

## El *Balanced Scorecard*

como herramienta de gestión del Recurso Humano

Sergio Raúl López Nieto

### Resumen

El *Balanced Scorecard* es una de las herramientas de gestión que ha llevado a las organizaciones a alcanzar objetivos y metas de desempeño. Aunque esta herramienta contempla el factor humano dentro de algunas de sus perspectivas, es recomendable la utilización de la herramienta a manera departamental para poder gestionar adecuadamente a los colaboradores con los que cuenta la organización. Esta aplicación debe realizarse principalmente en las pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), representan el 97% de las unidades económicas en México y que en algunos casos no poseen un departamento especializado en recursos humanos y que por ello también carecen de indicadores de medición que permitan conocer la evolución del personal acorde a un plan de vida y carrera.

Las micro y pequeñas empresas centran sus esfuerzos en el desarrollo de estrategias de mejora de la productividad, y las únicas métricas con las que cuentan para medir el factor humano son el índice de rotación de personal o ausentismo, además pocas organizaciones dan seguimiento a la adquisición y aplicación de las capacitaciones recibidas, dedicándose únicamente al cumplimiento de un programa.

Por lo anterior, el objetivo del presente artículo es el análisis de la información del *Balanced Scorecard* y la manera en que sus perspectivas pueden ser adecuadas al departamento de recursos humanos, así como presentar la manera en que las pequeñas y medianas empresas gestionan actualmente a su personal.

Palabras clave: *Balanced Scorecard*, Recurso Humano, gestión.

### Introducción

El Recurso Humano es el mayor activo de las organizaciones, es por ello que la gestión, el entendimiento de sus necesidades y la retención del mismo son aspectos que las organizaciones actuales deben comprender, sin importar el giro, tamaño o productos que ofrezca.

En la actualidad, el valor del capital humano es uno de los elementos que mayormente cuidan las organizaciones, pues este elemento es el responsable de la operación y ejecución de las actividades operativas y desde luego administrativas. Sin embargo, en algunas empresas este factor no se gestiona de la manera correcta, derivado de cuestiones como la cultura organizacional, la falta de experiencia en

el desarrollo del personal, la falta de inclusión de este aspecto dentro de la planeación estratégica, o bien, la falta de alguna herramienta o metodología que permita dar seguimiento a este factor.

Por lo anterior, en el presente trabajo se propone el desarrollo de la herramienta del *Balanced Scorecard*, pero con una aplicación directa al departamento o área de Recursos Humanos; ya que, si bien esta herramienta se emplea de manera general para la empresa y ha traído grandes resultados para las organizaciones, es necesaria una aplicación en este factor que (al igual que los demás departamentos de la empresa) requiere de una planeación, un seguimiento y un control.

## Marco Teórico

**El *Balanced Scorecard*:** El *Balanced Scorecard* es una herramienta desarrollada por Robert Kaplan y David Norton con la finalidad de generar mediciones en las diversas áreas sin enfocarse únicamente en la cuestión financiera. Esto con la finalidad de contar con métricas que contemplaran a todos los elementos que intervienen en algún proceso dentro de la organización.

El *Balanced Scorecard* (en adelante BSC; también conocido como Cuadro de Mando Integral) ha tenido gran impacto en las organizaciones y ha sido una herramienta para potencializar y dar seguimiento a los procesos y equipos de trabajo. La finalidad del BSC es generar ese vínculo entre la misión, la estrategia y la ejecución y medición al cumplimiento de las primeras desde una perspectiva estratégica (Kaplan & Norton, 2001).

Es necesario que el desarrollo del BSC se encuentre alineado, como ya se mencionó, a la misión, visión y objetivos de la empresa, ya que a través de ellos se logrará el cumplimiento de las estrategias organizacionales debido a que contempla cuatro perspectivas imprescindibles: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de los procesos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Las perspectivas que dan estructura al BSC contemplan a los elementos de la organización como un sistema integral, donde los diferentes departamentos o áreas tienen un grado de responsabilidad en el cumplimiento de las mismas, que se definen a través de indicadores o métricas que ayudan al desarrollo de la estrategia y a la toma de decisiones por parte del equipo directivo.

La perspectiva financiera es considerada mayormente en el BSC por que representa la liquidez de la organización reflejada principalmente en ingresos, egresos y aquellas actividades en las que se realizan inversiones de capital

como crecimiento, adquisición de nuevos bienes, *et sequens*. Sin embargo, es necesario que esta perspectiva contemple aspectos internos de la organización, tales como los recursos destinados a las diversas áreas buscando la mejora en el funcionamiento y operación de las mismas como la capacitación, renovación de equipos operativos, herramienta para la operación, entre otros.

La perspectiva del cliente cobra un gran valor debido a las relaciones que se tienen con él, además, representan (de una u otra forma) los ingresos a la compañía, sin este elemento el negocio no podría operar ni subsistir en el mercado. Por lo anterior, la mayoría de las compañías generan indicadores para medir la satisfacción de sus clientes, cuya finalidad es conocer y trabajar en aquellos aspectos que les permitan permanecer en el mercado, ampliar sus negocios, obtener nuevos clientes y satisfacer sus necesidades que permitirá generar fidelidad al momento de la compra.

La perspectiva de los procesos se centra en la ejecución de las actividades que desarrolla la organización. Tomando en cuenta el área de Recursos Humanos se contemplan los procedimientos de selección y reclutamiento de personal, así como la metodología de seguimiento y el plan de carrera de cada uno de los colaboradores.

Por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento está enfocada en la manera en que el Recurso Humano adquiere conocimientos, habilidades y la forma en que los aplica en la búsqueda de una promoción o mejoras en las condiciones económicas por sus actividades.

**Gestión del Recurso Humano:** La gestión del Recurso Humano es uno de los factores que deben incluirse en la planeación estratégica de cualquier organización, ya que el factor humano es el motor de las organizaciones y las que hacen posible el cumplimiento de sus ex-

pectativas y desarrollo; además, traen consigo beneficios para los mismos y para la empresa.

Una adecuada gestión del Recurso Humano conlleva una serie de factores y elementos que se deben considerar, desde un correcto reclutamiento y selección con las pruebas necesarias y determinando los requisitos necesarios para el puesto hasta el plan de carrera del colaborador.

Si la primera etapa, que es el proceso de selección y reclutamiento se desarrolla de manera adecuada y completa se obtendrá el candidato ideal para desempeñar las funciones requeridas por el puesto. Posterior a ello, será necesaria la inducción a la empresa para que el colaborador entienda el contexto sobre el cual se va a desenvolver, así como determinar si sus valores son sinérgicos con los de la organización. Además, debe sentirse en un ambiente de trabajo cordial, donde la motivación y el sentido de pertenencia hagan que el colaborador se incluya con éxito a las actividades para las cuales fue contratado.

Otro elemento a desarrollar con el colaborador es el aspecto de las competencias que, si bien ya cuenta con algunas, es necesario que se potencien y se desarrollen otras, según las necesidades de la organización. Para lograr lo anterior, es necesario el desarrollo de un programa de capacitación donde se determinen aquellos cursos necesarios para alcanzar el máximo nivel de los empleados de manera técnica-operativa o gerencial-administrativa dependiendo del puesto en el que se encuentre.

Por ello es necesario que los programas de capacitación no solo se centren en cumplir con los cursos establecidos, sino que se establezcan métricas que permitan conocer el grado de aplicación de las habilidades adquiridas en dichos cursos. Estos elementos dan soporte al departamento de Recursos Humanos y hace factible el desarrollo del talento humano, para así, de-

teciar puntos de mejora y desarrollar acciones correctivas que logren erradicar las deficiencias que se pudieran presentar (Sánchez, 2016).

**Competencias:** De acuerdo con Rodríguez (2017) las competencias son las capacidades que poseen los seres humanos para poder responder ante el desarrollo o ejecución de una actividad. Comprenden conocimientos llamados por algunos autores como *saber*, actitudes también nombradas *Saber ser* y habilidades o *saber hacer*. Estas capacidades permiten a los colaboradores de la organización desempeñarse en un puesto de trabajo donde aplican cada una de ellas. Existe una clasificación respecto a las competencias laborales: BÁSICAS, CONDUCTUALES Y FUNCIONALES.

Las COMPETENCIAS BÁSICAS son las que se adquieren en la formación académica desde la educación básica hasta la profesional con la finalidad de una mejor integración a la sociedad. Dichas competencias son, principalmente, las traducidas en las áreas de lenguaje y comunicación, así como aquellas que requieren de aspectos numéricos, como la resolución de problemas, análisis de información, por mencionar algunas.

Las COMPETENCIAS CONDUCTUALES se reflejan mayormente en la obtención de resultados destacados en el trabajo o aquellos aspectos de desempeño que sobrepasan los estándares definidos por la organización, los principales ejemplos son la proactividad, la innovación, el emprendedurismo y la flexibilidad.

Finalmente, las COMPETENCIAS FUNCIONALES son aquellas que se aplican en la ejecución de la actividad, es decir, son competencias *técnicas* aplicadas en el desempeño y que comprenden cierto grado de calidad y cumplimiento a estándares. Estas competencias pueden ser habilidad manual, de programación o manejo de equipos y herramientas.

**Capacitación:** Chiavenato (2009) define a la capacitación como un proceso estratégico, aplicado al personal, por medio del cual se adquieren y desarrollan conocimientos y habilidades específicas para realizar un trabajo y que modifica actitudes con respecto al puesto de trabajo.

La labor de capacitar al personal, es responsabilidad del área de Recursos Humanos de la organización, contemplando las etapas de integración de los colaboradores, su desarrollo, desempeño y progreso dentro de la misma. Es por esto que la capacitación es un elemento imprescindible para las empresas ya que regula los conocimientos y habilidades del personal y garantiza un correcto desempeño que busca la eficiencia y productividad.

En todas las organizaciones, siempre se busca la eficiencia y mejora de los procesos sin distinción de que se ofrezca un producto o servicio, es por ello que, dentro de las estrategias definidas en conjunto con la Alta Dirección, la capacitación debe ser un elemento a contemplar como base para alcanzar el beneficio de manera interna y externa.

De manera interna, la empresa obtiene beneficios como procesos controlados, calidad, ejecución de tareas eficientes y reducción de mermas. De forma externa, los beneficios se reflejan en el incremento de las ventas, nuevos clientes y posicionamiento en el mercado. Lo anterior no sería posible sin la aportación del capital humano, quienes a través del desarrollo de habilidades y técnicas hacen posible la obtención de productos de calidad y con el menor desperdicio posible, donde la capacitación es la herramienta principal que permite el alcance de estos objetivos (Bermúdez, 2015).

### Indicadores

En las organizaciones se deben establecer indicadores de medición para saber el desempeño que se tiene por departamento y en conjunto,

con la finalidad de tomar decisiones y realizar la planeación estratégica más conveniente a la situación actual. *Lo que no se mide no se controla y no se mejora*, ya que el obtener datos duros de los procesos permite ver el funcionamiento sistémico de la organización y el alcance de resultados.

Para lo anterior, se establecen métricas que (a través de un valor numérico) proporcionan información y permiten realizar comparativos. De acuerdo con Bonnefoy (2005) un indicador es una medida que describe cuan bien se desarrollan los objetivos de un programa, un proyecto o la gestión de una institución. Dichos indicadores deben ser medidos a través de escalas de referencia que permitan ser alcanzables y que determinen el cumplimiento.

En contraste con la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2000), un indicador es una unidad de medida que da seguimiento y evaluación a los aspectos y variables clave en una organización mediante la comparación en el tiempo.

Por lo anterior, los indicadores de desempeño son instrumentos de medición de las variables que se asocian a un proceso y que se aplican en periodos determinados para verificar el cumplimiento de objetivos y que pueden ser cualitativos o cuantitativos. La información que proporcionan muestran el estatus de los procesos, de los productos terminados, de las materias primas y de los objetivos generales de la organización. Los indicadores deben tener las siguientes características:

- Específicos
- Medibles
- Alcanzables
- Relevantes
- Tener tiempo definido

## Método

La importancia de la gestión del Recurso Humano radica en los beneficios que se pueden obtener de manera corporativa. El uso de herramientas de gestión aunado a metodologías y procesos de mejora harán posible el desarrollo de las organizaciones de manera rápida debido a un planteamiento y seguimiento de actividades.

Para el desarrollo del Modelo *Balanced Scorecard* aplicado al departamento de Recursos Humanos se tomaron como base tres organizaciones ubicadas en la Ciudad de Puebla. En las cuales se aplicó el instrumento entrevista (véase Apéndice A) a los responsables del área con la finalidad de entender el funcionamiento de las mismas. Dichas entrevistas se realizaron en los días 14, 18 y 19 de diciembre de 2018 en las instalaciones de cada organización. Las características principales de cada empresa, se muestran en la Tabla 1.

Característica	Organización 1 Pequeña	Organización 2 Mediana	Organización 3 Mediana
Tamaño de la organización*			
Sector	Manufacturero	Manufacturero	Manufacturero y Servicios
Procedimientos Documentados	Conforme a Norma ISO 9001:2015	Conforme a Norma ISO 9001:2015	No cuenta con procedimientos documentados
Cuenta con departamento de Recursos Humanos	Si	Si	Si
Cuenta con un Programa de Capacitación	Si	Si	No
Cuenta con Planeación estratégica Anual	Si	Si	No
Se tiene conocimiento y aplicación de la herramienta <i>Balanced Scorecard</i>	No	No	No
Cuenta con indicadores de desempeño para las áreas de Recursos Humanos	Si	Si	Sólo para las áreas operativas y de servicio
Años de presencia en el mercado	3	1,5	5

Tabla 1. Caracterización de las organizaciones analizadas.

Nota\*: De acuerdo a la clasificación del INEGI por número de empleados. Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por las organizaciones.

Tomando como base la información dada en la Tabla 1, el 97% de las empresas que hacen funcionar la economía del país son Micro, Pequeñas y Medianas empresas, donde la carencia de herramientas de gestión, como el *Balanced Scorecard*, hacen que persistan un tiempo promedio de 7.7 años en el mercado (INEGI, 2015).

De acuerdo a la experiencia adquirida en los centros de trabajo descritos en la Tabla 1, se ha concluido que la aplicación de la herramienta *Balanced Scorecard* en las Micro y Pequeñas empresas permitirá una mejor gestión de los procesos a través de indicadores medibles en el tiempo y haciendo un énfasis en el departamento de Recursos Humanos, que en los tres casos reporta una rotación promedio de tres elementos por mes. Para lo anterior se desarrolló la siguiente metodología:

- Revisión de la literatura para clarificar los conceptos de *Balanced Scorecard* o cuadro de mando integral, Gestión del Recurso Humano, Competencias, Capacitación e Indicadores. En este aspecto se toman en cuenta las perspectivas que comprende el *Balanced Scorecard*, los elementos que abarca la gestión del Recurso Humano, la clasificación de las competencias, la importancia de la capacitación del Recurso Humano y las características de los indicadores de gestión.
- Se revisó el historial del programa de capacitación de las tres organizaciones en el 2017 y 2018 con la finalidad de analizar el comportamiento del departamento y la gestión del Recurso Humano. Con esta revisión se logró el entendimiento de cómo funcionan las áreas en las tres organizaciones y cuál es la metodología de seguimiento para el Recurso Humano.
- Se revisó el número de rotaciones mensuales para entender si la gestión anterior es congruente con los resultados presentados y conocer los motivos por los cuales se da este fenómeno.
- Se preguntó sobre la manera en que se gestiona el Recurso Humano, con la finalidad de conocer si existe documentación referente a este rubro que permita un seguimiento a través de un proceso gestionado por etapas.

- Se cuestionó sobre la cantidad de recursos destinados a capacitación y adiestramiento, puesto que el *Balanced Scorecard* contempla la perspectiva financiera y es recomendable que se destine algún porcentaje monetario a la gestión del Recurso Humano.
- Se observaron las áreas de trabajo y las condiciones sobre las cuales labora cada una de las organizaciones, para determinar si eran adecuadas, seguras y cumplían con los lineamientos establecidos por la normatividad respecto a los centros de trabajo.

Lo anterior se realizó de manera presencial a través de la observación y una entrevista a los responsables de los departamentos de Recursos Humanos (véase Apéndice A).

### Resultados

Tomando como base las entrevistas realizadas a los departamentos de Recursos Humanos y la observación de las instalaciones de trabajo de cada una de ellas se obtuvo información sobre la forma en que se administra el Recurso Humano, el seguimiento que se da a la formación, desarrollo y generación de competencias.

Además, con el recorrido en las instalaciones se pudo observar la manera en que se encuentran las estaciones de trabajo y las condiciones sobre las cuales operan los trabajadores, con la finalidad de contrastar las respuestas de los responsables de Recursos Humanos con la realidad que se presenta en la organización. De manera general, la información recabada con el instrumento de medición se presenta en la Tabla 2.

Se obtienen situaciones en las que el Recurso Humano es gestionado de manera incorrecta o parcial, dejándolo como un elemento no primordial que necesita ser valorado y atendido en sus necesidades.

Aspecto de la metodología	Organización 1	Organización 2	Organización 3
Historial del Programa de Capacitación	Año 2017: -12 cursos programados 11 ejecutados de los cuales tres fueron reprogramados.  Año 2018: -14 cursos programados -12 ejecutados y cinco reprogramados	Año 2017: -6 cursos programados -3 cursos ejecutados  Año 2018: -12 cursos programados -5 ejecutados	Año 2017 y 2018 sin planteamiento del Programa de Capacitación
Rotaciones mensuales promedio	1 (firma laboral, sueldo, crecimiento)	6 (sueldo, no respeto a las actividades del perfil)	3 (esté)
Gestión del Recurso Humano	Cuenta con procedimientos documentados e indicadores base	Se cuenta con un procedimiento, pero no se cumple en cada etapa de selección, reclutamiento, capacitación y desarrollo	No se tiene algún procedimiento documentado que permita determinar cómo se gestiona el talento humano.
Recursos destinados a Capacitación	Entre 10,000 y 15,000 anuales	Menos de 5,000	No hay recursos destinados a capacitación
Indicadores de medición para el departamento	2 (rotación y ausentismo)	1 (rotación)	Ninguno
Condiciones laborales	Adecuadas, aunque falta EPP, iluminación (en algunas áreas), uniformes, los operadores mencionan que se presentan elevadas temperaturas en primavera y verano	Instalaciones nuevas, sin embargo, no óptimas para el desarrollo del trabajo físico con producto que puede provocar accidentes, estrés térmico, uniformes en malas condiciones, falta de EPP	Adecuadas, aunque el almacenamiento de equipos no es correcto y puede provocar accidentes, tensión cuando el director general y el gerente comercial se encuentran en las instalaciones

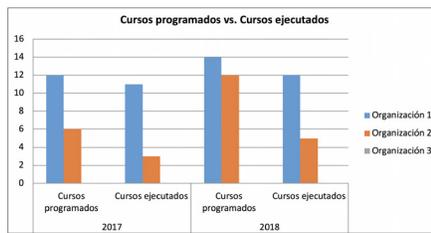
Tabla 2. Resultados obtenidos con el instrumento.

Fuente: Elaboración propia con la información proporcionada por las organizaciones.

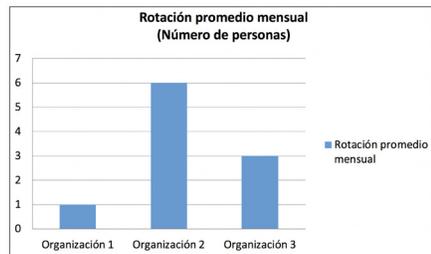
Tomando las perspectivas del *Balanced Scorecard*, el aspecto financiero debe ser entendido (desde el enfoque de Recurso Humano) como el elemento que satisfaga las necesidades del colaborador; cumpliendo con lo establecido por la ley y acorde a las actividades desempeñadas, que en algunos de los casos estudiados ha sido motivo de separación del colaborador. La perspectiva de los procesos del área de Recursos Humanos, debe contemplar los procedimientos de selección, reclutamiento, capacitación y desarrollo de personal, sin embargo, en los casos estudiados no se aplica correctamente y en algunos es prácticamente nulo. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento va de la mano con la forma en que se administra lo descrito en la perspectiva anterior, pues *aquello que no se mide ni se mejora* puede seguir generando situaciones complicadas en la organización, como un mal clima organizacional, ambiente inadecuado, alta rotación, despidos, entre otros.

Un aspecto que cobra importancia en el *Balanced Scorecard* es la perspectiva del cliente; si se habla de Recursos Humanos, el cliente es

el personal de la organización y conocer sobre sus necesidades y expectativas permitirá gestionarlas y cumplirlas creando valor para la organización de manera interna y externa. En las Gráficas 1, 2 y 3 se muestran algunos resultados obtenidos con el instrumento de medición:



Gráfica 1. Resultados de cursos programados vs. ejecutados (años 2017 y 2018).  
 Fuente: Elaboración propia con los resultados obtenidos.



Gráfica 2. Resultados de rotación promedio mensual.  
 Fuente: Elaboración propia con los resultados obtenidos.



Gráfica 3. Recursos destinados a capacitación.

## Discusión

Una gestión del Recurso Humano a través de la herramienta del *Balanced Scorecard* permitirá contemplar elementos de manera completa y medible en un tiempo determinado. En las organizaciones pequeñas y medianas (como las presentadas en este documento) se tiene deficiencias en la manera de administrar el talento humano, ya que en algunos casos se pone mayor énfasis en la productividad, dejando de lado la mano de obra que forma parte de este factor de éxito.

Contemplando que el Recurso Humano debe ser correctamente gestionado desde la selección y reclutamiento del personal hasta la culminación con el desarrollo del plan de carrera, se deben desarrollar las métricas pertinentes para determinar el grado de cumplimiento a los objetivos y metas planteadas por la organización. El Recurso Humano debe ser visto desde las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard*:

- La perspectiva del cliente, ya que los colaboradores forman parte de la organización y son clientes internos del departamento de recursos humanos, responsable de satisfacer sus necesidades como un salario adecuado, un ambiente laboral satisfactorio, un plan de desarrollo y promoción profesional, *et sequens*.
- La perspectiva financiera va de acuerdo con el tipo de actividad que desempeñe el trabajador, sin embargo, debe ser conforme a lo establecido por la ley. Además, es recomendable contemplar los recursos destinados al desarrollo, capacitación, adiestramiento, EPP y otros requerimientos por parte de los colaboradores.
- La perspectiva de los procesos, es uno de los aspectos en los que debe involucrarse mayormente el departamento de Recursos

Humanos, pues a través de la documentación, implementación y ejecución de procedimientos se logrará una adecuada gestión del talento humano. Aunado a esto es necesario contemplar el aspecto de cumplimiento a la capacitación y desarrollo del personal, que permitirá dar seguimiento sobre los resultados obtenidos y la forma de potenciar las habilidades de los trabajadores.

- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento debe ser uno de los elementos que la organización debe analizar a través del seguimiento y evaluación del personal para conocer cómo ha evolucionado su curva de aprendizaje y generar las estrategias para continuar con el desarrollo y capacitación del mismo.

Por ello, es recomendable que el *Balanced Scorecard* que se realiza de manera general para la empresa, también se realice a manera departamental en el área de Recursos Humanos, a través del establecimiento de aspectos a cumplir y los indicadores a través de los cuales se medirán. Deben ser objetivos alcanzables y con un rango que los mismos procesos permitan.

Esta visión permitirá un mejor seguimiento al personal y a los indicadores de cumplimiento, que servirán como impulso para el desarrollo de las actividades productivas y para la mejora de los procesos que se reflejará en el éxito de la organización desde la perspectiva de un sistema integral funcional. Por lo anterior, se propone una estructura del *Balanced Scorecard* para el departamento de Recursos Humanos, para un seguimiento por parte de las organizaciones analizadas (véase Apéndice B).

#### Referencias bibliográficas:

- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. (2000). *Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas*. Madrid.
- Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las PYMES. *Intersedes*, 3-25.
- Bonnefoy, J. C. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2015). *INEGI*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/>
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001). The strategy focused organization: How *Balanced Scorecard* companies thrive in the newbusiness environment. *Harvard Business School Press*.
- Rodríguez García, G. (2017). ¿Qué son las competencias laborales? *Contribuciones a la economía*, 1-39.
- Sánchez, E. (2016). Recursos Humanos: La planificación estratégica de los Recursos Humanos. *Escuela de Organización Industrial*, 3-13.

## Apéndices

### Apéndice A.

#### Entrevista realizada a los responsables de Departamento de Recursos Humanos

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

¿Cómo se gestiona el Recurso Humano en la Organización?

¿Se tiene definido un procedimiento de selección y reclutamiento?

¿Se cuenta con un programa de capacitación? ¿Quién y cómo se elabora?

¿Se tiene definida una estructura de evaluación del desempeño?

¿Qué cantidad de recursos monetarios se destinan a la capacitación?

¿Cuál es el promedio mensual de rotación de personal?

¿Se conocen las necesidades de los colaboradores?

¿La Alta Dirección contempla al departamento de Recursos Humanos dentro de la planeación estratégica?

¿Se tiene algún concepto referente al Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral?

## Apéndice B. Propuesta de aplicación del Balanced Scorecard en los departamentos de Recursos Humanos.

Este cuadro muestra de forma general y concentrada las perspectivas correspondientes al Balanced Scorecard, cada organización determinará qué objetivos planteará, así como los indicadores más convenientes al departamento de Recursos Humanos. Si se cuenta con algún tipo de indicador histórico se recomienda utilizarlo como referencia, de lo contrario, es necesaria una revisión de aquellos documentos y archivos que permitan definir a los objetivos mismos y las metas a plantear.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Forma de obtener el indicador	Semáforos			Resultado actual
				Peligro	Precaución	Meta	
FINANCIERA	En esta parte se debe plantear el objetivo que busca el departamento de Recursos Humanos de acuerdo a la perspectiva presentada, se recomienda el cumplimiento a las características SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Realista, Tiempo definido)  Por ejemplo: Cumplir con el programa de capacitación en las fechas establecidas	Es la métrica establecida para el objetivo estratégico, en este caso puede ser un valor numérico, un porcentaje, monto, etc., la organización determina que sistema de medición es más conveniente de acuerdo con sus procesos.  Por ejemplo: % de cumplimiento al programa de capacitación. Número de personas con rotación mensual	Se desarrollará de acuerdo a las métricas más convenientes a la organización, determinando las fuentes que proveerán dicha información y la aplicación numérica que corresponda:  Por ejemplo: (Capacitaciones Programadas/ Capacitaciones Realizadas)*100 (porcentaje) Fuente: Programa de Capacitación	En este punto se colocarán los parámetros que se tendrán contemplados para cada indicador, es decir, un máximo y un mínimo de acuerdo a la métrica definida por el departamento. Además debe establecerse la meta a alcanzar la cual debe ser realista, ya que de ella dependerá el rango de peligro y precaución.  Por ejemplo: Índice de cumplimiento de capacitación mensual Meta: 90% Precaución: 85% Peligro: 80%	Se colocará el valor obtenido por el indicador, el cual reflejará el grado de cumplimiento a la meta del objetivo		
CLIENTE (COLABORADOR)							
PROCESOS (SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO)							
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO (FORMACIÓN Y COMPETENCIA)							

Fuente: Elaboración propia.