

## **Estrategia Empresarial**

**Investigación sobre:**

**Balanced Scorecard (BSC)**

**Elaborado por:**

**Estela Maris Cruz García**

### **introducción**

El desempeño de las organizaciones es esencial para alcanzar los objetivos planeados y obtener, consecuentemente, el éxito de la visión empresarial, entendida ésta como la meta más alta de una organización. En este contexto, la medición del desempeño tiene un papel crítico, en cuanto que implica dar seguimiento a los avances en los logros de las estrategias de la organización.

Para ello, es necesario contar con herramientas que respondan de forma adecuada a las necesidades de ese seguimiento y evaluación, y provean de indicadores que permitan modificar, si es necesario, el rumbo de las estrategias.

Una de las metodologías para la medición del desempeño empresarial es el Balance Score Card o Tablero de Control Balanceado, un sistema de gestión y medición desarrollado en 1992 por Robert Kaplan y David Norton, de la Universidad de Harvard; el cual permite a las organizaciones medir sus actividades en términos de su visión de futuro y estrategias, convertir éstas últimas en acciones concretas, y dar una visión del desempeño del negocio.

Además, el Balance Score Card monitorea la situación de un proceso con el objetivo de tomar medidas correctivas, ayudando a definir indicadores para medir el cumplimiento de objetivos.

Regularmente, la implementación de esta herramienta incluye cuatro procesos: convertir la visión corporativa en metas en funcionamiento; comunicar la visión y vincularla con el desempeño individual; planeación de negocios; y retroalimentación, aprendizaje y ajuste de la estrategia.

El Balance Score Card opera, tradicionalmente, a través de cuatro perspectivas de la organización, y aunque usarlas todas no es una regla; mediante ellas se construye un modelo completo de negocios. Kaplan y Norton establecieron este conjunto de perspectivas por las cuales puede ser evaluada la actividad de una compañía:

Perspectiva financiera, Perspectiva del cliente, Perspectiva de procesos internos, Perspectiva de aprendizaje e innovación.

Es importante señalar que cada organización debe adecuar estas perspectivas de acuerdo con sus propias estrategias. Además, es necesario dejar en claro que lo esencial no es el número de aspectos que se analicen, sino la forma en que se vinculen y creen relaciones entre los resultados alcanzados.

Y es que toda acción que se realice sobre una variable o indicador estratégico, tendrá un impacto directo sobre otro indicador de la organización, de allí la importancia de conocer las relaciones causa-efecto entre los mismos.

### **Orígenes del Balanced Scorecard (BSC)**

Como con cualquier concepto nuevo, existen seguidores, pero también detractores del mismo. El antecedente más reconocido del Balanced Scorecard es el *Tableau de Bord* surgido en Francia, el cual presentaba indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos de negocios.

Desde la década de los sesenta existían diferentes acercamientos para el control de los procesos de negocios. La idea siempre giraba en torno a seleccionar un conjunto de indicadores que pudieran ser construidos para apoyar la gestión, solo que normalmente las áreas de negocio eran definidas y fijas. De hecho, los acercamientos eran de compañías muy específicas, no como parte de una cultura general que comenzara a extenderse.

General Electric y Citibank son de las empresas que fueron pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores.

BSC indudablemente recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, pero agrega, además, otras características que lo hacen diferente y más interesante, y le han permitido evolucionar desde su propia e inicial definición en 1992, *"un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio"*, para *"ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores"*.

La diferencia importante del *Tableau de Bord* con respecto al BSC es que, antes, se generaban una serie de indicadores financieros y no financieros, y éstos se dejaban a cada directivo para que pudiera, en base a su experiencia, seleccionar aquellos que consideraban más importantes para su trabajo.

El BSC disminuye la posibilidad de error de una persona, ya que los indicadores son definidos por un conjunto multidisciplinario de sujetos que no da opción a seleccionar o no seleccionar algunos de ellos, simplemente si está dentro de los indicadores es porque es relevante en algún punto para la implantación de la estrategia o el seguimiento de la misma.

En el BSC es indispensable primero definir el modelo de negocio del cual se desprenderán los indicadores de acción y de resultados, que reflejarán las interrelaciones entre los diferentes componentes de la empresa. Una vez construido, los directivos utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del BSC.

El BSC permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión.

### **¿Qué es Balanced Scorecard?**

En 1992, Kaplan y Norton de Harvard University revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros.

Puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio.

Según Mario Vogel, *"BSC lo ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarlo a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad."*

Las 4 categorías de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).

El BSC permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa.

Por sus características, el BSC puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional.

### **Los Beneficios de implementar el Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

- Comunicar la visión y estrategia a toda la organización.
- Traducir objetivos estratégicos y tácticos de la organización en medidas individuales de rendimiento y productividad.
- Ofrecer a cada empleado su contribución individual al logro de los objetivos de la empresa.
- Ligar los resultados con los procesos que se desarrollaron en el logro de los mismos.
- Alinear las estrategias de la empresa con las competencias requeridas del personal.
- Monitorear los recursos necesarios para el logro de objetivos.
- Elevar los niveles de servicio a clientes internos y externos.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.

- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

Una de las principales razones por la que se utiliza el BSC es que ayuda a tener a la organización alineada con su estrategia. Esto permite tener conectados a los líderes y los empleados (comunicación) y ayuda a entender cómo y qué tanto los empleados impactan en el desempeño y resultados del negocio.

El BSC no es un reporte de resultados; es un vehículo de comunicación de la estrategia y visión de la compañía. En ese sentido, para lograr el éxito en la implementación de la filosofía del BSC se requiere tener el apoyo de los líderes de la empresa, quienes deben cumplir los pasos siguientes:

- Tener compromiso.
- Crear un modelo de BSC con sus objetivos estratégicos e indicadores clave de desempeño.
- Educar al personal, de manera que el BSC sea parte de la cultura organizacional.
- Tener soporte tecnológico (software).

Uno de los problemas a los que se enfrenta la organización al implementar un modelo de BSC es la dificultad para establecer indicadores de desempeño de las funciones administrativas. No obstante, se debe mantener presente un principio de calidad:

**"Lo que no se puede medir, no se puede mejorar"**

Para poder apoyar lo anterior se sugiere redactar los objetivos en términos cuantificables de:

- Calidad
- Tiempo
- Costo/gasto
- Ahorros
- Cantidad
- % de satisfacción
- % de cumplimiento

**MODELO BSC**



### Perspectivas del Balanced Scorecard

A pesar de que son 4 las perspectivas que tradicionalmente identifican un BSC, no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios.

#### Perspectiva financiera.

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

#### Perspectiva del cliente.

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. *"La perspectiva del cliente*

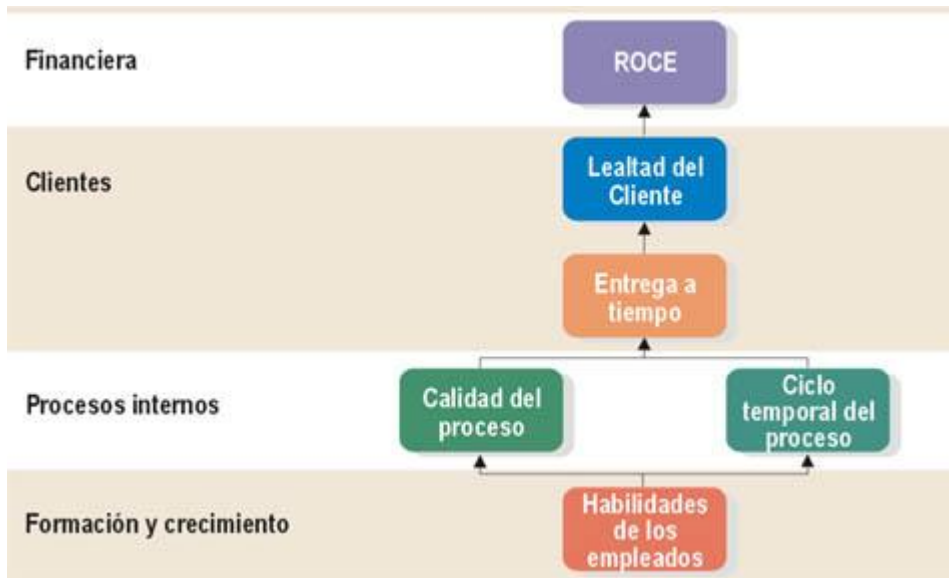
permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." (Kaplan & Norton).

### **Perspectiva procesos internos.**

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

### **Perspectiva de formación y crecimiento.**

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.



Relaciones causa-efecto a través de las 4 perspectivas del BSC. Propiedad intelectual del Dr. Robert Kaplan y David Norton.

Cada empresa deberá adecuar las perspectivas y, sobre todo, la información que cada una de ellas tendrá, pero la principal importancia recae en que se comuniquen los resultados alcanzados, no en el número de perspectivas.

## ¿Cómo se usa?

La filosofía principal para sugerir perspectivas de indicadores es que todos ellos, en perfecto balance, abarcan casi la totalidad de los indicadores necesarios para monitorear la empresa, pero la pregunta es como vincular las distintas perspectivas.

Todo lo que pasa en cualquier empresa es un conjunto de hipótesis sobre la causa y efecto entre indicadores. Cualquier acción que se ejecute, tendrá un impacto directo sobre otra variable, es por eso que la perspectiva de Formación y Crecimiento es la base que permite crear la infraestructura necesaria para crecer en las otras perspectivas. Lo importante es saber que ninguna perspectiva funciona en forma independiente, sino que puede iniciarse una acción con alguna de ellas y repercutirá sobre todas las demás.

Un ejemplo simple puede ilustrar esta situación: Supongamos que los empleados necesitan capacitación e instalaciones adecuadas para estar satisfechos y, por extensión, realizar bien su trabajo; si realizan bien su trabajo de forma individual estarán realizando procesos de negocio complejos que afectarán directamente el producto o servicio ofrecido para que éste sea de mejor calidad; un buen servicio provocará que el cliente esté satisfecho, recomiende y, por extensión, incremente la cuota de mercado, lo cual a su vez repercutirá en mayores ingresos y rentabilidad.

Pareciera un ejemplo muy trivial, pero de alguna forma es como afectan ciertas perspectivas sobre todas las demás. Cada una de las medidas forma parte de la cadena de relaciones causa-efecto que dan significado a la estrategia en la unidad de negocio.

### **Definición de Visión y Estrategias.**

El punto inicial para poder diseñar un modelo de BSC es la definición de la visión y estrategias, no es sencillo, sin embargo, normalmente la gente llega a acuerdos en este sentido, pues son muy genéricos los objetivos de crecimientos que se persiguen. Donde la mayoría tropieza es en la interpretación de las estrategias. Por ejemplo, el crecimiento de la empresa difícilmente sería cuestionable, pero para algunos, el crecimiento puede significar aumento geográfico, para otros mayores ingresos o incremento de empleados. Llegar a consensos sobre las estrategias lleva a establecer tanto objetivos como indicadores que midan los objetivos.

### **Definición de Indicadores.**

Entendida la visión y estrategias de la empresa es posible determinar los objetivos que hay que cumplir para lograr la estrategia y aterrizarlos en indicadores. Es importante que los indicadores no controlen la actividad pasada

solamente, los indicadores deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos. Esto es, la mezcla balanceada entre indicadores de resultados e indicadores de actuación es lo que permitirá comunicar la forma de conseguir los resultados y, al mismo tiempo, el camino para lograrlo. Como resaltan Kaplan y Norton: *"Resultados son los indicadores históricos, indicadores de la actuación son indicadores previsionales."*

Otro aspecto que hay que resaltar es el número de indicadores que deberán formar parte del escenario principal o maestro. Según Kaplan y Norton, un número adecuado para esta labor es de 7 indicadores por perspectiva y si son menos, mejor. Se parte de la idea de que un Tablero con más de 28 indicadores es difícil de evaluar cabalmente, además de que el mensaje que comunica el BSC se puede difuminar y dispersar los esfuerzos en conseguir varios objetivos. El ideal de 7 indicadores por perspectiva no significa que no pueda haber más, simplemente pueden consultarse en caso de hacer una análisis más a conciencia, pero los mencionados serán aquellos que se consulten frecuentemente y puedan, verdaderamente, indicar el estado de salud de la compañía o área de negocio.

### **Implementación del BSC.**

Una vez definido el modelo de negocio y los indicadores de acción y resultados, es posible implementar el BSC de dos formas:

**1. Modelo de control y seguimiento.** En caso de que la visión, estrategias e indicadores estén perfectamente definidos y acordados, el BSC puede implementarse como un tradicional modelo de análisis por excepción. Se da un seguimiento puntual sobre los avances en el logro de las estrategias con respecto a lo planteado y el BSC libera una cantidad de trabajo importante al directivo, al realizar análisis por excepción de aquellos procesos conocidos que, eventualmente, requieren de más tiempo para su análisis; un análisis que solo se da cuando no corresponden los datos con el objetivo.

**2. Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación.** En empresas donde no existe un acuerdo unánime, que están en crecimiento o se quiere aprovechar el potencial de los empleados sin perder el control de la empresa, el BSC no debe utilizarse como un modelo de control, sino como un modelo de aprendizaje, un modelo proactivo que enriquezca las definiciones originales. En este caso, los valores de los indicadores pueden aprovecharse para adecuar la estrategia planteada originalmente y, por extensión, los rumbos de la empresa. A diferencia del modelo de control, el estratega necesita constantemente analizar los indicadores y tomar decisiones que reorienten los esfuerzos para obtener máximos beneficios.

## Feedback y aprendizaje estratégico.

En uno de los aspectos más innovadores, BSC no termina en el análisis de los indicadores. Es un proceso permanente en el que puede haber feedback de un bucle, que consiste en corregir las desviaciones para alcanzar los objetivos fijos definidos y feedback de doble bucle, donde los estrategas cuestionan y reflexionan sobre la vigencia y actualidad de la teoría planteada en un inicio, y su posible adecuación. El feedback sugiere aprendizaje estratégico, que es la capacidad de formación de la organización a nivel ejecutivo, es el poder *"aprender la forma de utilizar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica."*



### Objetivos típicos de un BSC

- ‡ Obtener claridad y consenso alrededor de la estrategia (FMC Corporation).
- ‡ Alcanzar enfoque (Chemical Bank).
- ‡ Desarrollar liderazgo (Mobil).
- ‡ Intervención estratégica (Sears Roebuck).
- ‡ Educar a la organización (Cigna P&C).
- ‡ Fijar metas estratégicas (Rockwater).
- ‡ Alinear programas e inversiones (United way).
- ‡ Para enlazarlo al sistema de incentivos (EPM).
- ‡ Mejorar el sistema de indicadores actuales (Transporte-Ecopetrol).

Mantenernos enfocados estratégicamente y evaluar la gestión estratégica

### Los errores más comunes que cometen las empresas al implantar un sistema de BSC son:

- No tener una visión y misión clara.
- No alinear los objetivos de la empresa con los de las áreas.
- No alinear los objetivos de las áreas con los del personal.
- Contar con objetivos subjetivos (sin indicadores numéricos).

- Tener objetivos inalcanzables o poco realistas.
- Objetivos subvaluados.
- Poco apoyo y compromiso de la dirección y del personal.
- No educar / capacitar al personal.
- No alinear los resultados del BSC al estado de resultados.
- No tener los procesos clave documentados con evidencias estadísticas.

Normalmente la implantación de un sistema de BSC lleva de 12 a 18 meses; no es un proceso sencillo ni rápido y requiere de atención, compromiso y mantenimiento, hasta generar una cultura de la medición en el personal.

**Para ayudar al éxito del sistema BSC, el personal debe estar capacitado y entrenado en:**

- Herramientas básicas de calidad.
- Mapeo de procesos (diagrama de flujo de los mismos).
- Auditorías de calidad (procesos).
- Trabajo en equipo.
- Comunicación.

**Entre los principales problemas de la implementación de un modelo de Balanced Scorecard, se encuentran:**

- Alinear la misión, visión y objetivos organizaciones a objetivos individuales.
- Traducir las actividades, funciones y competencias a objetivos numéricos.
- Evaluar los objetivos numéricos y definir la contribución individual (evaluación de desempeño) a los objetivos organizacionales.
- Definir el Impacto financiero del nivel de logro de cada objetivo.

Es vital tener referencias del mercado o de la competencia con respecto a los objetivos que se van a definir, ya que si no se tiene esta información se puede caer en alguno de los siguientes casos, que pueden hacer que el proceso de implementación del BSC fracase:

- Objetivos inalcanzables.
- Objetivos demasiado benévolos que no reflejan la realidad.

## **EJEMPLOS DE BALANCE SCORECARD**

### **1. Balanced Scorecard en Recursos Humanos en DHL Argentina**

## Contexto de la Compañía

La historia de DHL se remonta al año 1969 en que la corporación se funda con base en San Francisco, Estados Unidos. Su creación se debe en principio a la necesidad de satisfacer el envío aéreo de la documentación de embarques marítimos.

Con el correr del tiempo, a los envíos de documentación se le fueron sumando envíos de paquetería liviana (sobre todo muestras no comerciales para potenciales clientes en el exterior).

El negocio se definió de esta manera como logística courier, que es aquella que se encarga del transporte internacional de documentación y paquetería liviana de hasta 50 kilogramos de peso y 3 mil dólares de valor declarado.

En la actualidad, la compañía DHL pertenece al Grupo empresarial Deutsche Post World Net y está conformada, a nivel mundial, por cuatro unidades de negocio:

- **Freight:** transporte de cargas marítimas y transportes especiales (logística combinada, refrigerados, animales vivos, cargas sobredimensionadas, etc.)
- **Global Forwarding:** transporte de cargas aéreas y marítimas pesadas.
- **Exel Supply Chain:** negocios de logística terciarizada (depósitos y warehousing, picking, logística nacional e internacional, etc.)
- **Express:** transporte de documentación, paquetería liviana y cargas aéreas livianas (es en esta última unidad de negocios en la que nos basaremos para el desarrollo del presente trabajo)

La Visión compartida en la corporación DHL a nivel mundial se define como: “Los clientes confían en DHL como el socio preferencial en transporte global expreso y logística, liderando la industria en términos de calidad, rentabilidad y participación del mercado.”

Su Misión, del mismo carácter global, está conformada por cuatro pilares:

- DHL enriquece el negocio de nuestros clientes al ofrecer soluciones de transporte expreso y logística de la más alta calidad sobre la base de una sólida experiencia local con la más amplia presencia de red global.
- DHL atrae, desarrolla y retiene personas excepcionales al crear un verdadero ambiente de trabajo global y otorgándole valor en nuestra herencia multicultural.

- DHL provee beneficios excepcionales al ofrecer una calidad superior y soluciones para todos los niveles del proceso de negocios.
- DHL es un ciudadano corporativo responsable en todos los países en que operamos, tomando en cuenta las necesidades sociales y ambientales de nuestros empleados, comunidades locales y el público.

Cada unidad de negocio posee una gama de productos y servicios para cubrir todas las necesidades del mercado actual de logística internacional y transporte (desde documentación hasta pesadas cargas marítimas).

Como hemos mencionado anteriormente, para el desarrollo del presente trabajo, nos focalizaremos únicamente en la unidad de negocio DHL Express. Los productos principales de esta unidad son:

□ **DOX (documentación)**: servicio de entrega expresa internacional de documentación, puerta a puerta. Pueden ser cartas, documentos, dibujos técnicos, reportes, facturas, documentos contables y otros.

□ **WPX (paquetería liviana)**: servicio de entrega expresa internacional de paquetes livianos (hasta 50 kgs.) puerta a puerta.

DHL Express Argentina cuenta con 470 empleados, 3 estaciones operativas centrales en Buenos Aires, 9 centros de atención al cliente y 8 sucursales en el interior del país. Esta presencia nacional le permite ser la compañía número uno en el mercado courier nacional -tanto de importación como de exportación- contando, por ejemplo, con un market share en importación del 50%, superando en más de 20 puntos al segundo (FedEx)<sup>1</sup>.

## 1 Datos oficiales de Terminal de Cargas Argentinas (TCA) 2006

### Contexto del Área de Recursos Humano

El área de Recursos Humanos, en DHL Express Argentina, está conformada por 5 personas. Cada una de éstas ocupa posiciones distintas, a saber:

□ **Gerente de Recursos Humanos**: es el responsable del área. Define políticas y lineamientos. Es el contacto principal con los niveles de Gerencia General y Gerencia de línea.

□ **Jefe de Relaciones Laborales**: es el encargado del contacto con el personal de la compañía. Releva todas las necesidades relacionadas con los servicios que ofrece el área. Es responsable de la administración de personal y liquidación de

sueldos. Asimismo, es el contacto principal con los mandos medios, a saber, subgerentes, jefes y supervisores.

□ **Coordinador de Empleos, Capacitación y Desarrollo:** tiene a su cargo el desarrollo, implementación y control de los planes de capacitación y desarrollo de la compañía. También es el responsable de los procesos de reclutamiento tanto interno como externo.

□ **Analista de Comunicación, Responsabilidad Social, Compensaciones**

**& Beneficios:** es el responsable de las comunicaciones internas, de las actividades de responsabilidad social y ofrece soporte al Jefe de Relaciones Laborales en la liquidación de sueldos.

□ **Analista de Administración de Personal:** es asistente junior en temas de relaciones laborales y administración de personal.

Anexos:

# Balanced Scorecard

## Perspectiva Financiera

Objetivos Estratégicos:	Indicadores de medición mensual	Observaciones
Alcanzar eficiencia en costos de estructura de HR	Costos laborales de personal RRHH / cantidad de personal RRHH	(Remuneración bruta total + Cargas Laborales totales) / cant. de empleados de RRHH
	Cantidad de Personal en nómina / cantidad de Personal RRHH	Ejemplo: 500/5
	Costo de Selección / cantidad de personal ingresado	En costos de selección se incluye: costos de avisos publicados + consultoras contratadas + exámenes médicos + otros gastos en los que se incurre por la búsqueda y selección de personal.
	Costos de Capacitación / Horas de capacitación	Las horas de capacitación se miden multiplicando la cantidad de participantes del curso por las horas de duración del mismo.  Ejemplo: 2000 / (25*12)

	<b>Costos de Administración del Área / personal en nómina</b>	<b>Los costos de administración son: costos de terciarización de liquidación y pago de sueldos + mantenimiento de archivo + materiales de oficina.</b>  Ej.: 102.000 / 550
--	---	--

## Perspectiva del Cliente

Objetivos Estratégicos:	Indicadores de medición mensual	Observaciones
<b>Contar con Personal capacitado y motivado</b>	<b>Ausentismo</b>	<p>Es el promedio de ausentismo de cada empleado, medido como: días de ausentismo en el mes sobre total de días hábiles de trabajo en el mes.</p> <p>Ejemplo: 1 / 25</p>
	<b>Egresos (por renuncia) / total de personal en nómina</b>	<p>Este indicador mide la rotación por renunciaciones.</p> <p>Ej.: 12 / 550</p>
	<b>Productividad de la Empresa</b>	<p>Es el promedio de productividad de todas las áreas de la compañía. Cada área tendrá definidos diferentes indicadores de productividad.</p> <p>Ejemplo de indicadores de productividad en el área de Atención al Cliente:                      productividad = (% presentismo + % llamadas atendidas + % de objetivo alcanzado en tiempo de espera de llamadas) / 3</p>

<b>Ofrecer Remuneraciones y Beneficios atractivos</b>	Empleados de alto potencial con antigüedad de 6 a 18 meses / cantidad total de empleados con antigüedad de 6 a 18 meses	Se define un listado de empleados con potencial de desarrollo futuro (según su rendimiento actual)  Ejemplo: 4 / 50
	Promedio Remuneración Líderes <sup>6</sup> / Promedio Remuneración líderes mercado/industria	Para la remuneración debería calcularse: Remuneración bruta + Beneficios otorgados y comparar el promedio con el mercado. Esto suele realizarse a través de encuesta de mercado.
	Promedio Remuneración Profesionales <sup>7</sup> / Promedio Remuneración profesionales mercado/industria	IDEM Anterior
	Promedio Remuneración Asociados <sup>8</sup> / Promedio Remuneración asociados mercado/industria	IDEM Anterior

<b>Ofrecer Capacitación constante y Oportunidades de Carrera</b>	Variación en Horas de Capacitación año actual vs. año anterior (en mismo período)	<p>La variación se calcula:  <math>(\text{Horas actuales} - \text{Horas año ant.}) / \text{Horas actuales}</math></p> <p>Ejemplo: <math>(28.000 - 25.000) / 28.000</math></p>
	% de personal en nómina que participó de 4 horas de capacitación o más	Cantidad de personas con más de 4 horas de capacitación sobre cantidad total de personal en nómina.
	Grado de satisfacción promedio de capacitación	Cada capacitación se evalúa a través de un cuestionario de satisfacción (con una escala numérica de 1 a 5).
	Movimientos Internos / cantidad de personal en nómina	-

## Perspectiva de procesos

Objetivos Estratégicos:	Indicadores de medición mensual	Observaciones
<b>Selección de personal</b>	Días promedio de cobertura de vacante	Se deben tomar los días transcurridos desde la recepción del requerimiento del área para cubrir la vacante hasta la fecha efectiva de ingreso del empleado que cubre esa vacante.
	(Cantidad de estudios psicotécnicos y ambientales / personal ingresado actual) / (Cantidad de estudios psicotécnicos y ambientales / personal ingresado año anterior)	Este indicador establece un relación entre los filtros (estudios y exámenes) aplicados en la selección del año actual y el año anterior. Se entiende que a más filtros realizados la calidad de la selección es mayor.  Ejemplo: (25 / 25) actual / (15 / 20) anterior
	Cantidad de personal egresado en periodo de prueba / cantidad de personal Ingresado	-

<b>Administración de Personal</b>	Cantidad de errores en liquidación de sueldos / cantidad de personal nómina	Los errores de liquidación pueden ser variados, pueden darse en el monto de dinero liquidado o en la impresión del recibo de sueldos.
	Cantidad de Beneficios ofrecidos año actual / Cantidad de beneficios ofrecidos año anterior	-
<b>Gestión de Planes de Capacitación y Desarrollo</b>	Variación de Horas de Capacitación Planificadas año actual en relación al año anterior	La variación se mide a través de: (Horas planificadas act. – Horas planif. año ant.) / Horas planificadas act.
	Cantidad Vacantes Publicadas internamente / Cantidad Movimientos Internos	La calidad del proceso de movimientos internos aumenta en la medida en que el 100% de los movimientos internos se han dado a través de vacantes publicadas internamente.
	Evaluaciones de Desempeño realizadas / cantidad de personal en nómina	-

**Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:**

Objetivos Estratégicos:	Indicadores de medición mensual	Observaciones												
<b>Desarrollar Sistemas Informáticos adecuados</b>	<b>Promedio ponderado de Evaluación de Plataformas actuales de RRHH</b>	<p>Cada plataforma (sistema informático o <i>software</i>) se evalúa mediante una análisis de su aplicabilidad (qué tan aplicable al trabajo de RRHH es), funcionalidad (cómo funciona, qué tan amigable es) y utilización (cuán a menudo se utiliza).</p> <p>A cada plataforma se le establece un peso que refleja su importancia (para lograr un promedio ponderado). Ejemplo: plataformas A, B y C:</p> <table border="1" data-bbox="776 877 1036 961"> <thead> <tr> <th>Es calificación</th> <th>Utilización</th> <th>Peso</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4</td> <td>30%</td> <td>0.7</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>20%</td> <td>1.0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>50%</td> <td>1.0</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Prom. Ponderado = 3</b></p>	Es calificación	Utilización	Peso	4	30%	0.7	3	20%	1.0	2	50%	1.0
	Es calificación	Utilización	Peso											
4	30%	0.7												
3	20%	1.0												
2	50%	1.0												
<b>Horas de Capacitación empleados de RRHH / cantidad de empleados RRHH</b>	<p>La fórmula detallada sería: (horas del curso * participantes de RRHH) / empleados de RRHH</p> <p>Ejemplo: (5 * 8) / 5</p>													

<b>Contar con Personal de RRHH capacitado y motivado</b>	<b>Promedio de resultados de Evaluaciones de Desempeño RRHH</b>	<p>La evaluación de desempeño se realiza calificando a los empleados en una escala del 1 al 5 (donde 1 es "desempeño insuficiente y 5 es "excelente").</p>
	<b>Resultado de encuesta de clima del Área RRHH</b>	<p>Las encuestas de clima son encuestas basadas en diferentes indicadores (trabajo en equipo; comunicación; liderazgo; carga de trabajo; etc.) según cada compañía.</p>

## 2. EJEMPLO ( YOLA)

## **Conclusión.**

En los últimos años las empresas e instituciones en todo el mundo, luchan por adaptarse. Cada nuevo cambio demanda medir el desempeño, para contestar algunas preguntas fundamentales.

¿Estamos ganando o perdiendo mercado?, ¿Cómo ligamos nuestros productos o servicios a los deseos de los clientes?, ¿Qué piensan nuestros clientes de nuestra calidad?...

Sin embargo, en la práctica pocas empresas enfocan sus esfuerzos en llevar a cabo el Balanced ScoreCard. Ya que la mayoría de las empresas, se concentran en la información financiera, y no establecen relaciones entre los clientes, los procesos, el uso de la tecnología, recursos humanos y el mercado.

Para poder establecer estas relaciones es necesario, utilizar una herramienta clave en el sistema de gestión de una empresa, como lo es el Balanced Scorecard.

Una herramienta que ordena, traduce y organiza los objetivos y planes estratégicos de una organización. El concepto de BSC rompe con el sistema tradicional de administración del presupuesto que sólo se concentra en el resultado financiero.

La estrategia el Balanced Scorecard utiliza un mapa de la estrategia, que es la representación visual de los objetivos más importantes de una organización, utilizando al menos cuatro perspectivas:

La perspectiva económica, La perspectiva de cliente, La perspectiva de procesos internos, perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En suma, podemos decir que el Balanced Scorecard, se construye al menos de 4 perspectivas, e incluye los objetivos y sus indicadores, metas y planes de acción.

Podemos concluir que un indicador es el valor de éxito o fracaso de un objetivo, las metas, los compromisos, los planes de acción los claves para alcanzar las metas, entonces los “que” son los objetivos y los “como”.

La medición es la disciplina, la manera en que los resultados se comunican a la organización, si medimos el clima organizacional, la satisfacción del cliente, la excelencia de los procesos y el valor intrínseco de la empresa, se entenderá que se está enfocando la organización al corto, mediano y largo plazos.

Por lo tanto El Balanced Scorecard sirve para desplegar la estrategia en la empresa interna y externa– clientes, proveedores, accionistas y personal – lo cual facilita objetivos y planes estratégicos en común y responsabilidades compartidas.

Para llevar a la práctica el Balanced Scorecard es indispensable el involucramiento desde el más alto nivel y trabajar en equipo. En conclusión el BSC sirve para concretar la planeación estratégica a través de un proceso continuo en el que todos los integrantes de una empresa se involucran para hacer realidad los planes de negocio.

## **Lista de Referencias Bibliográficas.**

1. Falco, Alejandra. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), Congreso de Recursos Humanos, UCEMA, 2007.
2. <http://www.cema.edu.ar>
3. <http://www.monografias.com/trabajos30/balance-score-card/balance-score-card.shtml>
4. <http://www.miespacio.org/cont/gi/scorecard.htm>
- 5.
6. [http://www.dynaflash.com.mx/HTML/A05-03-160207\\_BalanceScoreCard.html](http://www.dynaflash.com.mx/HTML/A05-03-160207_BalanceScoreCard.html)

