

Universidad del Cema  
Seminario: Balanced Scorecard

Tesina: “Balanced Scorecard en Recursos Humanos”

**Autor:** Alejo J. Rodriguez Bartkow

**Carácter de la obra:** Tesina

**Fecha:** 2do Trimestre 2007

**Profesora:** Ing. Alejandra E. Falco

## Comentarios previos:

El desarrollo del presente trabajo se basa en la necesidad de generar un esquema de medición de performance y gestión para el área de Recursos Humanos de carácter analítico y espíritu científico. Si bien se toma como marco de referencia para la creación y desarrollo de este modelo el área de Recursos Humanos de la compañía DHL Express S.A., se espera que el producto final que alcance este trabajo pueda ser de utilidad al lector para el análisis de la temática en el área mencionada de cualquier otra compañía.

El esquema o modelo de medición que pretende desarrollarse aquí seguirá el lineamiento del *Balanced Scorecard*, desarrollado por los autores D. Norton y R. Kaplan.

El logro del desafío planteado representaría un avance significativo para el área, pues en la actualidad existe una ausencia de un panel integral de indicadores que expliciten, a la alta gerencia, el soporte que Recursos Humanos le ofrece al negocio de la compañía. Adicionalmente, falta una clara sistematización o metodología en el uso de los que sí se manejan formal o informalmente.

Para comprender mejor esta necesidad, que todo departamento de Recursos Humanos tiene en compañías tan complejas como la actualidad del mercado nos enseña, habría que repasar brevemente la historia de cómo se ha desarrollado el área y cómo ha modificado, con el pasar del tiempo, su objetivo y misión así como también sus principales responsabilidades.

Sin pretender más que una mínima reseña de esto último, podemos simplemente mencionar (dejando planteado el tema para un análisis mayor que no es objeto de este trabajo) los dos ejes principales de la filosofía que han marcado al departamento durante su historia: una visión tradicional de Administración de Personal y una visión moderna de Recursos Humanos.

La primera se relaciona con responsabilidades que actualmente son las llamadas *hard*: incorporación de personal, legajos y aspectos legales, liquidación de sueldos, control de presentismo, sanciones al personal, etc. donde las tareas del sector eran casi 100% operativas y la toma de decisiones no tenía casi vínculo alguno con el desarrollo del negocio en el cual se estaba inmerso.

La segunda, mucho más moderna y actual, suma a las ya mencionadas otras responsabilidades de carácter *soft*, como pueden ser: capacitación, desarrollo, comunicaciones, responsabilidad social empresarial. Además se modifica la visión de las

tareas *hard*, renombrándolas: por ejemplo liquidación de sueldos pasa a ser una tarea de mayor análisis llamado compensaciones y beneficios, entre otros cambios significativos.

La complejidad de esta nueva visión o filosofía del área de Recursos Humanos ha avanzado paralelamente a la necesidad de vincular las decisiones del sector con las decisiones del negocio de la organización. Recursos Humanos debe establecerse como un socio estratégico del Gerente General de la compañía, que ofrezca una visión que englobe aspectos de todas las otras áreas existentes (comercial, operaciones, finanzas, etc.) de vital importancia para la toma de decisiones.

Finalmente, si entendemos este rol actual del área, la importancia del servicio o soporte que se espera ofrezca a la organización como un todo y a las gerencias en particular, es que comprenderemos la necesidad radical de tener visibilidad de su accionar y, más aún, de los resultados del mismo. La medición que se haga de los resultados será aquello que demuestre claramente el grado en que Recursos Humanos se desempeña y gestiona, y por lo tanto, ofrece servicios al negocio.

# Introducción: Balanced Scorecard en Recursos Humanos

## Objetivo del trabajo

Desarrollar un esquema de Balanced Scorecard para el área Recursos Humanos que permita sistematizar la medición de su performance, resultados y gestión en un contexto organizacional moderno.

## Objetivo Específico

Proponer un esquema de Balanced Scorecard para el área de Recursos Humanos de la compañía DHL Express.

## Propuestas vinculadas

Una vez cumplido el objetivo de este trabajo, se aspira a:

1) Proponer a DHL Express Argentina la informatización de este esquema de medición a través de una plataforma web en la cual plasmar las perspectivas, indicadores, targets y resultados que se definan a partir del BSC planteado en este trabajo.

2) Proponer un esquema de Balanced Scorecard para el área de Recursos Humanos de la compañía DHL Express a nivel regional -región llamada Países de Habla Hispana de Sudamérica- siguiendo los resultados arrojados por la prueba piloto desarrollada en Argentina y el desarrollo de la plataforma web.

## Plan General del Trabajo

En virtud de clarificar al lector sobre los pasos que se han seguido para el desarrollo del presente trabajo, se numeran a continuación cada una de las etapas y secciones en las que se ha trabajado para alcanzar un producto final que satisfaga los objetivos establecidos:

Las etapas son:

- 1) Definición de los objetivos del trabajo: qué se espera alcanzar con el presente trabajo.
- 2) Definición de la temática a desarrollar: BSC de Recursos Humanos.
- 3) Circunscripción de la temática: BSC de RH en DHL Express S.A.
- 4) Breve descripción del contexto de la compañía y del área: cuál es la situación de DHL hoy y cómo trabaja RH en DHL.
- 5) Breve introducción al concepto de BSC.
- 6) Desarrollo del Mapa Estratégico de RH en DHL: definición de la Estrategia y determinación de las 4 perspectivas del BSC.
- 7) Definición de Indicaciones por perspectiva: cada indicador además conlleva un target acordado y establecido.
- 8) Conclusiones del trabajo: reseña de lo expuesto; limitaciones y recomendaciones.

## 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>.

---

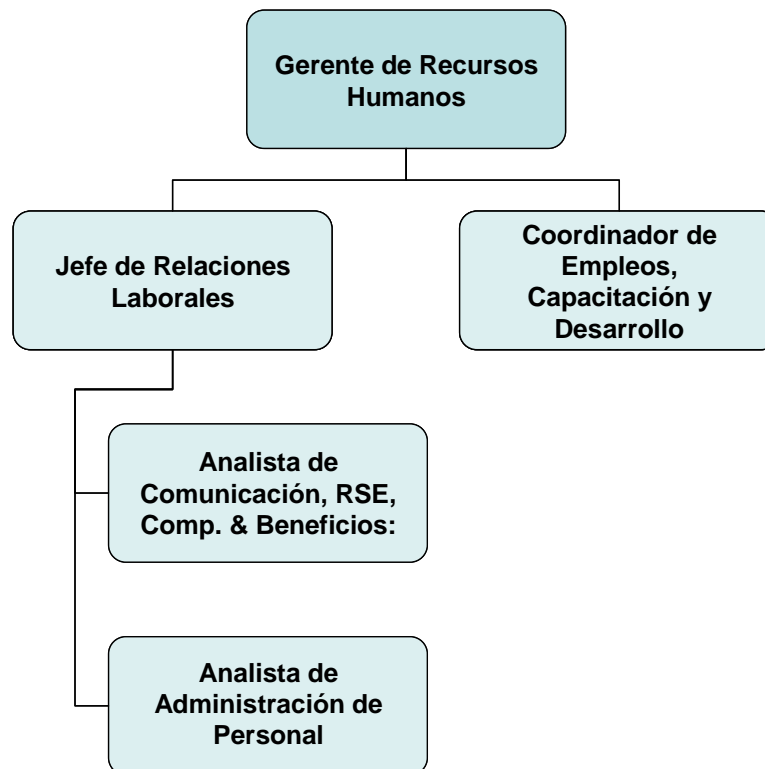
<sup>1</sup> Datos oficiales de Terminal de Cargas Argentinas (TCA) 2006

## 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, sub-gerentes, 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.

## Organigrama del área



Cada función posee un reporte directo con su superior, al cual debe informar de cada actividad, decisión, proyecto en desarrollo, etc. en el cual está trabajando, de forma tal de coordinar todas las actividades del sector evitando desinteligencias por falta de comunicación entre sus integrantes.

Este reporte que cada integrante realiza posee principalmente un carácter informal ya que sólo se realizan reuniones departamentales una vez al mes. La ausencia de un reporte estructurado de actividades se relaciona con la autonomía que, desde la gerencia, se espera imprimirle a cada posición. Se alienta la auto-gestión de cada función o área.

La velocidad que caracteriza a la compañía (la industria de servicios suele caracterizarse por la necesidad de una respuesta veloz ante el requerimiento de un cliente), se percibe también en cada uno de los sectores que la integran y Recursos Humanos no es la excepción. Existen gran cantidad de actividades y proyectos que se implementan a nivel local bajo la coordinación de esta área. Estos proyectos pueden ser de carácter tanto local como regional, por ejemplo, el lanzamiento de un producto a nivel regional conlleva, a priori, una comunicación interna y entrenamiento que debe coordinar Recursos Humanos de cada país.



Esta velocidad produce una disminución de tiempos de análisis y de estudio que permitan observar con mayor detalle la gestión del sector y su relación con el negocio. Actualmente el sector no cuenta con un panel de control que centralice los principales indicadores de cada función y ofrezca la posibilidad de visualizar los niveles de gestión departamental y, mucho menos, entonces su relación con el desarrollo del negocio.

Si bien los indicadores existen, pues cada función tiene conocimiento de cuales serían los índices que debe presentar en caso de que le sean solicitados, no se ha trabajado hasta el momento en implementar un sistema metodológico que centralice y vincule -en relaciones causa/efecto- cada uno de ellos.

Se trata entonces de un contexto en el que los indicadores que se utilizan son aquellos heredados de tiempos atrás, que no han sido objeto de un estudio sobre lo adecuado de su utilización ni sobre su efectiva relación con el verdadero desempeño del sector ni sobre las relaciones de causa/efecto que pudiesen existir entre ellos.

## Introducción al Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de su desempeño, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Este esquema, desarrollado por Robert Kaplan y David Norton a partir de 1992, se define como un modelo de medición y gestión organizacional que incorpora, a los sistemas tradicionales de medición, algunos aspectos no financieros que condicionan la obtención de resultados económicos.

El modelo complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los indicadores de actuación futura. De este modo ofrece a la alta gerencia de una visión tanto retrospectiva como prospectiva. Para ello, el conjunto de indicadores elegidos debe ser seleccionado de modo coherente con la visión, misión y estrategia organizacional.

El Balanced Scorecard se compone de cuatro perspectivas: financiera, del cliente, del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento. Repasemos una breve descripción de cada una:

- **La perspectiva Financiera:** identifica el valor que se le aporta a los accionistas de la organización. Incluye indicadores financieros valiosos para resumir las consecuencias económicas.
- **La Perspectiva del Cliente:** identifica la propuesta de valor hacia el cliente. Incluye indicadores que les permiten a los directivos identificar los

segmentos del cliente y del mercado en los que la unidad de negocio competirá y su nivel de actuación.

- **La Perspectiva del Proceso Interno:** identifica los procesos internos críticos. La medición se concentra en los procesos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

- **La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora en el largo plazo. Incluye indicadores de los recursos humanos, sistemas informáticos y de capital organizacional.

Una de las particularidades del BSC es el vínculo causa/efecto que establece entre los indicadores incluidos en cada una de estas perspectivas; esta relación se da principalmente con un sentido ascendente desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento hasta la financiera pasando por las otras dos.

Podemos decir entonces que el BSC *“...es una herramienta de medición y gestión que permite traducir la estrategia que una organización ha diseñado para alcanzar la misión, en un conjunto completo de medidas de desempeño tal que informa a la alta gerencia sobre cómo la organización avanza hacia el logro de sus objetivos”*<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Ing. Alejandra E. Falco, Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), Congreso de Recursos Humanos, UCEMA, 2007.

# Estrategia del Área de Recursos Humanos: Mapa Estratégico

Hasta aquí, hemos visto no sólo las características principales de la compañía DHL, sino también una breve reseña del área de Recursos Humanos de ésta y una introducción al modelo Balanced Scorecard.

Para comenzar paulatinamente con la integración de lo visto y retomando la importancia de la estrategia organizacional en el modelo BSC, presentaremos la estrategia de Recursos Humanos de DHL Argentina.

## Visión y Objetivos de Recursos Humanos

A continuación exploraremos la visión y objetivos del sector de Recursos Humanos de DHL Express expuestos por la oficina regional Países de Habla Hispana (SSA)<sup>3</sup>. Luego de esto, se procederá a definir el Mapa Estratégico del área.

### Visión del Área de Recursos Humanos (2007/09)

A principios del 2007 fue comunicada la siguiente Visión:

- **El Concepto:** Ser reconocido como el Empleador Número 1
- **La Oportunidad:**
  - Capitalizar las Mejores Prácticas del área (a nivel regional)
  - Desarrollar y profundizar el Liderazgo y Manejo de Talentos
  - Acompañar y soportar el crecimiento de ventas, basado en el capital humano
- **El Potencial:**
  - La gente
  - Recursos y la infraestructura internacional
  - La marca, ser el servidor logístico N°1

---

<sup>3</sup> SSA es la región de Sudamérica que incluye 9 países en total: Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, Paraguay, Venezuela y Uruguay.

## Estrategia del Área de Recursos Humanos (2007)

La estrategia del departamento también fue presentada y comunicada por la dirección regional, y enunciada en 5 prioridades, a saber:

### 1) Soporte al crecimiento de ventas: foco en los recursos humanos

- Selección por competencias para la fuerza de ventas
- Seguimiento en el campo de venta
- Rediseño de capacitaciones para las áreas de Ventas y Atención al Cliente
- Alineamiento con programas SFO & GSP<sup>4</sup>

### 2) Liderazgo

- Capacitación de la Supervisión y Administración de Talentos
- Programa de Desarrollo de Liderazgo

### 3) Gestión de Talentos

- Selección por competencias
- Desarrollo de Carrera
- Plan de desarrollo para *high potentials*

### 4) Empleador N°1 (*Employer of Choice*)

- EOS<sup>5</sup> & Planes de Acción locales
- *Employee Branding*
- Reconocimiento del mercado

### 5) Cultura del Desempeño:

- Automatización de reportes RRHH SSA
- Panel de control

Estos objetivos son los que definen actualmente la estrategia del sector y es compartida entre los nueve países de la región SSA.

---

<sup>4</sup> SFO & GSP son dos programas regionales de remuneración variable para la fuerza de ventas

<sup>5</sup> EOS es la encuesta de opinión al empleado que se realiza anualmente y mide el clima laboral interno de la compañía.

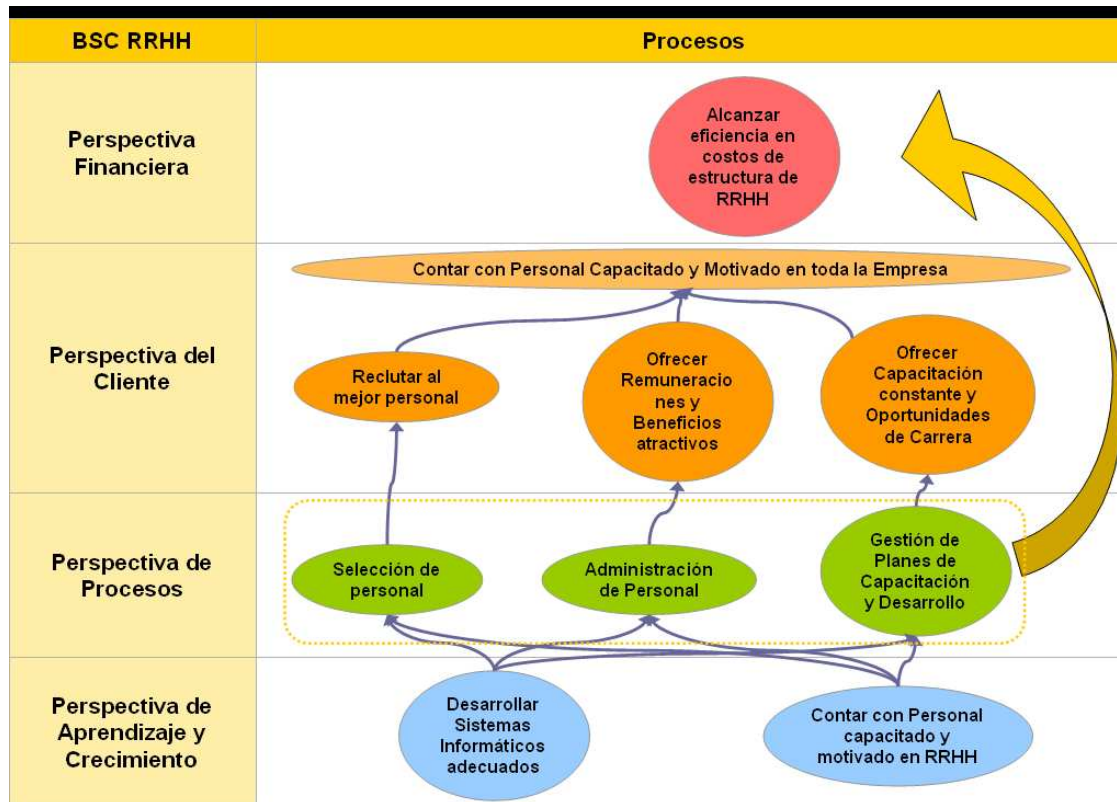
## Mapa Estratégico de Recursos Humanos

Como mencionamos anteriormente, a los efectos del presente trabajo se adecuará la visión y los objetivos expuestos anteriormente a un único esquema o mapa estratégico.

La adecuación hacia este esquema se realizará en virtud de trabajar en la estructuración del modelo BSC para el área. Se partirá de entender al Departamento de Recursos Humanos de DHL Express Argentina como una entidad que ofrece servicios a DHL, es decir, se hará foco en la gestión del área, casi como el que una consultora externa podría ofrecerle a la compañía.

Los conceptos repasados en la visión y estrategia planteada para el área de Recursos Humanos no aparecerán explícitamente en el mapa estratégico desarrollado a continuación. Ello se debe a que se ha analizado y comprendido el espíritu que esta estrategia conlleva y se lo ha adaptado a un mapa estratégico que hace foco en el área y su gestión. De esta forma, el análisis del mapa (incluidos indicadores de gestión y relaciones causa-efecto) estará centralizado en el desempeño del sector y no en el valor final o resultados que este desempeño puede generar en la empresa en cuestión: se medirá su gestión (no así lo que ésta produce en la organización).

## Mapa Estratégico



### Descripción de los conceptos mencionados en el Mapa Estratégico de Recursos Humanos

#### Perspectiva Financiera

El objetivo a alcanzar en esta perspectiva es el de lograr eficiencia en costos de la estructura de RRHH. Esto es, alcanzar los objetivos perseguidos en la perspectiva del cliente al mejor costo posible.

#### Perspectiva del Cliente

Los objetivos de esta perspectiva reflejan la propuesta de valor que el área de RRHH ofrece a la organización. El atributo principal es que la empresa cuente con personal capacitado y motivado. Para lograrlo se apoyará en: reclutar al mejor personal, ofrecer remuneraciones y beneficios atractivos y ofrecer capacitación constante y oportunidades de carrera. A continuación se detallan cada uno de los atributos mencionados.

**Contar con Personal Capacitado y Motivado:** por “capacitado” se entiende que el personal en nómina debe contar con todos los conocimientos y habilidades requeridos por el puesto de trabajo que ocupa, para poder desempeñarse adecuadamente. Cuando hablamos de “motivado” se entiende que el personal no sólo pueda hacer lo que el puesto demanda sino que también esté dispuesto a hacerlo (la diferencia que existe entre querer y poder).

**Reclutar al mejor Personal:** este objetivo establece la necesidad de cubrir las vacantes u oportunidades laborales que se produzcan con los mejores candidatos externos. El mercado laboral ofrece una serie de candidatos de los cuales hay que seleccionar aquellos que no sólo se adecuen a las tareas y responsabilidades del puesto sino que demuestren potencial para asumir en el mediano plazo mayores responsabilidades.

**Ofrecer remuneraciones y beneficios atractivos:** este objetivo busca establecer un sistema de retribución y recompensa adecuado a las expectativas del personal y a las posibilidades del negocio; se distinguen así dos aspectos que hacen al objetivo, a saber:

a) Remuneración: es la retribución monetaria que la empresa entrega por la fuerza de trabajo que el empleado ha puesto a disposición. Está conformada por sueldo o salario bruto más los variables (por rendimiento y asistencia).

b) Beneficios: son por definición legal no remunerativos, insustituibles por dinero, brindados por el empleador o por terceros. Según quien los brinde pueden ser: beneficios (ofrecidos por terceros), servicios (ofrecidos por la compañía), obligatorios (establecidos por ley o por Convenio Colectivo de Trabajo), voluntarios (por política y voluntad de la organización). Tienen por objeto mejorar la calidad de vida de los empleados y de su grupo familiar. A su vez influyen en la conducta de las personas en forma positiva; se constituye como un elemento de retención y atracción de personal e influyen positivamente también sobre el clima organizacional.

Para que las remuneraciones y beneficios sean atractivos debe establecerse una relación directa con las remuneraciones y beneficios ofrecidos en la misma industria a la que pertenece la compañía, lo que influye en las expectativas del personal. Por lo general, la participación en encuestas de mercado es una herramienta comúnmente utilizada para realizar la medición, comparación y adecuaciones de los salarios ofrecidos por las compañías.

**Ofrecer capacitación constante y Oportunidades de Carrera:** la capacitación constante influye directamente en los estándares de productividad de la compañía. Se ofrece una actualización de los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar las tareas de cada posición. Las oportunidades de carrera posibilitan no sólo motivar al

personal actual a elevar y mantener sus niveles de desempeño para acceder a nuevas oportunidades que pudiesen presentarse sino también a seleccionar personal externo con el potencial adecuado para, a futuro, asumir mayores responsabilidades.

### Perspectiva de Procesos Internos

Esta perspectiva identifica los procesos críticos para generar la propuesta de valor descripta. Estos procesos son: selección de personal, administración de personal y gestión de los planes de capacitación y desarrollo.

**Selección de Personal:** es la función técnica, propia del área de RRHH, que se encarga de enumerar todos los puestos de trabajo de la organización y mantenerlos cubiertos con las personas que más se adecuen a cada uno de ellos.

La obtención de personal, a través de la selección, incluye: planificación de la estructura del personal, requerimiento y determinación de vacantes, publicidad de avisos y comercialización, análisis, entrevistas y evaluaciones de los postulantes, ofertas de trabajo y el proceso de contratación, entre otras.

**Administración de Personal:** este proceso incluyen todas aquellas tareas administrativas que deben completarse por reglamento interno de la compañía o leyes, convenios o estatutos laborales legales o profesionales, a saber, administración de remuneraciones, administración de beneficios, procesos disciplinarios, definición de contratos laborales y sus condiciones, manejo de nómina, elaboración y envío de recibos de sueldo, consultas sobre cuestiones legales y en materia de hipotecas, liquidaciones impositivas y de cargas sociales, etc.

**Gestión de Planes de Capacitación y Desarrollo:** este proceso se ocupa de planificar, diseñar, implementar y controlar planes de capacitación y desarrollo.

En cuanto al desarrollo, se incluye la administración de cuadros de reemplazo, evaluaciones de desempeño y el proceso de 360°, evaluación continua y mecanismos de retroalimentación, desarrollo de competencias y otros programas e iniciativas.

### Perspectiva de Crecimiento y Formación

Esta perspectiva describe cómo se logrará productividad en los procesos antes mencionados. Se identifican dos temas principales: desarrollo de sistemas informáticos adecuados y contar con personal capacitado y motivado en RRHH.

**Desarrollo de Sistemas Informáticos adecuados:** implementación y manejo de sistemas informáticos que sustenten distintas actividades del sector y datos del sector. Estos pueden utilizarse en: administración de los legajos de los empleados, preparación



de informes sobre la gestión del área, administración de las capacitaciones y desempeño del personal, etc.

**Contar con Personal capacitado y motivado en RRHH:** la definición de este objetivo es idéntico al mencionado anteriormente para la perspectiva del Cliente, con la salvedad que aquí estamos focalizando sólo al personal del área de Recursos Humanos.

# Balanced Scorecard

## Perspectiva Financiera

| Objetivos Estratégicos:                                  | Indicadores de medición mensual                               | Observaciones   |
|--|---|---|
| <b>Alcanzar eficiencia en costos de estructura de HR</b> | 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.<br><br>Ejemplo: 2000 / (25*12)                               |
|  | Costos de Administración del Área / personal en nómina        | Los costos de administración son: costos de terciarización de liquidación y pago de sueldos + mantenimiento de archivo + materiales de oficina.<br><br>Ej.: 102.000 / 550                 |

## Perspectiva del Cliente

| Objetivos Estratégicos:                          | Indicadores de medición mensual  | Observaciones   |
|--|--|---|
| <b>Contar con Personal capacitado y motivado</b> | Ausentismo   | <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>  |
|  | Egresos (por renuncia) / total de personal en nómina                                       | <p>Este indicador mide la rotación por renunciaciones.</p> <p>Ej.: 12 / 550</p>   |
|  | Productividad de la Empresa  | <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:<br/> productividad = (% presentismo + % llamadas atendidas + % de objetivo alcanzado en tiempo de espera de llamadas) / 3</p> |
| <b>Reclutar al mejor personal</b>                | Promedio de resultados de evaluación de desempeño empleados con antigüedad de 6 a 18 meses | <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>  |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | <p>Empleados de alto potencial con antigüedad de 6 a 18 meses / cantidad total de empleados con antigüedad de 6 a 18 meses</p> | <p>Se define un listado de empleados con potencial de desarrollo futuro (según su rendimiento actual)</p> <p>Ejemplo: 4 / 50</p>  |
| <p><b>Ofrecer Remuneraciones y Beneficios atractivos</b></p> | <p>Promedio Remuneración Líderes<sup>6</sup> / Promedio Remuneración líderes mercado/industria</p>                             | <p>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.</p> |
|  | <p>Promedio Remuneración Profesionales<sup>7</sup> / Promedio Remuneración profesionales mercado/industria</p>                 | <p>IDEM Anterior</p>  |
|  | <p>Promedio Remuneración Asociados<sup>8</sup> / Promedio Remuneración asociados mercado/industria</p>                         | <p>IDEM Anterior</p>  |

<sup>6</sup> **Líderes:** tienen responsabilidades formales vinculadas al personal, por ejemplo, cuestiones disciplinarias o la gestión de desempeño. los ejecutivos y gerentes *senior* que determinan y comunican las políticas y pueden dirigir y coordinar funciones; los gerentes *junior* que por lo general llevan a cabo las políticas.

<sup>7</sup> **Profesionales:** por lo general llevan a cabo tareas analíticas, conceptuales o creativas. requieren tanto capacidad intelectual como comprensión de un conjunto intensivo de conocimientos teóricos o de disciplina de negocios; investigan, desarrollan, diseñan, aconsejan, enseñan y se comunican en sus campos de especialización; posiblemente cuenten con un título universitario o poseen calificaciones profesionales/vocacionales de nivel avanzado; incluye a los vendedores que requieren un título o calificaciones profesionales/vocacionales de nivel avanzado.

<sup>8</sup> **Asociados:** personal que, por lo general, desarrolla actividades de índole administrativa o física.

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

## 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.<br><br>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: $(\text{Horas planificadas act.} - \text{Horas planif. año ant.}) / \text{Horas planificadas act.}$                                    |
|   | 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>       | Promedio ponderado de Evaluación de Plataformas actuales de RRHH     | <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="992 1031 1338 1129"> <thead> <tr> <th></th> <th>Ponderación</th> <th>Evaluación</th> <th>Resultado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td> <td>0,20</td> <td>4</td> <td>0,8</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>0,30</td> <td>4</td> <td>1,2</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>0,50</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td colspan="3"><b>Prom. Ponderado =</b></td> <td><b>3</b></td> </tr> </tbody> </table> |           | Ponderación | Evaluación | Resultado | A | 0,20 | 4 | 0,8 | B | 0,30 | 4 | 1,2 | C | 0,50 | 2 | 1 | <b>Prom. Ponderado =</b> |  |  | <b>3</b> |
|  | Ponderación  | Evaluación  | Resultado |             |            |           |   |      |   |     |   |      |   |     |   |      |   |   |                          |  |  |          |
| A  | 0,20   | 4   | 0,8       |             |            |           |   |      |   |     |   |      |   |     |   |      |   |   |                          |  |  |          |
| B  | 0,30   | 4   | 1,2       |             |            |           |   |      |   |     |   |      |   |     |   |      |   |   |                          |  |  |          |
| C  | 0,50   | 2   | 1         |             |            |           |   |      |   |     |   |      |   |     |   |      |   |   |                          |  |  |          |
| <b>Prom. Ponderado =</b>                                 |  |   | <b>3</b>  |             |            |           |   |      |   |     |   |      |   |     |   |      |   |   |                          |  |  |          |
| <b>Contar con Personal de RRHH capacitado y motivado</b> | Horas de Capacitación empleados de RRHH / cantidad de empleados RRHH | <p>La fórmula detallada sería: (horas del curso * participantes de RRHH) / empleados de RRHH</p> <p>Ejemplo: (5 * 8) / 5</p>  |           |             |            |           |   |      |   |     |   |      |   |     |   |      |   |   |                          |  |  |          |
|  | Promedio de resultados de Evaluaciones de Desempeño RRHH             | <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>  |           |             |            |           |   |      |   |     |   |      |   |     |   |      |   |   |                          |  |  |          |
|  | Resultado de encuesta de clima del Área RRHH                         | <p>Las encuestas de clima son encuestas basadas en diferentes indicadores (trabajo en equipo; comunicación; liderazgo; carga de trabajo; etc.) según cada compañía.</p>   |           |             |            |           |   |      |   |     |   |      |   |     |   |      |   |   |                          |  |  |          |



## Conclusiones:

El presente trabajo ha desarrollado, a partir de una clara definición de objetivos, un esquema de medición de performance y gestión para el área de Recursos Humanos. El carácter analítico que se esperaba mantener durante todo el trabajo, entendiendo como tal un cierto lineamiento lógico y coherencia entre conceptos, ha sido posible a partir de utilizar el Balanced Scorecard como marco teórico y aplicarlo a cada sección desarrollada.

Se ha descrito resumidamente el contexto de la compañía tomada como modelo (DHL Express Argentina) y ello dio paso al contexto actual del área de Recursos Humanos. Es allí donde hemos encontrado la falta de un esquema de medición de la gestión, lo cual al contrario de dificultar el desarrollo de nuestro trabajo, lo ha alentado. Reflejo de esto es la propuesta vinculada de “proponer a DHL Express Argentina la informatización de este esquema de medición...”. Esto se debe a la necesidad de contar con un resultado final simple y práctico que, no sólo sea viable desde el punto de vista teórico, sino que sea aplicable en el campo de acción.

A partir del esquema conceptual del Balanced Scorecard, se ha construido un Mapa Estratégico de Recursos Humanos que tiene una directa relación con la empresa DHL Express, con su estrategia, su contexto organizacional y su cultura.

Es necesario advertir que esta adaptación del mapa a la compañía DHL es una limitante del mapa presentado. Es decir, en la medida en que mudamos de industria, por ejemplo, si nos focalizamos en una industria como la automotriz, la cultura organizacional, así como otros factores, pueden cambiar radicalmente y esto tener implicancia sobre el mapa estratégico definido para Recursos Humanos. Un ejemplo de un objetivo estratégico distinto sería: “Establecer relaciones de confianza con el sindicato”, objetivo que no está presente en nuestro esquema.

Más allá de las limitaciones señaladas, el resultado final alcanzado en el presente trabajo satisface las expectativas iniciales, entendiendo que la vinculación entre estrategia, indicadores y sus relaciones causa/efecto, de tanta importancia para alcanzar un verdadero Balanced Scorecard, se ha establecido con una solidez que permite hablar así de:

...una herramienta de medición y gestión que permite traducir la estrategia (de Recursos Humanos) que una organización (Área de Recursos Humanos de DHL Express Argentina) ha diseñado para alcanzar la misión (Visión de RRHH Regional), en un conjunto completo de medidas de desempeño (indicadores definidos) tal que informa

a la alta gerencia sobre cómo la organización (Área de Recursos Humanos) avanza hacia el logro de sus objetivos<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Ing. Alejandra E. Falco, Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), Congreso de Recursos Humanos, UCEMA, 2007.

## Bibliografía:

- Altuve Godoy, José Germán. *Capital intelectual y Generación de Valor*, s/d.
- Falco, Alejandra. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), Congreso de Recursos Humanos, UCEMA, 2007.
- [http://www.cema.edu.ar/~falco/BSC\\_congr\\_rrhh07\\_v01.ppt](http://www.cema.edu.ar/~falco/BSC_congr_rrhh07_v01.ppt)
- Kaplan, Robert S., Norton, David. “The Balanced Scorecard: Measures that drive performance”. En: *Harvard Business Review*. Enero-Febrero 1992.
- Kaplan, Robert S., Norton, David. “Having trouble with your Strategy? Then Map it”. En: *Harvard Business Review*. Septiembre-Octubre 2000.
- Kaplan, Robert S., Norton, David. “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”. En: *Harvard Business Review*. Enero-Febrero 1996.
- Perissé, Marcelo Claudio. “El Balanced Scorecard y la Gestión de Recursos Humanos”. En: *Biblioteca UADE, sección Técnica Administrativa*, s/d.
- Presentación en diapositivas “Escuelas de estrategia”. Universidad del CEMA, carrera MADE, materia Dirección Estratégica, año 2007.

## Índice general:

|   |    |
|---|----|
| Comentarios previos.....  | 2  |
| Introducción: Balanced Scorecard en Recursos Humanos.....                                   | 4  |
| Objetivo General del trabajo.....   | 4  |
| Objetivo Específico.....  | 4  |
| Plan General del Trabajo.....   | 4  |
| Contexto de la Compañía.....  | 5  |
| Contexto del Área de Recursos Humanos.....  | 7  |
| Introducción al Balanced Scorecard.....   | 9  |
| Estrategia del Área de Recursos Humanos: Mapa Estratégico.....                              | 11 |
| Visión y Objetivos de Recursos Humanos.....   | 11 |
| Mapa Estratégico de Recursos Humanos.....   | 13 |
| Descripción de los conceptos mencionados<br>en el Mapa Estratégico de Recursos Humanos..... | 14 |
| Balanced Scorecard.....   | 18 |
| Conclusiones.....   | 25 |
| Bibliografía.....   | 27 |

Sres. CEMA

A quien corresponda,

SI autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir a los fines exclusivamente académicos y didácticos la Tesis/Trabajo Final de mi autoría correspondiente a la carrera cursada en esta institución.

Alejo J. Rodríguez Bartkow

D.N.I.: 26.392.827