

El Balanced Scorecard en el área de Recursos Humanos: Caso Gerencia de Compensaciones de una empresa de alimentos

Martha RÍOS MANRIQUE

Profesor Investigador

Departamento de Finanzas y Administración

Universidad de Guanajuato

Campus Celaya-Salvatierra

Guanajuato, México

martha@celaya.ugto.mx

Julián FERRER GUERRA

Profesor Investigador

Departamento de Posgrado Administración

Instituto Tecnológico de Celaya

Guanajuato, México

jferrer@itc.mx

Clara I. MUÑOZ COLOMINA

Titular de Universidad

Departamento de Economía Financiera y Contabilidad II

Facultad de Ciencias Económicas Empresariales

Universidad Complutense de Madrid

Madrid, España

cimunnoz@ccee.ucm.es

Manuel Fernando MARTÍNEZ VERA

Departamento de Posgrado Administración

Instituto Tecnológico de Celaya

Guanajuato, México

mrm@itc.mx

Recibido: 20-10-2010

Aceptado: 17-12-2010

RESUMEN

Habitualmente la alta dirección cuestiona la relación financiera de costo-beneficio de los programas que desarrolla e implementa en el área de recursos humanos. El principal problema radica en el desconocimiento de dicha relación y del alineamiento estratégico. Como modelo de gestión el Balance Scorecard clarifica la relación entre indicadores financieros con la capacidad de aprendizaje organizacional, los procesos que ejecuta y las relaciones con los clientes. El BSC puede aplicarse en la

función de recursos humanos demostrando su aportación estratégica mediante indicadores de desempeño. De igual forma permite vincular el impacto de los programas de recursos humanos, de tal forma que puedan ser adecuadamente “vendidos” a la alta dirección, para ser utilizado como sistema de apoyo en la gestión de mejores resultados. La propuesta metodológica permite utilizar el BSC en la administración de recursos humanos de la empresa y ejemplifica de manera práctica su desarrollo, demostrando adecuadamente su aplicabilidad.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, Administración del recurso humano, Estrategia corporativa.

Balanced Scorecard in Human Resources Management: study case in a compensation department from a food enterprise

ABSTRACT

Questioning financial relation between cost and profitably in Human Resources programs is a common issue for top management. Main problem arise from manager ignorance about this relation. Another problem is to know how to align HR programs with business objectives. Balance scorecard aids to clarify the relationship between financial ratios with organizational learning capabilities, operational process, and customer relations. In this way BSC could be implemented in human recourses area as a mean to support business strategy. This support comes from performance indicators related with corporate strategy. Human Resources programs could be “sell” in this way to top management as a better managerial system. In this paper we addressed a methodological propose to use balance scorecard in human resource management with orientation to strategic alignment.

Keywords: Balance Scorecard, Human Resources Management, Corporate Strategy.

SUMARIO: 1. Introducción 2. El Balanced Scorecard. 3. El Balanced Scorecard en la función de recursos humanos 4. Modelo propuesto 5. La Gerencia de compensación y el balanced scorecard 6. Conclusiones. Bibliografía

1. INTRODUCCIÓN

La literatura de negocios ha mostrado que desde hace unas décadas las organizaciones están haciendo frente a constantes cambios en su entorno. Algunos ejemplos de estos cambios son la globalización de la economía, una mayor competitividad en todos los sectores, mercados más agresivos, clientes más exigentes y un mayor enfoque a la calidad y a la productividad; en este entorno, se vuelve crítico que los directivos de las empresas administren los negocios procurando no descuidar ningún aspecto. Ante lo anterior, resulta evidente que cada una de las áreas de la empresa también debe enfocarse en administrar lo que le corresponde tomando en cuenta criterios que le indiquen su posición en la gestión de la estrategia del negocio, con la finalidad de tomar mejores decisiones y corregir las desviaciones. Como respuesta a esta necesidad, algunos académicos han planteado propuestas para

que las empresas mejoren su gestión, entre ellas se encuentra el Balanced Scorecard como una herramienta que ha tenido buena aceptación en corporaciones prestigiadas a nivel global.

Existen numerosos casos de la implementación del Balanced Scorecard a nivel de toda una organización o en áreas específicas, sin embargo en el área de recursos humanos no se tiene igual número de referencias, y aún más si se refiere al caso de México. Este trabajo plantea una propuesta para elaborar un modelo de gestión estratégica en el área de recursos humanos, basado en la metodología del Balance Scorecard y en una empresa del sector agropecuario

2. EL BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard (BSC) o cuadro de mando integral fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton bajo la concepción de que en la sociedad del conocimiento se requieren de métricas que vayan más allá de las medidas financieras utilizadas de forma tradicional. Desde su introducción en la década de 1990 hasta la fecha, ha sido desplegado en diversos ámbitos y aspectos, aunque el enfoque principal ha seguido siendo la perspectiva estratégica que proponen (Kaplan y Norton 1992, 1996a, 1996b, 2001, 2006, 2008; Kaplan 2001).

Para estos autores, el BSC surge como la síntesis del enfrentamiento que existe entre la necesidad de las organizaciones para medir la construcción de capacidades competitivas y el modelo de contabilidad financiera de costos históricos. Lo definen como un modelo de sistema de administración que traduce la misión y estrategia en un conjunto de medidas comprensibles y que provee el marco para la medición estratégica. En el mismo sentido se pronuncia Fernández-Feijoo, Gago e Urrutia (2003) mencionando que el BSC permite transformar las metas y estrategias de la empresa en objetivos e indicadores concretos, organizados en las cuatro áreas fundamentales, facilitando la adaptación del modelo de gestión a las necesidades del administrador dentro del ámbito competitivo.

Las medidas financieras tradicionales basadas en hecho pasados siguen siendo importantes, pero ante la necesidad de invertir a largo plazo en la construcción de capacidades sostenibles y en las relaciones con los clientes, se requiere de medidas que permitan guiar y evaluar la manera en que las empresas de la era de la información crean valor con sus clientes, proveedores, procesos, tecnología e innovación (Martinsons, Davison y Tse, 1999; Albright, Burgess, Hibbets y Roberts, 2010).

El Balanced Scorecard complementa las medidas financieras del desempeño pasado, con medidas que dirigen el desempeño futuro. Sus objetivos y medidas se derivan de la visión y estrategia de la organización y visualizan el desempeño organizacional desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento. Los mismos autores señalan que aunque estas cuatro perspectivas han sido probadas con éxito en una gran variedad de compañías e industrias, se deben considerar como una “plantilla” y no como un “traje a la medida;

ya que existen evidencias de empresas de su implementación con menos perspectivas de las propuestas en origen (Kaplan y Norton, 1996), o el caso de otros autores que mencionan que de la puesta en práctica de este instrumento ha demostrado que puede ser necesario añadir una nueva perspectiva para mostrar aspectos sectoriales de la empresa (Ballarin y Dávila, 1996; Campos, Muñoz, Norverto y Zornoza, 2000; Millán y Muñoz, 2002; Albright, Burgess, Hibbets y Roberts, 2010), en apoyo a la asignaciones de recursos, planeación y presupuestos, establecimiento de metas y aprendizaje de los empleados (Bible, Kerr y Zanini, 2006). De igual manera, basándose en los principios de negocios y objetivos corporativos, el BSC es diseñado para cada unidad de la organización permitiéndoles contribuir de una manera holística a lograr los objetivos marcados (Chavan, 2009), etc.

Así mismo, los objetivos y medidas incluidos en el Balanced Scorecard deben ir más allá de una colección ad-hoc de medidas financieras y no financieras; ya que al ser derivadas de un proceso de arriba hacia abajo dirigido por la misión y la estrategia de las unidades de negocio, debe traducir la misión y estrategia en objetivos y medidas tangibles. Como tal, recogerá un conjunto de indicadores que formen parte del sistema de información a todos los niveles de la organización. Como ejemplo, los empleados de la línea de producción deben entender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones. De la misma manera, la alta gerencia debe entender los conductores para asegurar el éxito financiero de largo plazo. Por eso, las medidas que incluya deben representar varios balances (Kaplan y Norton, 2001, Albright, Burgess, Hibbets y Roberts, 2010):

- Indicadores externos e internos.
- Indicadores de salida (que miden el desempeño pasado) e indicadores que dirijan el desempeño futuro.
- Indicadores tangibles e intangibles de la organización.

3. EL BALANCED SCORECARD EN LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

De manera especial, el BSC surge como modelo para evaluar la gestión del desempeño, haciéndose aplicable a la función de recursos humanos (Becker, Huselid y Ulrich 2001; Porret, 2008). El modelo ha sido adoptado bajo diversas perspectivas en este área entre las que encontramos: alineamiento estratégico (Gates y Langevin 2010; Becker, Huselid y Ulrich 2001), sistemas de reconocimiento (Ittner, Larcker y Meyer 2003), planeación de recursos humanos (Zula y Chermack 2008), evaluación gubernamental (Niven, 2008), medición del capital humano (Whitaker y Wilson 2007), etc.

Según Walker y Randall (2001) la aplicación del BSC en recursos humanos modifica el modelo original, pero debe permanecer enfocado a las estrategias de largo plazo y con claras conexiones a los resultados del negocio. Ellos consideran que debe mantener las cuatro perspectivas similares del modelo original, adaptadas al enfoque

del área: (i) la perspectiva estratégica, (ii) la perspectiva de operaciones, (iii) la perspectiva del cliente, y (iv) la perspectiva financiera.

4. MODELO PROPUESTO

En este trabajo, se propone un modelo que permita la implementación del BSC en el área de recursos humanos en cualquier organización sin importar tamaño o giro. La propuesta surge de la necesidad de establecer el mismo, en una empresa del área agropecuaria y a partir de la literatura vigente.

El modelo asume que previo a su elaboración, se tenga formalizada la estrategia organizacional, y que a su vez, la función de recursos humanos despliegue su propia estrategia alineada con la primera. Como es clave en todos los procesos de gestión, la comunicación está implícita en todo el modelo, desde el despliegue de las estrategias hasta la retroalimentación de resultados, es decir, como los controles reportan que se están ejecutando las estrategias (ver Figura 1).

4.1. Definición estratégica

Para la definición de la estrategia se partirá de la visión y misión de la organización. La visión, como respuesta a la pregunta ¿a dónde quiere llegar la organización o qué quiere alcanzar?. La misión, como reconocimiento de cuál es la razón de ser de la organización. Considerando que ambas ya estén delimitadas, la definición de la estrategia implica que los primeros niveles de la organización clarifiquen cuáles son sus metas con un enfoque de comunicación a lo largo de toda la institución.

Comúnmente la estrategia se define en una serie de enunciados que especifican las acciones a los que se asigna un mayor peso. El primer nivel de recursos humanos deberá participar activamente en su elaboración, discurriendo que le corresponde gestionar uno de los recursos más importantes y que sin duda es trascendental. En este sentido Gimeno (1996) percibe la necesidad de incorporar una visión estratégica donde el administrador debe llevar a cabo funciones de planificación ejecución y control al incorporar numerosas variables que pueden afectar el desempeño global de la empresa.

Figura 1. Modelo propuesto



Fuente: Proporcionada por la gerencia de compensaciones de la empresas de Alimentos Balanceados.

Los pasos de la metodología propuesta se describen a continuación.

Es importante resaltar que aunque los enunciados de la estrategia no definen un alcance en términos numéricos o una especificación de término, si deben ser lo suficientemente claros para ser entendidos por los niveles involucrados. Se debe evitar la redacción demasiado genérica. La Tabla 1 muestra los polos opuestos en la redacción de los enunciados.

La definición de estrategias claras y con enfoque a la comunicación y el despliegue, es uno de los pasos más importantes para que el BSC de recursos humanos tenga sentido con respecto a las metas de la organización y se aprecie el valor que aporta.

Tabla 1 Ejemplo para la definición de estrategias

Estrategias con enfoque genérico	Estrategias con mayor claridad
Crecimiento en ventas.	Crecimiento contra el año anterior en el importe de facturación de nuevos productos.
Aumento en la cartera de clientes nuevos	Entrada al mercado del sureste de E.U.A.

Fuente: Elaboración propia

4.2. Definición estratégica en recursos humanos

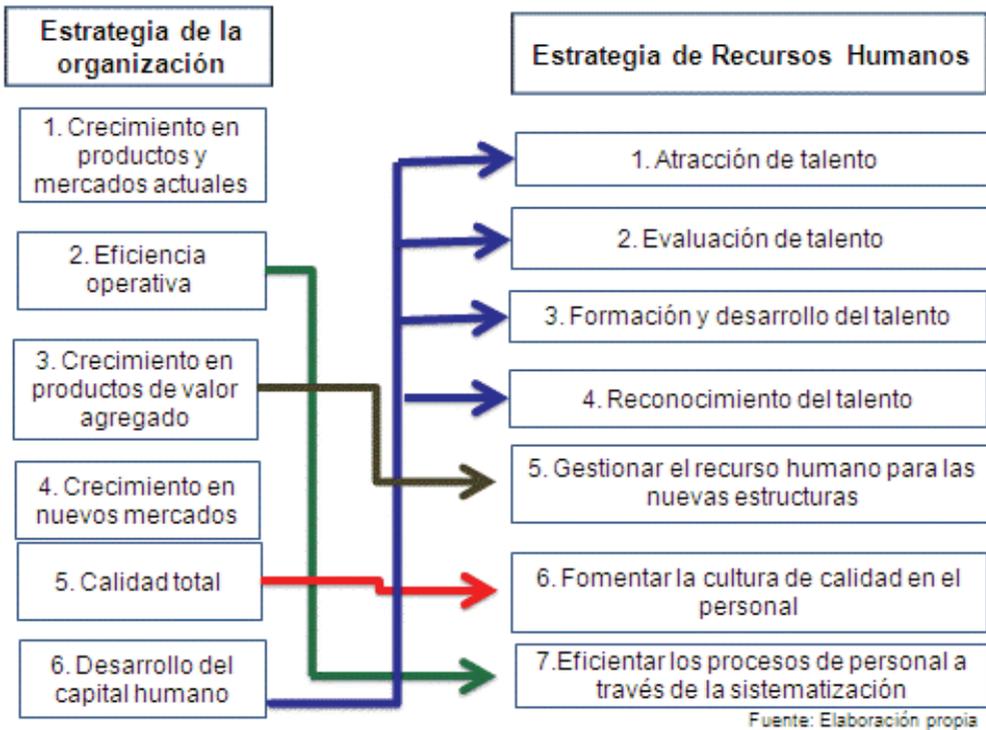
Una vez que la organización tiene clara la estrategia global, el primer nivel del equipo de recursos humanos necesita plantear su propuesta estratégica con enfoque de portafolio de negocio y alineada con la general, sin olvidar que, en cada caso, la estrategia de recursos humanos deberá estar orientada a la cultura y estructura de la organización específica. El enunciado de la estrategia debe tener la misma claridad de la estrategia corporativa, y deberá establecerse preferentemente de manera gráfica, incluyendo la relación entre ambas (ver Figura 2).

4.3. Establecimiento y alineación de los objetivos estratégicos de recursos humanos

Los objetivos estratégicos son los procesos realizados para cumplir la estrategia y se representan en enunciados breves como resultado de un ejercicio de la media y alta gerencia de recursos humanos. Los siguientes cuestionamientos ayudan a definirlos o revisarlos:

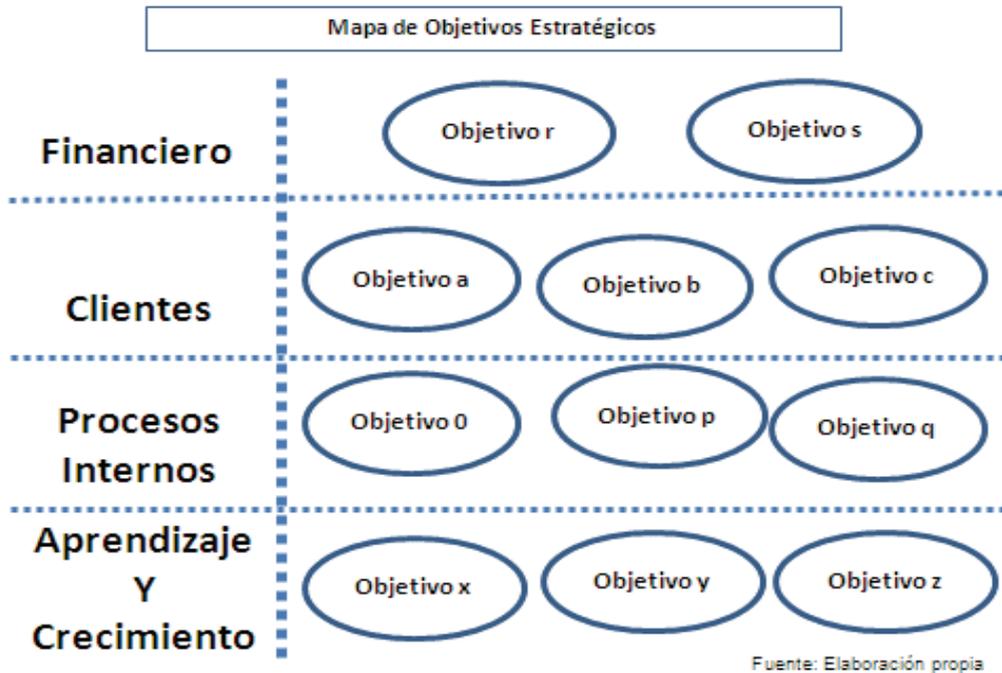
- ¿Cuáles objetivos son críticos?
- ¿Cuáles son los indicadores del desempeño para cada objetivo?
- ¿Cómo se medirá el progreso de los objetivos?
- ¿Cuáles son las barreras para cumplimiento de cada objetivo?
- ¿Qué actitudes y aptitudes se requieren del personal para alcanzar los objetivos?
- La función de recursos humanos, ¿está proporcionando al personal las competencias necesarias para alcanzar estos objetivos?
- ¿Qué cambios se requieren realizar?

Figura 2 Relación entre las estrategias de empresa y recursos humanos



Estas preguntas pretenden que los objetivos sean enfocados evitando incongruencias al momento de enlazar metas e indicadores. El equipo responsable deberá definir y enlazar los objetivos desde las cuatro perspectivas para mantener el balance de los indicadores (ver Figura 3) en las siguientes etapas de la construcción del BSC. Por ello, los objetivos en cada perspectiva deberán redactarse considerando lo siguiente:

Figura 3 Mapa estratégico para presentación de objetivos



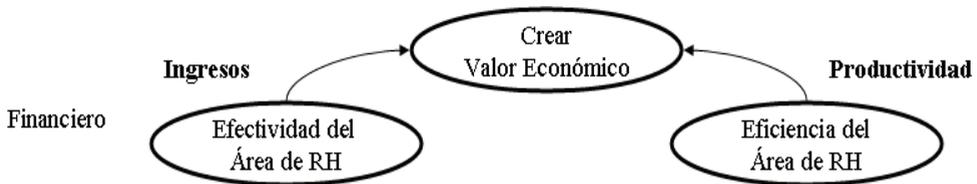
4.3.1. Perspectiva financiera

Los objetivos deben responder a la pregunta ¿qué resultados financieros tangibles entregaremos a nuestros accionistas? Los resultados de tener una organización enfocada al aprendizaje, unos procesos internos de excelencia y enfocados a la satisfacción del cliente, tienen un impacto financiero en la organización, la medición de este impacto evidencia que el sistema de gestión está en la línea de lo esperado. Los objetivos financieros normalmente se presentan en dos vertientes, la primera se refiere a la generación de ingresos para la organización, la segunda es el costo de los productos y servicios que brinda; ésta combinación de mayores ingresos y menor costo es lo que genera ganancias para una organización.

El propósito de un sistema de gestión solo se cumple cuando es entendido cómo impactan económicamente las acciones para ser una empresa abierta al conocimiento, las mejoras en los procesos y clientes satisfechos. No es fácil evaluar el impacto de esta área en la creación financiera, pero existen evidencias en tal sentido, por ejemplo Watson Wyatt (1999) señalan una correlación aceptable en los practicas de recursos humanos con el retorno de la inversión en empresas que cotizan en la bolsa. Por

consiguiente se puede entender el impacto de la función en la sección de ingresos de la compañía (ver Figura 4).

Figura 4 Ejemplo de objetivos estratégicos de recursos humanos en la perspectiva financiera

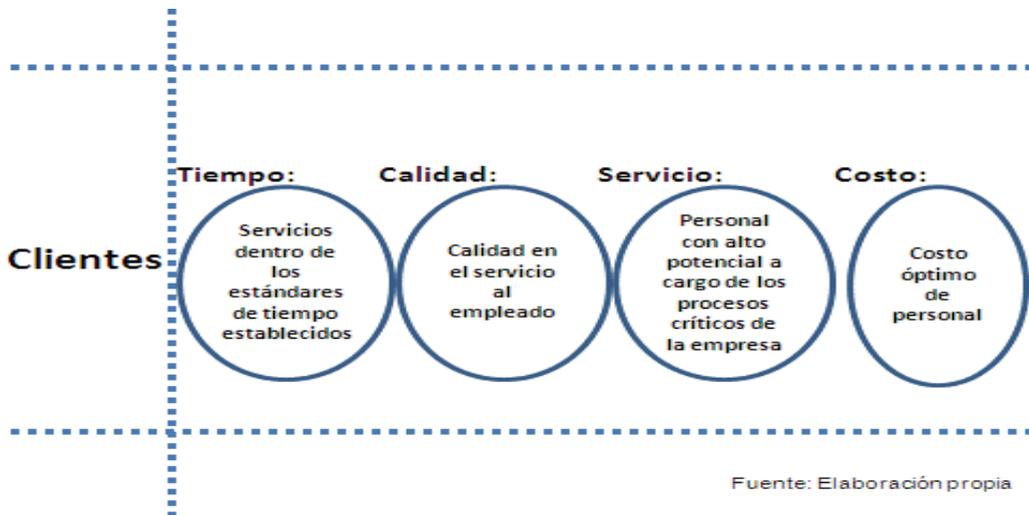


Fuente: Elaboración propia.

Los objetivos estratégicos correspondientes a la perspectiva financiera deben definirse al final del ejercicio del mapa estratégico, aunque su presentación sea en la parte alta del mismo mapa. El punto de partida debe surgir desde la perspectiva del cliente, para el caso de recursos humanos generalmente se trata de clientes internos.

4.3.2. Perspectiva de clientes

En el área de recursos humanos, los objetivos estratégicos, deben ser desglosarlos bajo la perspectiva de quienes reciben los productos o servicios del área, y pueden expresarse en las siguientes categorías: tiempo de respuesta, calidad de los productos y/o servicios, servicio y, costo. Estas cuatro categorías permite abarcar con amplitud las solicitudes de los clientes (ver ejemplo en Figura 5), considerando que la función tiene dos tipos de cliente:

Figura 5 Categorización de los objetivos estratégicos desde la perspectiva de los clientes

1. Los directivos, actuando como administradores de los procesos de recursos humanos en el personal a su cargo.
2. Los empleados, incluyendo a los directivos, cuando requieren de los servicios de recursos humanos para gestionar un proceso personal.

Un cliente del primer tipo podría ser un gerente que solicita contratación de personal para un nuevo proceso. Si ese mismo gerente gestiona una solicitud de préstamo de su fondo de ahorro, el área de recursos humanos le considerará como un cliente del segundo tipo.

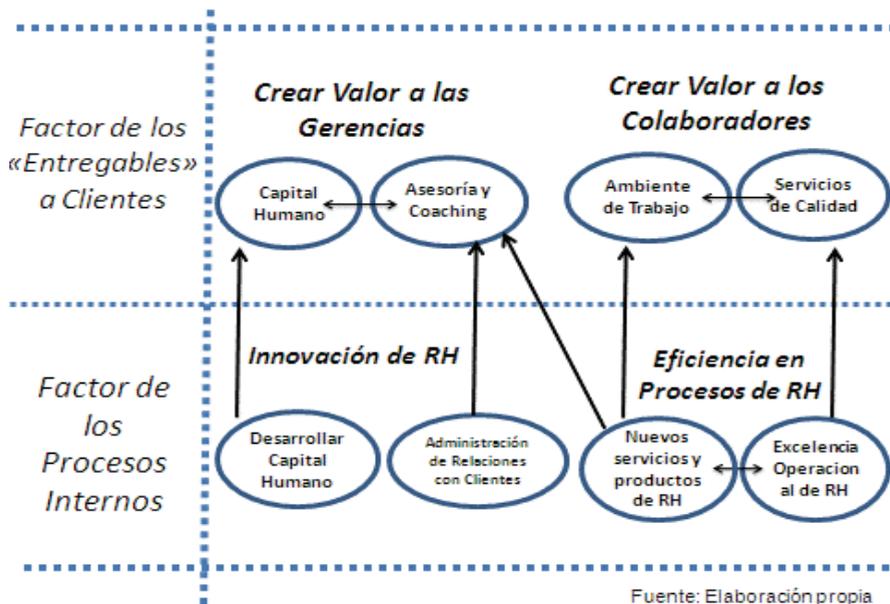
En la figura 5, los objetivos de las categorías: tiempo, servicio y costo están enfocados al primer grupo de clientes que al final tendrán un efecto en los empleados; así mismo, el objetivo de la categoría: calidad está enfocado a los clientes del segundo tipo, es decir, todos los empleados de la organización.

4.3.3. Perspectiva de procesos internos

Los objetivos de la perspectiva de cliente deben ser traducidos en lo que la compañía debe hacer muy bien internamente para satisfacer las expectativas de los clientes. Tomando cada objetivo de la perspectiva de clientes, se deben definir los procesos de recursos humanos que se deben realizar. Esta relación, se puede apoyar gráficamente de una flecha que parte del proceso interno definido y que termina en el objetivo u objetivos de la perspectiva cliente con los que tenga una relación directa de

causa- efecto. En la figura 6 se señala a manera de ejemplo las relaciones de los objetivos de procesos internos con los objetivos de la perspectiva de clientes. Tomando como referencia el objetivo “Desarrollar Capital Humano”, observamos su relación hacia el objetivo “Capital Humano”, de la perspectiva cliente. Esta vinculación significa que crear proyectos destinados al “desarrollo de capital humano” generará un efecto en los clientes internos. Es decir, potenciará las capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la empresa aporta a la organización.

Figura 6 Relación entre objetivos bajo las perspectivas de clientes y de procesos internos



4.3.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los objetivos basados en el cliente y en los procesos internos identifican los parámetros que la compañía considera más importantes para el éxito competitivo. Sin embargo, las metas del éxito están en constante cambio. La competencia global a la que se enfrentan las organizaciones de esta época requiere que las empresas realicen mejoras continuas para entregar nuevos y mejores productos y servicios. En este sentido, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se refiere a establecer los objetivos de forma que la compañía genere las habilidades para innovar, mejorar y aprender las rutas para la creación de valor.

En cuanto a la función de recursos humanos, al construir esta sección del Balanced Scorecard algunas organizaciones pueden incurrir en el error de que esta perspectiva se refiere únicamente, al “lado humano” de recursos humanos, sin embargo, esta perspectiva además de considerar los objetivos para que el personal de recursos humanos cuente con las competencias requeridas para administrar y operar los procesos internos críticos, también se refiere a los recursos tecnológicos y a los procedimientos necesarios que sean la base para el cumplimiento de los objetivos de las otras tres perspectivas. Por eso, los objetivos de la perspectiva aprendizaje y crecimiento se deberán relacionar mediante flechas de causa y efecto con los de la perspectiva procesos internos, con la finalidad de establecer el impacto de las acciones en el siguiente nivel.

4.3.5. Cierre de la elaboración del mapa de objetivos estratégicos

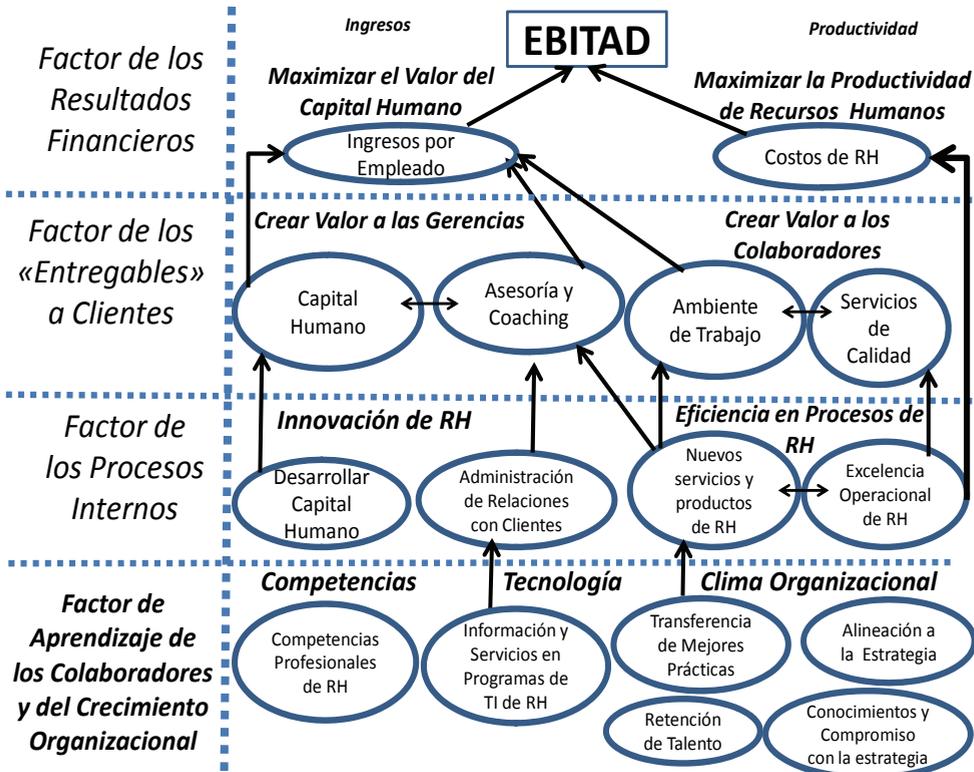
El último paso en la elaboración del mapa consiste en relacionar los objetivos de la perspectiva financiera, mediante las flechas de causa-efecto, con los marcados en la perspectiva clientes.

La figura 7 se muestra un ejemplo de un mapa de objetivos estratégico concluido en el que se evidencia como las relaciones existentes entre las perspectivas y el efecto concatenado desde la inicial de aprendizaje y crecimiento hasta final de financiera.

4.4. Definición de los indicadores

El siguiente paso consiste en definir los indicadores con los que medir el cumplimiento de los objetivos y, por tanto, la estrategia. Los indicadores se definen como cualquier forma de predicción que facilita estudiar dónde se está y hacia dónde se dirige la organización en función de determinados objetivos y metas, así como evaluar programas específicos. Aunque de manera general, pueden ser cualitativos o cuantitativos, para efectos del BSC se consideran comúnmente estos últimos, debido a que facilitarán la evaluación y su representación en los formatos.

Figura 7 Mapa de objetivos estratégicos completo



Un buen indicador debe abarcar, en la medida de lo posible, el mayor número de las siguientes características: disponibilidad, simplicidad, validez, especificidad, confiabilidad, sensibilidad, y alcance.

Los indicadores deben representarse de tal manera que se señale el cumplimiento del objetivo estratégico del cual se desprende, así como la descripción ampliada de este mismo y su finalidad (ver ejemplo en la Tabla 2). De esta forma, será más fácil definir los indicadores que señalen si el objetivo avanza de manera adecuada.

Tabla 2 Despliegue de indicadores para un objetivo estratégico

Objetivo estratégico:	Descripción del objetivo:	Finalidad del objetivo:	Indicador
Paquete de compensación integral estratégico	Asegurar que nuestros esquemas de compensación son atractivos al personal con talento	Retener y atraer al personal con talento	Índice de motivación de los programas de incentivos
			Índice de motivación de los programas de beneficios

Fuente: Elaboración propia

4.5. Elaboración de las cédulas para cada indicador

El objetivo de las cédulas es definir ampliamente cada indicador para un mejor control. Una forma común de representar estas cédulas de indicadores se muestra en la Figura 8, donde se observa que una cédula de indicadores por lo menos especifica el alcance del indicador, la fuente o fuentes para obtenerlo, las fórmulas para su cálculo, los períodos de evaluación, los responsables de la alimentación y de la autorización.

4.6. Elaboración del cuadro de control

Una vez elaborados los objetivos e indicadores y definida su alineación con la estrategia de recursos humanos y la empresa, el siguiente paso consiste en representar el avance, para lo cual se establece un cuadro de control que lo refleje con un enfoque muy visual.

Este cuadro de control es lo que se define como la “salida” o el “output” del BSC, ya que es el documento que normalmente se presenta a toda la organización una vez terminada la implantación.

La señalización del estatus de los indicadores con colores es útil para que a primera vista se proporcione una idea del avance con respecto a la estrategia, además de servir como indicador del impacto de los proyectos o programas de recursos humanos, por lo cual, sirve para tomar acciones de mejora, e incluso, utilizarlo como una herramienta de promoción “mercadológica” de la importancia de la función de recursos humanos.

Figura 8 Ejemplo de una cédula de indicadores

Cedula de Indicadores		Núm. de Indicador: 034/04	
Nombre del Indicador: Disponibilidad de Capital Humano		Fecha de Elaboración: 01 de enero de 2007	
		Fecha de Revisión: 1 de diciembre de 2007	
Definición y Alcance del Indicador: Este indicador reporta el índice de disponibilidad de competencias actuales del capital humano clave de la compañía			
Método de Cálculo: Se toma el índice del total de competencias actuales y se divide por el índice del total de competencias planeadas a la fecha de la medición de este indicador.		Meta Anual: 85% de disponibilidad	
		Metas Parciales:	1er. Trimestre 70%
			2do. Trimestre 80%
			3er. Trimestre 90%
			4to. Trimestre 85%
		Semáforo de Alerta:	Amarillo <5 puntos
			Rojo <10 puntos
Nombre y Área del Responsable: Jorge López Santibañes Departamento de Capacitación y Desarrollo		Nombre y Área del Corresponsable: Gerentes Operacionales	
Nombre del Responsable de Generar los Reportes Fuente: Guillermo Osorio: Reporte de niveles de cumplimiento de PDP's de Personal Clave Capacitación y Desarrollo		Frecuencia del Reporte: El reporte de este indicador es Trimestral	
Nombre - Puesto	Firma	Fecha	
1. Elaboró: Jorge López Santibañes- Gerente de Capacitación y Desarrollo			
2. Aprobó: Héctor Palacios Novelo- Gerente de RH			
3. Aprobó: Luis Emilio Bourton-Gerente General			

La información esencial del cuadro de control (Figura 9) es la siguiente:

- Nombre del indicador, del objetivo al que está alineado y de la perspectiva a la que pertenece.
- Resultado y meta del indicador.
- Estatus del indicador.
- Estatus de cada objetivo estratégico.
- Resultado final (que representa el avance con respecto a la estrategia).

Figura 9 Ejemplo del contenido de un cuadro de control

Scorecard (un ejemplo)**Fecha: Mes /Año**

Área: Departamento: Grupo: Tipo de puesto: Puesto: Nombre del empleado:
(Se puede hacer para cualquiera de estas áreas, puestos o personas)

Medición	Unidad de Medición	Resultado		Índice Actual %	Estatus	Score%	
		Meta	Actual				
(1) Financiera: F2 Índice de Productividad F3 Costo por empleado	\$	13,000.00	13,250.00	+01.92	★	77.34 (A)	
	\$	1,400.00	1,250.00	+12.00	★	42.67 Rojo 112.0 Verde	
(2) Clientes: C3 Satisfacción de Clientes	%	80.00	69.50	69.50	★	89.50 (A) 89.50 Amarillo	
(3) Procesos: P6 Ciclo tiempo P7 Índice de Calidad	Días	2.00	1.80	+10.00	★	76.88 (A)	
	%	80.00	35.00	+43.75	★	110.0 Verde 43.75 Rojo	
(4) Aprendizaje y Crecimiento: • Competencias • Índice de Retención	Cursos	4	3	75.00	★	75.00 (A)	
	%	02.00	02.50	+25.00	★	75.00 Amarillo 75.00 Amarillo	
% Ponderación: (1) 35- (2)20 – (3) 10 – (4) 35						Score Final Ponderado: 52.66	Score Final: 76.68%

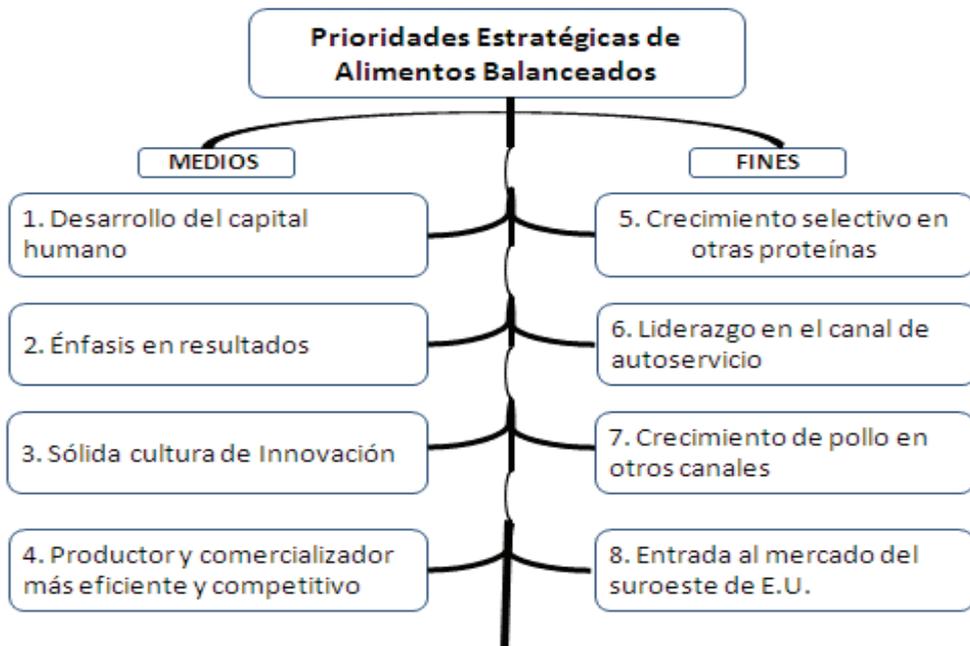
5. LA GERENCIA DE COMPENSACIONES Y EL BALANCE SCORECARD**5.1. Proceso de elección del método de Gestión**

A inicios de 2007 la dirección de personal de la empresa de alimentos balanceados ubicada en Celaya Guanajuato, México, inició el proceso de implementación del BSC visto como una metodología que ayudaría a esta dirección a demostrar el impacto de las acciones que lleva a cabo para la estrategia de la organización. La gerencia de compensaciones fue designada como la responsable de elaborar el proyecto para el despliegue e implantación del BSC en la dirección de personal. La dirección de personal determinó que cada una de las cuatro gerencias corporativas que reportan a dicha dirección debería tener un cuadro de control que mostrara su aportación a las estrategias.

5.2. Estrategias de la empresa de “Alimentos Balanceados”

La dirección general y el equipo directivo de la empresa de “Alimentos Balanceados” desplegaron las prioridades estratégicas para los siguientes cinco años (2007, 2008, 2009, 2010 y 2011). Estas estrategias fueron las consideradas para dar inicio a la elaboración del BSC en la dirección de personal el cual se muestran en la Figura 10.

Figura 10 Estrategias 2007-2011 definidas por el equipo directivo de la empresa de “Alimentos Balanceados”



Estas estrategias fueron definidas en dos partes, la primera señala las estrategias “internas” que serán medios para lograr las “externas”, las cuales se consideran como los fines.

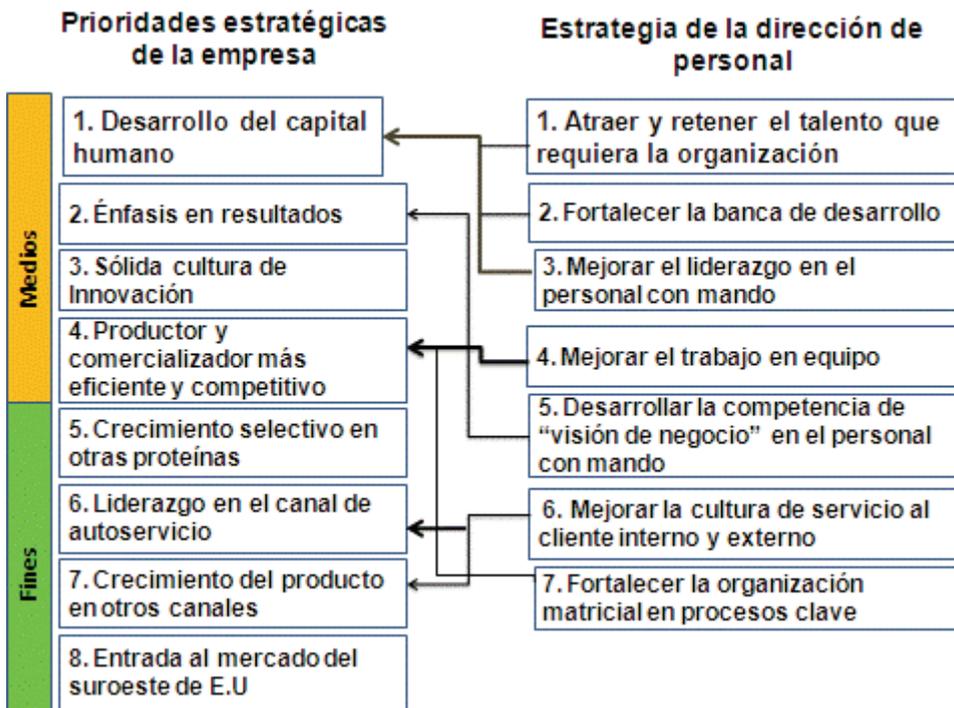
Es importante reconocer que el hecho de que una organización ponga de manifiesto sus lineamientos estratégicos, no significa que los competidores tienen información de relevancia para contrarrestarla, ya que lo importante no es saber lo que va a realizar, si no como lo va a realizar, ese otro aspecto de las estrategias de la empresa de Alimentos Balanceados no es dado a conocer en este trabajo.

5.3. Estrategias de la dirección de personal y su alineación con las estrategias de empresa

En un plazo no mayor a un mes posterior al despliegue de las estrategias de la empresa, el equipo de la dirección de personal entregó a la dirección general, los lineamientos estratégicos con los cuales apoyaría a las estrategias de la organización.

Después de una revisión y modificaciones, las estrategias de la dirección de personal se alinearon a las de la empresa buscando la relación que esta dirección consideró más directa, y quedaron definidas como se muestra en la Figura 11. El equipo de la dirección de personal alineó sus estrategias no solamente a las estrategias internas de empresa, que es en donde se podría considerar que típicamente tiene más influencia la función de recursos humanos. También consideró en la propuesta una alineación con las estrategias externas.

Figura 11. Alineación de las estrategias de empresa y las estrategias de la dirección de personal.



5.4. Mapa de objetivos estratégicos de la Gerencia de Compensaciones

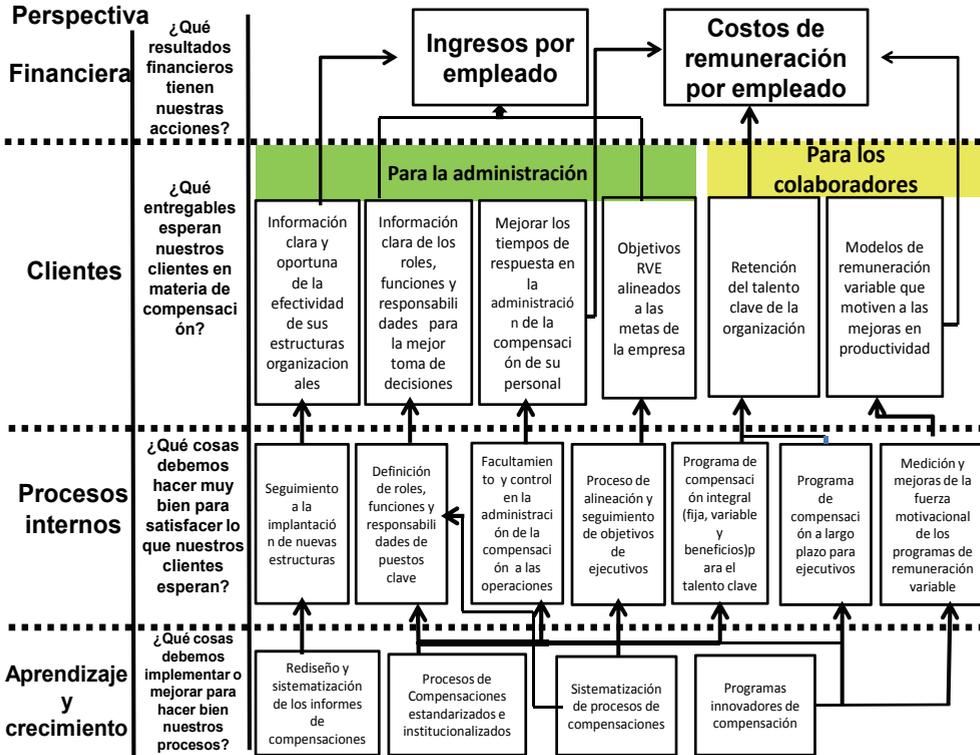
Una vez que el equipo definió la alineación, cada gerencia corporativa definió sus objetivos utilizando como referencia el mapa con las perspectivas del BSC. Las estrategias que se determinaron como ligadas a la gerencia de compensaciones fueron: 1. Atraer y retener el talento que requiera la organización, 4. Mejorar el trabajo en equipo, 6. Mejorar la cultura de servicio al cliente interno y externo, y 7. Fortalecer la organización matricial en procesos clave (ver figura 11).

La gerencia de compensaciones definió sus objetivos estratégicos comenzando con la perspectiva de clientes y estableció objetivos alineados a dos tipos de clientes: los que requieren servicios como administración y los que requieren servicios como colaborador de la empresa. La Figura 12 muestra el mapa con los objetivos definidos, los cuales se consideraron partiendo de las siguientes preguntas: ¿qué podemos darles a nuestros clientes internos?, ¿cómo apoyamos para lograr las estrategias de empresa a través de las estrategias de la dirección de personal?

5.5. Indicadores de los objetivos estratégicos

Los indicadores de cada objetivo representan la forma como se mide su cumplimiento y por lo tanto la aproximación a la estrategia, por ello es importante definir los indicadores, de tal manera que midan las cuestiones consideradas en el modelo. Por esta razón antes de definir los indicadores para cada objetivo, es importante aclarar a que se refiere el objetivo. En la Gerencia de Compensaciones, cada objetivo se definió como se aprecia en la Tabla 3 y con base en ellos, el equipo definió los indicadores con los que medir su cumplimiento, (Tabla 4). Cabe señalar que, en este paso, inicialmente se llegó a confundir los indicadores para los objetivos de la perspectiva cliente con los de la perspectiva procesos internos. Esta cuestión se resolvió separando cuales de los indicadores tenían como fuente al cliente o algún proceso del cliente y cuáles eran llevados de manera interna.

Figura 12 Mapa estratégico de la gerencia de compensaciones



Fuente: Proporcionada por la gerencia de compensaciones

Tabla 3 Descripción de objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos	Descripción del objetivo	Finalidad del objetivo
Ingresos por empleado	Estructuras y programas de compensación orientados a la mejora de los ingresos de la compañía con una estructura óptima	Contribuir a los ingresos de la empresa aumentando la relación ingreso/empleados
Costos de remuneración por empleado	Programas de compensación equitativos y competitivos	Contribuir a la disminución de los costos
Información clara y oportuna de la efectividad de sus estructuras organizacionales	Asegurar que el Grupo Gerencial cuente con información de la efectividad de estructuras organizacionales con métricas de productividad y eficiencia, que permita el análisis, toma de decisiones y mejora de las mismas	Estructuras con un costo y funcionamiento de acuerdo a diseño
Información clara de los roles, funciones y responsabilidades para la mejor toma de decisiones	Asegurar que el Grupo Gerencial, tenga una clara definición del alcance de sus roles funciones y responsabilidades	Eliminar las «Arenas Grises» con otros puestos, para facilitar la toma de decisiones y el logro de los resultados
Optimizar la administración de la compensación de su personal	Brindar más claridad en la administración de sueldos y salarios	Que la gerencia conozca los elementos básicos de la compensación
Objetivos RVE alineados a las metas de la empresa	Sistema de objetivos del personal ejecutivo operando en apoyo de las metas de la empresa	Que los objetivos individuales contribuyan al logro de los resultados de la empresa

Retención del talento clave de la organización	El talento clave de la organización genera valor a la organización su identificación y retención, ayuda a los resultados de la empresa	Asegurar que el talento clave de la organización continúe aportando resultados
Modelos de remuneración variable que motiven a las mejoras en productividad	Los programas de remuneración variable deben responder a las mejoras de productividad de la empresa	Asegurar que los programas de remuneración variable generales, motiven al personal elegible a la mejora de resultados.
Seguimiento a la implantación de nuevas estructuras	Tener control en el despliegue de las estructuras	Asegurar que las estructuras se apeguen al diseño planteado
Definición de roles, funciones y responsabilidades de puestos claves	Describir los tramos de control de los puestos	Asegurar que cada puesto clave en la organización conozca su razón de ser y lo que se espera de la posición
Facultamiento y control en la administración de la compensación a las operaciones	Facultar a las Gerencias de RH divisionales para que administren la compensación base de su personal ligada a la etapa de desarrollo y desempeño	Optimizar el servicio de administración de sueldos manteniendo la equidad interna y apego al presupuesto autorizado
Proceso de alineación y seguimiento de objetivos ejecutivos	Despliegue de la metodología para el despliegue y alineación de objetivos ejecutivos	Asegurar que los objetivos anuales de los ejecutivos estén alineados a la estrategia de la empresa y darle seguimiento a su consecución

Programa de compensación integral (fija, variable y beneficios) para el talento clave	Administrar un programa especial de compensación para el talento clave	Asegurar que el talento clave sea reconocido económicamente en la administración de su sueldo
Programa de compensación a largo plazo para Ejecutivos	Diseño e implantación de un esquema de remuneración variable de largo plazo para ejecutivos	Reconocer la permanencia y consistencia en resultados del talento clave ejecutivo
Medición y mejoras de la fuerza motivacional de los programas de rem variable	Medir el impacto motivacional de los programas de incentivos para mejorarlos y mejorar el impacto	Programas de incentivos correlacionados con los resultados de los procesos en donde aplican
Rediseño y sistematización de los informes de compensaciones	Llevar indicadores e informes que guíen en el cumplimiento y mejora de los programas de compensaciones	Llevar únicamente los indicadores necesarios
Procesos de compensaciones estandarizados e institucionalizados	Procesos de compensaciones operando de acuerdo a normas sencillas	Procesos de compensaciones operados con uniformidad de criterios
Sistematización de proceso de compensaciones	Procesos de compensaciones operando de manera automatizada	Optimizar los servicios del área
Programas innovadores de compensación	Innovar los programas de compensación para la mejora	Compensaciones como punta de lanza en programas innovadores en la dirección de personal

Fuente: Proporcionada por la gerencia de compensaciones

Tabla 4 Indicadores para cada objetivo estratégico

Objetivo estratégico	Indicadores
Ingresos por empleado	Ventas netas por empleado
Costos de remuneración por empleado	Costo de compensación fija y variable (incentivos, bonos, comisiones) por empleado
Información clara y oportuna de la efectividad de sus estructuras organizacionales	% de estructuras implementadas operando de acuerdo a diseño
Información clara del los roles, funciones y responsabilidades para la mejor toma de decisiones	% de comunicación y entrega de documentación de puesto a ocupantes de puestos clave
Optimizar la administración de la compensación de su personal	Calificación del nivel de servicio de los procesos de administración de sueldos por nuestros clientes
	% de personal con mando capacitado en la administración básica de sueldos
Objetivos RVE alineados a las metas de la empresa	% de correlación entre los resultados individuales promedio y el resultado de empresa
Retención del talento clave de la organización	% de rotación del talento clave
Modelo de remuneración variable que motiven a las mejoras en productividad	Calificación del nivel de aportación a la productividad de los programas de remuneración variable por nuestros clientes
Seguimiento a la implantación de nuevas estructuras	% de estructuras implementadas con reportes de seguimiento
Definición de roles, funciones y responsabilidades de puestos clave	Documentaciones de puesto por puestos clave

Facultamiento y control en la administración de la compensación a las operaciones	Índice de correlación de la etapa de talento con el sueldo por cada grupo y por división
	% de cumplimiento del presupuesto de sueldos incluyendo las diferencias de sueldo
Proceso de alineación y seguimiento de objetivos ejecutivos	% de formatos RVE certificados de acuerdo a metodología
	% de formatos RVE con seguimiento trimestral de resultados
Programa de compensación integral (fija, variable y beneficios) para el talento clave	% de correlación de los sueldos del talento clave y su etapa de clasificación de talento
Programa de compensación a largo plazo para Ejecutivos	% de cumplimiento de las etapas comprometidas en el proyecto
Medición y mejoras de la fuerza motivacional de los programas de rem variable	% de calificación de la fuerza motivacional de los programas generales de remuneración variable
Rediseño y sistematización de los informes de compensaciones	% de informes del área automatizado
Procesos de compensaciones estandarizados e institucionalizados	Calificación de auditorías de las operaciones
Sistematización de proceso de compensaciones	No. de procesos sistematizados
Programas innovadores de compensación	No. de programas nuevos liberados

Fuente: Proporcionada por la gerencia de compensaciones

5.6. Cédulas de indicadores

Las cédulas son un apoyo para la formalización de los indicadores, con la finalidad de que no quede duda acerca de cómo se generan, sus límites, su periodicidad, o quién es responsable de generarlos. El aspecto de los límites será de gran utilidad en el cuadro de control, en donde estos límites servirán para señalar de manera visual el avance de los indicadores y de los objetivos. En la gerencia de compensaciones se definieron cédulas para cada indicador que se definió. En las Figura 13 y 14 se muestran dos de estas cédulas que servirán para dar ejemplo de su desarrollo.

Figura 13 Cédula del indicador: Índice de correlación de resultados individuales de ejecutivos vs resultado de utilidad de operación de la empresa

CÉDULA DE INDICADORES: GERENCIA COMPENSACIONES														
Perspectiva del BSC:	CLIENTES													
Objetivo estratégico :	Objetivos de Ejecutivos alineados a las metas de la empresa													
Indicador:	Índice de correlación entre los resultados individuales promedio y el resultado de empresa													
Finalidad del indicador:	Que los objetivos individuales contribuyan al logro del resultado de empresa													
INFORMACIÓN DEL INDICADOR:														
Frecuencia de actualización:	Anual													
Periodicidad con la que se genera:	Enero de cada año													
Fuentes de Información:	* Resultados individuales: Formato de objetivos de Ejecutivos (ReVE: Remuneración variable ejecutiva) * Resultados de empresa: Edo. Resultados Financieros													
Fórmula de cálculo:	$R = \frac{\sum_{i=1}^n [(X_i - \bar{X}) \times (Y_i - \bar{Y})]}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2} \times \sqrt{\sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2}}$													
Observaciones a la Fórmula:	En donde: X = Resultado de empresa del i-ésimo año X̄ = Promedio de resultados de empresa Y = Promedio de resultados individual es del i-ésimo año Ȳ = Promedio anual de resultados individuales													
Índice histórico	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>Del: 2007</td> <td>Metas:</td> <td>Mínimo :</td> <td>Meta:</td> </tr> <tr> <td>Al: 2010</td> <td>2011: 0.55</td> <td>2012: 0.60</td> <td>2013: 0.65</td> </tr> <tr> <td>Valor: 0.52</td> <td>2012: 0.80</td> <td>2013: 0.90</td> <td></td> </tr> </table>		Del: 2007	Metas:	Mínimo :	Meta:	Al: 2010	2011: 0.55	2012: 0.60	2013: 0.65	Valor: 0.52	2012: 0.80	2013: 0.90	
Del: 2007	Metas:	Mínimo :	Meta:											
Al: 2010	2011: 0.55	2012: 0.60	2013: 0.65											
Valor: 0.52	2012: 0.80	2013: 0.90												
Responsable de la generación:	Fernando Martínez Vera (Jefe remuneraciones variables)													
Responsable del seguimiento:	Daniel Enríquez balderas (Gerente de Compensaciones)													

Fuente: Proporcionada por la gerencia de compensaciones

Figura 14 Cédula del indicador: % de calificación de la fuerza motivacional de los programas de incentivos

CÉDULA DE INDICADORES: GERENCIA COMPENSACIONES			
Perspectiva del BSC:		PROCESOS INTERNOS	
Objetivo estratégico :	Medición y mejoras de la fuerza motivacional de los programas de remuneración variable		
Indicador:	% de calificación de la fuerza motivacional de los programas generales de remuneración variable		
Finalidad del indicador:	Medir el impacto motivacional de los programas de incentivos para mejorarlos y mejorar el impacto		
INFORMACIÓN DEL INDICADOR:			
Frecuencia de actualización:	Trimestral		
Periodicidad con la que se genera:	Primer lunes de cada mes (con información de las evaluaciones del trimestre anterior)		
Fuentes de Información:	* Reporte de evaluación de los programas de incentivos		
Fórmula de cálculo:	M (Fuerza motivacional) = V x C x A		
Observaciones a la Fórmula:	En donde: V = % de calificación (0% - 100%) de la viabilidad o percepción de los empleados elegibles a un programa de incentivos acerca de si su esfuerzo conducirá a resultados esperados. C = % de calificación (0% - 100%) de la certidumbre o percepción de los empleados elegibles a un programa de incentivos acerca de si al alcanzar el resultado recibirán la recompensa. A = % de calificación (0% - 100%) de la atracción o percepción de los empleados elegibles a un programa de incentivos acerca del valor que atribuyen a la recompensa al lograr el resultado esperado		
Indice historico		Metas: Mínimo :	Meta:
Del: Enero de 2007		1er. sem 2008:	40% / 50%
Al: Octubre del 2007		2do. Sem 2008:	50% / 70%
Valor: 35%		1er. Sem 2009:	60% / 80%
Responsable de la generación:	Fernando Martínez Vera (Jefe remuneraciones variables)		
Responsable del seguimiento:	Daniel Enríquez balderas (Gerente de Compensaciones)		

5.7. Cuadro de Control

El cuadro de control es la parte visible del BSC, en este cuadro se representa el avance de los objetivos e indicadores. En la dirección de personal este cuadro se determina por la Gerencia, por lo cual se relaciona fácilmente con la evaluación de objetivos individuales del personal, esta evaluación es una parte del bono anual en los puestos gerenciales.

En la Figura 15 se muestra el cuadro de control de la Gerencia de Compensaciones, cabe señalar que de este cuadro también se desprende el avance de cada jefatura que reporta a la Gerencia. Con la definición del cuadro de control se termina la fase de elaboración del Balanced Scorecard. Las fases que le siguen y que están fuera del alcance de este trabajo se refieren a la comunicación, despliegue, seguimiento y control del Balanced Scorecard.

Figura 15 Cuadro de control de la gerencia de compensaciones

Perspectiva BSC	Objetivo estratégico	Indicadores	Mínimo	Meta	Tipo periodo	Resultado	Status por indicador
Financiera	Ingresos por empleado	Ventas netas por empleado	\$760	\$850	Mensual	\$ 726.10	
	Costos de remuneración por empleado	Costo de compensación fija y variable (incentivos, bonos, comisiones) por empleado (sin incrementar la nómina)	\$4,200	\$4,520	Mensual	\$ 4,276.00	
Clientes	Información clara y oportuna de la efectividad de sus estructuras organizacionales	% de estructuras implementadas operado de acuerdo a diseño	80%	100%	Trimestral	95%	
	Información clara de los roles, funciones y responsabilidades para la mejor toma de decisiones	% de comunicación y entrega de documentación de puesto a ocupantes de puesto clave	90%	100%	Mensual	93%	
		Calificación del nivel de servicio de los procesos de administración de sueldos por nuestros clientes	70%	80%	Annual	75%	
	Optimizar la administración de la compensación de su personal	% de personal con mando capacitado en la admón. básica de sueldos	80%	100%	Annual	88%	
	Objetivos RVE alineados a las metas de la empresa	Índice correlación entre los resultados individuales promedio y el resultado de empresa	0.5	0.7	Annual	0.45	
	Retención de talento clave de la organización	% de rotación del talento clave	1%	0%	Mensual	0.30%	
	Modelos de remuneración variable que motiven a las mejoras en productividad	Calificación del nivel de aportación a la productividad de los programas de ram variable por nuestros clientes	70%	80%	Annual	45%	
Procesos Internos	Seguimiento a la implantación de nuevas estructuras	% de estructuras implementadas con reportes de seguimiento	100%	100%	Trimestral	100%	
	Definición de roles, funciones y responsabilidades de puestos clave	Documentaciones de puestos por puestos clave	100%	100%	Trimestral	100%	
	Facultamiento y control en la administración de la compensación a las operaciones	Índice de correlación de la etapa de talento con el sueldo por cada grupo y por división	0.50	0.70	Trimestral	62%	
		% de cumplimiento del presupuesto de sueldos incluyendo las diferencias de sueldo	100%	100%	Mensual	100%	
	Proceso de alineación y seguimiento de objetivos de ejecutivos	% de formatos RVE certificados de acuerdo a metodología	80%	100%	Annual	92%	
		% de formatos RVE con seguimiento trimestral de resultados	80%	100%	Trimestral	92%	
	Programas de compensación integral (fija, variable y beneficios) para el talento clave	Índice de correlación de los sueldos del talento clave y su etapa de clasificación de talento	0.60	0.90	Trimestral	0.91	
	Programa de compensación a largo plazo para Ejecutivos	% cumplimiento de las etapas comprometidas en el proyecto	80%	100%	Mensual	87%	
	Medición y mejoras de la fuerza motivacional de los programas remuneración variable	% de calificación de la fuerza motivacional de los programas generales de remuneración variable	40%	50%	Trimestral	32%	
Aprendizaje y Crecimiento	Rediseño y sistematización de los informes de compensaciones	% de informes del área automatizados	80%	100%	Annual	90%	
	procesos de compensaciones estandarizados e institucionalizados	Calificación de auditorías a las operaciones	80%	100%	Mensual	84%	
	Sistematización de procesos de compensaciones	no. de procesos sistematizados	3	3	Annual	2	
	Programas innovador de compensación	No. de programas nuevos liberados	1	1	Mensual	1	

6. CONCLUSIONES

La perspectiva tradicional de considerar al recurso humano como uno de los activos más importantes de las organizaciones ha quedado debidamente justificada en

la literatura especializada en el tema. Sin embargo, durante mucho tiempo no se han logrado establecer mecanismos que aumenten su importancia bajo una perspectiva estratégica. Si bien existe un reconocimiento implícito, no siempre se manifiesta de manera clara, hay quien establece que una empresa solo puede ser competitiva en la medida de que su personal lo sea, y por lo tanto en un proceso sinérgico, la organización siempre será mejor que la suma de sus partes gracias a ello. Pero por contraparte, también hay consideraciones que establecen la dificultad de lograr que el recurso humano forme parte una visión estratégica y que en muchas ocasiones limita el desarrollo organizacional. Ambos puntos son extremos, pero la realidad demuestra que una empresa no puede lograr nada, sino está soportada adecuadamente por personal altamente capaz y vinculado de una manera clara con la estrategia de la organización.

La importancia de la gestión estratégica de los recursos humanos en las organizaciones ha cambiado sustancialmente durante los últimos años, el personal en la empresa es clave, por lo tanto el desempeño estratégico de la misma depende del desarrollar adecuadamente a su personal.

Sin embargo, el principal problema que el área ha enfrentado está relacionado con la imposibilidad de aportar evidencias claras de la forma que se da un alineamiento entre la estrategia corporativa y la de recursos humanos. Es decir, como puede la alta dirección establecer metas estratégicas que puedan ser cuantificadas en función de las aportaciones que la gestión del recurso humano realiza a la misma.

Las organizaciones requieren establecer procesos de alineamiento en los cuales intervengan todas las áreas involucradas en la generación de valor, especialmente las funciones de soporte. Esta posibilidad, sin embargo, no siempre ha sido alcanzada debido, primordialmente, a que los directivos no pueden contextualizar la forma en que sus actividades pueden ser establecidas en términos específicos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Desde su aparición, el BSC ha demostrado su valía como instrumento de apoyo en la gestión estratégica global de las empresas. Prueba de ello ha sido la cantidad de publicaciones existentes que muestran su desarrollo y aplicación. Al punto de que, en la actualidad, su utilización se ha desplegado para diversos tipos de organizaciones privadas y públicas y en áreas concretas de las mismas.

En este sentido, este trabajo evidencia la validez de este instrumento en el área de recursos humanos de una empresa, proponiendo la metodología y la forma práctica de ser aplicado. Con la idea de ayudar a los directivos de recursos humanos de cualquier organización que deseen participar en el proceso de elaboración del Balanced Scorecard, adecuado al contexto del área del que son responsables.

El modelo ha demostrado que su aplicación permite evaluar adecuadamente el impacto estratégico del capital humano en la organización, bajo una perspectiva que hasta antes de su implementación no había sido posible percibir. De manera especial resalta la posibilidad de enlazar indicadores de procesos con indicadores financieros.

Es importante que el ejercicio empresarial de elaboración del Balanced Scorecard sea complementado mediante un proceso administrativo que facilite la conjunción e implementación del cambio requerido hacia dentro de la organización, de esta forma

el esfuerzo realizado permitiría no solo su reconocimiento hacia el cumplimiento estratégico, sino también una posibilidad innovadora. Un pleno convencimiento y compromiso del personal que participa en el BSC es resultado de una exitosa comunicación e implementación del modelo.

Este estudio ha permitido demostrar la factibilidad práctica del cuadro de mando integral en el área de recursos humanos dentro de un campo específico del mismo. La continuidad deberá ser en el sentido de ver a la gestión del área, de una manera integral con la organización, no se puede seguir esperando un desarrollo competitivo y por ende estratégico donde no se tome en consideración la aportación que los recursos humanos realizan para tal fin.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBRIGHT, T., BURGESS, C., HIBBETS, A. ROBERTS, M. Four steps to simplify multimeasure performance evaluations using the balanced scorecard, *Journal of Corporate Accounting & Finance*, Vol. 21, Issue 5, 2010, p. 63-68, DOI:10.1002/jcaf.20613
- BALLARÍN, E. y DÁVILA A.: “El Cuadro de Mando Integral”, Documento de Trabajo del IESE, número DT-2639. 1996. IESE, Universidad de Navarra. p. 1-7.
- BECKER, B. HUSELID, M. & ULRICH, D. *The HR balanced scorecard, linking people, strategy, and performance*, Harvard Business School Press. 2001. Boston, Massachusetts. ISBN 978-1578511365.
- FERNÁNDEZ-FEIJOO Belén, GAGO RODRÍGUEZ, Susana y URRUTIA DE HOYOS, Ignacio. El cuadro de mando integral en las PYMES: Un instrumento para su contabilidad estratégica *Partida Doble*, no. 145, Junio, 2003, p. 40-53.
- BIBLE, Lynn; KERR, Stephen, ZANINI, Michael. *The Balanced Scorecard: here and back*, *Management Accounting Quarterly*. Vol. 7, Issue 4, 2006, p. 18-23.
- CAMPOS M^a, MUÑOZ C.I.; NORVERTO C Y ZORNOZA J, *Los indicadores para la gestión pública*. Madrid 2000. Instituto de Estudios Fiscales. p 239.
- CHAVAN, M. *The Balanced Scorecard: a new challenge*, *The Journal of Management Development*. Bradford. Vol. 28, Issue 5, 2009, p. 393.
- GATES, S. & LANGEVIN, P *Human capital measures, strategy, and performance: HR managers’ perceptions*, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 23, Issue 1, 2010, p. 111-132.
- GIMENO, J. El Cuadro de Mando como Sistema Informativo para la Gestión Empresarial, *Partida Doble*, N° 68, 1996, p. 36-46.
- ITTNER, D. C., LARCKER, F.D. & MEYER, W.M. Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard, *The Accounting Review*, Vol. 78, Issue.3; 2003, p. 725-758.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. *The strategy focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press 2001, ISBN 978-1578512508. ISBN 978-1578516278.

- KAPLAN, R. & NORTON, D. *Balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA, Harvard Business School Press. 1996, ISBN 978-0875846514.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. *Alignment: Using the BSC to create corporate synergies*. Boston, Massachusetts: Harvard Business school 2006. ISBN 978-1591396901
- KAPLAN, R. & NORTON, D. *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business School Press 2008. ISBN 978-1422121160.
- KAPLAN, R. *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. New York: Harvard Business School Press 2001, ISBN 978-1591391340.
- KAPLAN, R., & NORTON, D. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, Vol. 74, Issue 1, 1996, p. 74-85.
- KAPLAN, R., & NORTON, R. The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70, Issue 1, 1992, p. 71-79.
- MARTINSONS, M., DAVISON, R. & TSE, D. The balanced scorecard: A foundation for the strategic management of information systems. *Decision Support Systems*, Vol. 25, Issue 1, february 1999, p. 71-88.
- MILLÁN, A.; MUÑOZ, C.I. “El cuadro de mando integral para las entidades aseguradoras”. *Cuadernos de la Fundación Mapfre*, No. 70, 2002, Madrid. p 180.
- NIVEN, R Paul. *Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*, 2nd Edition, U.S.A.: Weley and Sons, 2008. 384 p. ISBN: 978-0-470-18002-0.
- PORRET GELABERT, Miquel. *Recursos humanos: Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. 3ª. Edición, Madrid: ESIC Editorial, 2008. 596 p. ISBN: 978-84-7356-569-1
- WALKER, Garrett. & MACDONALD, Randall “Designing and implementing an HR Scorecard”. *Human Resource Management*. Vol. 40, Issue 4, winter 2001, p. 365-377.
- WATSON WYATT (1999). *Human Capital Index*, consultado en línea, disponible en la URL <http://www.watsonwyatt.com>
- WHITAKER, D. & WILSON, L. Human Capital Measurement :From Insight to Action. *Organization Development Journal*, Vol. 25, Issue 3, 2007, p. 59-64. Retrieved February 26, 2011, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 1335397461).
- ZULA, K. J. & CHERMACK, T. J., The Development and initial validation of an instrument for human capital planning. *Human Resource Development Quarterly*, 2008, Vol.19, Issue 1 p. 3-33.