

# Cuadro de mando integral para la gestión del talento humano en universidades privadas

Albino Goncalves\*

Jorge Muñoz\*\*

---

## Resumen

La investigación tiene como objetivo diseñar un cuadro de mando integral para la gestión del talento humano en universidades privadas, que permita monitorear el desempeño del personal, facilitar la toma de decisiones oportunas, respaldar la importancia de sus aportes, enlazar los objetivos departamentales con la estrategia institucional y evaluar su aporte a los planes estratégicos. La investigación se realizó a partir de una revisión bibliográfica, recopilación, organización y valoración de información sobre cuadros de mando en el área del talento humano, de autores tales como: Kaplan y Norton (1992/2005), Moreno (2010) y Huselid *et al* (2005). Como resultado se propone un cuadro de mando de cinco dimensiones y tres indicadores.

**Palabras clave:** cuadro de mando integral, talento humano, planificación estratégica.

\* Ingeniero Electrónico. Especialista en gerencia de recursos humanos. Coordinador de planificación y profesor de los decanatos de postgrado, ciencias administrativas e ingeniería de la universidad Alonso de Ojeda.

\*\* Licenciado en contaduría pública. Especialista en tributación. Magíster en dirección y gestión pública local. Director de planificación y currículo. Profesor de postgrado de la universidad Alonso de Ojeda. Candidato a doctor del programa ciencias sociales mención gerencia de la universidad del Zulia.

## *Balanced Scorecard for Human Resource Management at Private Universities*

---

### **Abstract**

This research aims to design a balanced scorecard for human resource management at private universities that makes it possible to monitor staff performance, facilitating well-timed decision making, supporting the importance of staff contributions, linking departmental objectives with institutional strategy and evaluating the contribution of human capital to strategic plans. The research was based on a literature review, the collection, organization and evaluation of information on balanced scorecards in the human resource area from authors like Kaplan and Norton (1992/2005), Moreno (2010) and Huselid et al (2005). As a result, a five-dimensional balanced scorecard is proposed with three indicators per dimension.

**Key words:** balanced scorecard, human resources, strategic planning.

### **Introducción**

Las organizaciones del siglo XXI tienen que adaptarse a una creciente complejidad, caracterizada por ciclos de innovación muy cortos, globalización, mayor regulación estatal e intervención de la sociedad. En este escenario, solo lograrán sobrevivir aquellas empresas poseedoras de una administración que evalúe constantemente su gestión, coadyuvando a un aprendizaje rápido en su adaptación y posición frente a los nuevos retos del entorno.

En este sentido, la gerencia de las organizaciones debe emplear herramientas de planeación estratégica, con la finalidad de ser más eficientes y efectivas en la ejecución de sus actividades. Entre estos instrumentos gerenciales, se encuentra el cuadro de mando integral, propuesto originalmente por Robert Kaplan y David Norton en 1992, considerado como uno de los más usados para articular las estrategias.

Dado el éxito y el alcance que ha tenido la aplicación del cuadro de mando integral, algunos autores han aplicado sus principios y conceptos a la gestión particular de las áreas funcionales de la organización. Al respecto, Moreno (2010:07) menciona: “La gestión de los recursos humanos tampoco puede estar al margen de esta tendencia que, de hecho, representa un nuevo paso hacia la búsqueda de sistemas de gestión más efectivos”.

En otro orden de ideas, la empresa Manpower publicó en septiembre de 2010 un estudio denominado "*Workforce strategy survey: Global key findings*" sobre la importancia de alinear la estrategia laboral y empresarial, realizado a 37.866 gerentes de recursos humanos de pequeñas, medianas y grandes organizaciones públicas y privadas, distribuidas en 36 países. Entre los resultados del estudio destaca que, casi el 25 % de los encuestados, admite que sus estrategias no están alineadas o, en todo caso, no saben si lo están.

Ahora bien, las universidades son instituciones complejas, cuya misión comprende cuatro grandes áreas: investigación, docencia, extensión y gestión. De esta manera, evaluar su gestión es un proceso complejo, centrada en evaluar cómo cumple con su misión en los ámbitos mencionados. Todo ello, parte de la naturaleza de las universidades; como cualquier organización que pretenda perdurar en el tiempo, necesita diseñar y operacionalizar estrategias para lograr ventajas competitivas a largo plazo sobre sus competidores.

Evidentemente, esto estará sujeto a tareas de planificación encargadas de abordar los distintos niveles jerárquicos de la institución, por lo tanto, requiere contar con el apoyo y participación de las diferentes unidades que apalancan su gestión; entre estas, el área de recursos humanos, encargada de gestionar los procesos del talento humano para concretar la misión inherente a la docencia, investigación, extensión y gestión; cumpliendo con las leyes y reglamentos de la legislación laboral y el sector universitario.

Sin embargo, pese a ser un pilar fundamental, se observa en la unidad de recursos humanos de las universidades privadas una marcada ausencia de herramientas de planificación estratégica que permita enlazar la estrategia departamental con la institucional. Entre estas herramientas, unas de las empleadas en las últimas décadas es el cuadro de mando integral (CMI), encargada de balancear los aspectos financieros y no financieros de la organización mediante indicadores distribuidos en cuatro perspectivas.

En virtud de estas breves reflexiones, en el presente artículo se diseñará un cuadro de mando integral para la gestión del talento humano en universidades privadas, que permita monitorear el desempeño del personal, facilitar la toma de decisiones oportunas, respaldar la importancia de sus aportes y evaluarlos. Para ello, se realizó una revisión bibliográfica para ahondar en los aspectos teóricos del cuadro de mando integral aplicado al área de recursos humanos bajo un enfoque estratégico.

## Aspectos teóricos

### El cuadro de mando integral (CMI)

El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que facilita la implantación de la estrategia de una organización de forma eficiente, efectiva y eficaz; proporcionando el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores, permitiendo un proceso continuo donde la visión es explícita y compartida por todos los miembros.

El CMI fue definido por Kaplan y Norton (1992) y emplea grupos de indicadores integrados y coordinados a través de relaciones causa-efecto con los objetivos y metas de la organización. En la búsqueda de un modelo integral que no se limitara exclusivamente a aspectos económicos, Kaplan y Norton (2005) plantean la necesidad de crear al menos cuatro perspectivas para abarcar todo el espectro de indicadores que deberían vigilar las organizaciones:

1. *Perspectiva financiera*: Los objetivos financieros son considerados como el resultado de las acciones que se han desarrollado y servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas.
2. *Perspectiva cliente*: Mide las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios.
3. *Perspectiva interna*: Identifica los procesos claves de la organización, en los cuales se debe trabajar para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes.
4. *Perspectiva de aprendizaje*: Es el motor impulsor de las anteriores perspectivas del CMI y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos y/o servicios, como para cambiar y aprender.

Estas cuatro perspectivas, representan fases de una cadena de valor para lograr un mejor rendimiento financiero; conviene destacar que, se precisa de clientes fieles, pues, estos permanecen si se asegura y mejora la calidad de los procesos mediante acciones internas derivadas del aprendizaje continuo de los miembros de la organización.

## **Cuadro de mando de recursos humanos**

A partir del éxito en el ámbito empresarial, la aplicación del CMI se ha extendido a la gestión de las áreas funcionales de la organización, entre ellas la de recursos humanos. Sobre este particular, Moreno (2010) define cinco tipos de cuadro de mando:

1. *Cuadro de mando operativo de recursos humanos (CMO-RRHH)*: Mide el desempeño operativo del área de recursos humanos, identificando los procesos claves, estableciendo sus indicadores y cuyo propósito es fortalecer su gestión como área funcional.
2. *Cuadro de mando estratégico de recursos humanos (CME-RRHH)*: Valora las contribuciones del recurso humano a la estrategia corporativa, basándose en la cadena de valor de la organización y la contribución de la gestión a ella.
3. *Cuadro de mando integral de recursos humanos (CMI-RRHH)*: propone que si existe una cadena de valor en las organizaciones, la gestión de recursos humanos también tiene la suya, determinada por los procesos de planificación, adquisición, manutención, desarrollo y retención.
4. *Cuadro de mando basado en ROI para recursos humanos (ROI-RRHH)*: la organización de recursos humanos está fundamentada en el principio de medir el impacto de sus contribuciones en el lenguaje de la alta gerencia: el dinero. Es decir, puede demostrar cómo sus iniciativas en lugar de ser gastos, son inversiones que contribuyen con la empresa.
5. *Índice global de preparación del capital humano de Kaplan y Norton*: Este enfoque busca identificar los principales procesos de la organización, los cargos que desempeñan estos procesos, con el objetivo de enfocar los esfuerzos de recursos humanos a la mejora del desempeño de lo que se denominan "familias de puestos estratégicos".

Como se observa en la anterior tipología, la aplicación del cuadro de mando se ha extendido a lo largo de los últimos años, llegando a ser adoptado en los diferentes departamentos de las organizaciones. En este orden de ideas, la gestión del talento humano no puede estar al margen de esta tendencia, la cual, definitivamente, constituye una herramienta que contribuirá a la mejora de esta función.

## **Diseño del cuadro de mando integral**

De los anteriores enfoques, se seleccionó el segundo, porque se refiere al cuadro de mando estratégico de recursos humanos encargado de medir las contribuciones de estos a la estrategia corporativa, constituyéndose como punto de partida para el logro del objetivo central del presente artículo. Cabe destacar que, según Moreno (2010), este cuadro fue propuesto inicialmente por Becker, Huselid y Ulrich (2001), quienes se basaron en el análisis de la cadena de valor de la organización y en la determinación de cómo la gestión de recursos humanos puede apoyarla.

Sin embargo, cuatro años más tarde, la propuesta de los mencionados autores evolucionó al cuadro de mando del capital humano presentado por Huselid *et al* (2005), quienes señalaban en el caso del problema de las perspectivas es que están pensadas para describir la contribución de todos los elementos de la organización al resultado final y, por ende, no funcionan adecuadamente cuando lo que interesa medir es la contribución de un elemento en particular, por ejemplo, el capital humano.

Basados en las investigaciones realizadas por Huselid *et al* (2005), se identificaron cinco categorías de indicadores que los gerentes de recursos humanos deben considerar para lograr el éxito de la organización y apalancar la ejecución de la estrategia (ver Cuadro 1):

a. *Éxito de la plantilla*: Los indicadores en esta categoría deben responder a las interrogantes: ¿Ha alcanzado los objetivos estratégicos fundamentales para el negocio? ¿Hemos producido la clase adecuada de éxito, liderazgo y comportamiento, competencias, mentalidad y cultura de la plantilla? Los indicadores de éxito son responsabilidad tanto de los jefes de línea como el de recursos humanos.

La estrategia de una universidad se concentra en cuatro ejes fundamentales: investigación, docencia, extensión y gestión, que permiten garantizar la calidad de los servicios universitarios ofertados, su rentabilidad y, lo más importante, su permanencia en el tiempo. Estos ejes, pueden dar lugar a un gran número de indicadores, entre los cuales destacan:

- § Proporción de estudiantes por docente/investigador equivalente a tiempo completo.
- § Tasa de abandono inicial de la titulación y tasa de rendimiento de la titulación.

### **Cuadro 1.** **Cuadro de mando de recursos humanos**

#### **Éxito de la plantilla**

¿La plantilla ha alcanzado los objetivos estratégicos fundamentales para el negocio?

#### **Costes adecuados de la función de RR. HH y plantilla**

¿Nuestra inversión total en la plantilla es apropiada?

#### **Formas adecuadas de alineación**

¿Nuestras prácticas de RR. HH están en línea con la estrategia de la empresa y están diferenciadas de los distintos grupos cuando ello sea adecuado?

#### **Prácticas adecuadas de RR. HH**

¿Hemos diseñado y aplicado políticas y prácticas estratégicamente alineadas en toda la empresa?

#### **Profesionales adecuados de RR. HH**

¿Nuestros profesionales de RR. HH tienen las habilidades que necesitan para diseñar e implantar un sistema de gestión de recursos humanos de alta calidad?

Fuente: Huselid *et al* (2005).

- § Número total de egresados titulados, satisfacción con la formación adquirida y tasa de egresados ocupados.
- § Número de publicaciones.
- § Entre otros.

Tales indicadores, se derivan de la literatura consultada: a. Catálogo de indicadores del sistema universitario público español del ministerio de educación, cultura y deporte de España (2002); b. Indicadores universitarios: experiencias y desafíos internacionales del centro interuniversitario de desarrollo (2002); c. Hacia un Sistema integral de información para la educación superior de América Latina del Proyecto INFOACES (2013), entre otros.

No obstante, es importante buscar un equilibrio entre la cantidad de indicadores y la necesidad de mantener al personal enfocado en el cumplimiento de los objetivos, para lo cual se sugiere crear índices para cada uno de estos ejes que muestren su grado de cumplimiento: Índice de éxito en investigación, índice de éxito en docencia, índice de éxito en extensión e índice de éxito en gestión.

b. *Costes adecuados de la función de recursos humanos y de la plantilla:* En esta categoría, los indicadores responden a una pregunta fundamental: ¿nuestra inversión total en la plantilla es apropiada? Los costes rele-

vantes son aquellos totales a la rentabilidad de la inversión de la plantilla de la empresa para el nivel de productividad, y no simplemente los asociados a la función de recursos humanos. En el caso de las universidades privadas, deben determinar la inversión en la capacitación del personal, la competitividad de sus salarios y la relación inversión en talento humano *versus* gasto total, entre otros.

c. *Formas adecuadas de alineación de recursos humanos*: ¿Nuestras prácticas de recursos humanos se encuentran alineados con la estrategia de la empresa, y están diferenciadas de los distintos grupos cuando ello sea adecuado? Estas son las interrogantes que buscan responder los indicadores seleccionados en esta categoría. La alineación interna mide la cohesión y refuerzo mutuo de las prácticas de recursos humanos; mientras la externa, muestra como las prácticas de gestión de la plantilla ayudan a ejecutar la estrategia de la empresa.

d. *Prácticas adecuadas de recursos humanos*: La pregunta que debe realizarse el director de recursos humanos, es si ha diseñado y aplicado prácticas estratégicamente alineadas para la empresa. Esto obedece a que el diseño y la eficaz implementación de un buen sistema de recursos humanos pueden producir efectos económicos y estadísticos destacados en los resultados de la empresa.

Las principales prácticas de RR. HH son: Prácticas de selección y contratación diseñadas para identificar y adquirir capacidades para ejecutar la estrategia, sistemas de recompensa encargadas de reforzar la ejecución de la estrategia en los procesos de gestión y valoración y estrategias de desarrollo que alimentan las capacidades de los empleados para ejecutar la estrategia.

e. *Profesionales adecuados de recursos humanos*: Los sistemas de gestión de recursos humanos de alta calidad, son el producto del trabajo de profesionales que tienen un profundo conocimiento no solo de los procesos de gestión del talento humano, sino también sobre la estrategia y los objetivos de la organización. Por ello, en esta categoría deben responderse las siguientes interrogantes: ¿Nuestros profesionales de recursos humanos tienen las habilidades necesarias para diseñar e implementar un sistema de gestión de alta calidad? ¿Cómo podemos asegurarnos de tener un cuadro de profesionales que conozcan y comprendan el negocio?

Fundamentados en las referencias anteriores, en el Cuadro 2, se muestra la propuesta del cuadro de mando integral con sus objetivos, preguntas a responder, indicadores seleccionados para cada una de las dimensiones pre-

**Cuadro 2.**  
 Cuadro de mando integral para la gestión del talento humano en universidades privadas

Objetivo	Pregunta	Indicador	Fuente de Datos
Éxito de la plantilla	¿La plantilla ha alcanzado los objetivos estratégicos fundamentales para el negocio?	Índice de Éxito en Investigación	Sistema Académico
		Índice de Éxito en Docencia	Sistema Académico
Formas adecuadas de alineación	¿Nuestra inversión total en la plantilla es apropiada?	Índice de Éxito en Extensión	Sistema Académico
		Índice de Éxito en Gestión	Sistema Administrativo
		Inversión en Desarrollo de Competencias	Sistema de Información de RR. HH
		Coficiente Salario/Salario competencia	Sistema de Información de RR. HH
		Coficiente inversión talento humano /Gasto Total	Sistema de Información de RR. HH/ Sistema Administrativo
Formas adecuadas de alineación	¿Nuestras prácticas de RR. HH están en línea con la estrategia de la empresa y están diferenciadas de los distintos grupos cuando ello sea adecuado?	Grado en que los empleados consideran que la evaluación es específica, motivadora y justa	Encuesta a Empleados
		Grado en que la información se comunica efectivamente a los empleados	Encuesta a Empleados
		Feedback de los directivos sobre la alineación de RR. HH con la estrategia de la universidad	Encuesta a Directivos

**Cuadro 2** (*Continuación*)

Objetivo	Pregunta	Indicador	Fuente de Datos
Prácticas adecuadas de RR. HH	¿Hemos diseñado y aplicado políticas y prácticas estratégicamente alineadas en toda la empresa?	Grado de uso del modelo de competencias para la contratación, desarrollo y recompensa del personal	Encuesta a Directivos
Profesionales Adecuados de RR. HH	¿Nuestros profesionales de RR. HH tienen las habilidades que necesitan para diseñar e implantar un sistema de gestión de recursos humanos de alta calidad?	Porcentaje de empleados cuya retribución está relacionada con su rendimiento	Encuesta a Empleados
		Porcentaje de empleados con plan de desarrollo	Encuesta a Empleados
		Grado en el que el personal de RR. HH son eficaces proporcionando excelencia operativa a la función	Encuesta a Directivos
		Grado en el que el personal de RR. HH son eficaces socios estratégicos de los directivos	Encuesta a Directivos
		Porcentaje de empleados de RR. HH con estudios de postgrado en RR. HH	Sistema de Información de RR. HH

Elaboración propia (2014).

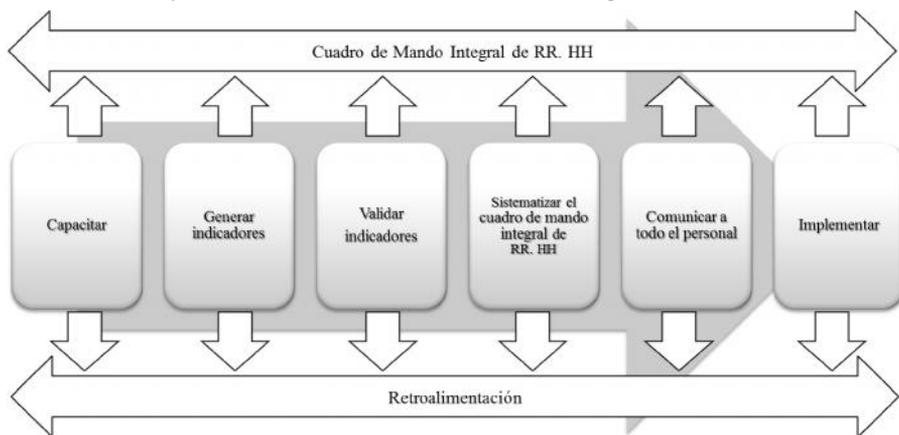
sentadas, así como también, la fuente de los datos. Con ello, se busca contribuir al desarrollo del talento humano, su alineación con la estrategia de la organización y el logro de los objetivos a mediano y largo plazo.

Para la implementación del Cuadro de mando integral propuesto, es necesario capacitar al personal, luego definir equipos multidisciplinarios integrados para la generación del catálogo de indicadores base. Una vez obtenido, se deben validar estos indicadores en todas las instancias involucradas para definir el catalogo final de indicadores, el cual deberá ser sistematizado.

Al sistematizar estos indicadores, se busca recopilar automáticamente la mayor cantidad de datos posibles de diferentes fuentes, aplicaciones y subsistemas, para posteriormente consolidarlos, analizarlos y presentarlos en un formato sencillo, comprensible a todos los interesados (ver Ilustración 1).

### Ilustración 1.

Implantación del cuadro de mando integral de recursos humanos



Elaboración propia (2014).

## Conclusiones

Para hacer frente a los enormes retos que enfrentan las universidades privadas, la gestión del talento humano debe ampliar su punto de vista, tradicionalmente centrado en una gestión administrativa de las personas, con la finalidad de desarrollar un papel estratégico y demostrar cómo crean valor. Para ello, la incorporación de nuevas herramientas es-

tratégicas, como el cuadro de mando integral, aporta la capacidad de hacer seguimiento al cumplimiento de las metas departamentales alineadas a las organizacionales, permite tomar decisiones en el momento oportuno, garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la permanencia en el tiempo de las instituciones.

El cuadro de mando integral para la dirección de recursos propuesto busca contribuir al desarrollo del talento humano, su alineación con la estrategia de las universidades privadas y el logro de los objetivos a mediano y largo plazo. Para su implantación se sugiere capacitar al personal en lo relativo a indicadores de gestión y cuadro de mando integral, luego definir equipos para la generación del catálogo de indicadores base, validar estos indicadores para definir el catálogo final de indicadores a ser utilizado, el cual finalmente deberá ser sistematizado e implementado.

## Referencias bibliográficas

- Centro Interuniversitario de Desarrollo (2002). **Indicadores universitarios: experiencias y desafíos internacionales**. Documento en línea. Disponible en: <http://www.universidadfutura.org/wp-content/uploads/2012/03/Indicadores-Universitarios-Experiencias-y-Desaf%C3%ADos-Internacionales.pdf>. Consulta: 10/01/2014.
- David, Fred (2003). **Conceptos de administración estratégica**. Editorial Pearson Pentice Hall. México D.F, México.
- Huselid, Mark, Becker, Brian y Beatty, Richard (2005). **El cuadro de mando del capital humano**. Ediciones Deusto. Barcelona, España.
- Kaplan, Robert y Norton, David (1992). **The balanced scorecard: Measures that drive performance**. Harvard business review. Vol: January-february, 1992.
- Kaplan, Robert y Norton, David (2005). **El balanced scorecard: mediciones que impulsan el desempeño**. Harvard business review. Edición especial en español. Julio 2005.
- Manpower (2010). **Workforce strategy survey: global key findings**. Documento en línea. Disponible en: [http://files.shareholder.com/downloads/MAN/1080674543x0x418985/9c19d66c-bb91-4c20-bb71-e6f1a9387a27/key\\_findings\\_hi.pdf](http://files.shareholder.com/downloads/MAN/1080674543x0x418985/9c19d66c-bb91-4c20-bb71-e6f1a9387a27/key_findings_hi.pdf). Consulta: 19/01/2012.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España (2002). **Catálogo de indicadores del sistema universitario público español**. Documento en línea. Disponible en: <http://www.ciencias.ula.ve/ComisionCur/Docu>

mentos/CatalogoIndicadoresSistemaUniversitarioEspanol.pdf. Consulta: 20/07/2012.

Moreno, Jaime (2010). **Cuadro de Mando, KPIs e Indicadores de la Gestión de Recursos Humanos**. Manual para la maestría en dirección estratégica de recursos humanos. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito, Ecuador.

Proyecto INFOACES (2013). **Hacia un sistema integral de información para la educación superior de América Latina**. Documento en línea. Disponible en: <http://www.infoaces.org/descargas/Hacia%20un%20Sistema%20Integral%20de%20Informacion%20para%20la%20Educacion%20Superior%20de%20America%20Latina%20-%20Marzo%202013%20-%20Version%20ejecutiva.pdf>. Consulta: 14/11/2013.