

## **NO HAY OTRO CAMINO, RECURSOS HUMANOS (RRHH) TIENE QUE MARCHAR HACIA EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) SI QUIERE SOBREVIVIR**

**Dr. Carlos Díaz Llorca, Profesor Titular del CETED de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana.**

Meditando sobre el Cuadro de Mando Integral, herramienta de mucha actualidad y uso en las organizaciones, llegué a la conclusión que evidentemente a las Gerencias de Recursos Humanos de las organizaciones no les queda otra opción que marchar hacia la introducción del Cuadro de Mando Integral. Creo es una oportunidad que no pueden perder y aún están a tiempo. ¿Cómo llegué a esta conclusión?

Algunos aspectos me sirvieron de base para ello. Primero fue el llegar a una conclusión sobre las principales **tendencias** que se observan en las empresas y que tienen que ver con los RRHH. Veamos cuáles son las principales tendencias que hoy en día se hacen más evidentes en cómo operan las Gerencias de RRHH.

**1º** Todo el mundo está de acuerdo con el enunciado de que el principal activo de las organizaciones son las personas. Pero, la práctica real demuestra que los directivos se centran más en las dimensiones financieras, que son tangibles, que en las personas, que son intangibles y no aparecen registradas en los balances financieros.

**2º** La situación anterior se agrava con el hecho de que el activo más importante es el menos entendido, no todo el mundo reconoce el valor de las personas, el menos preparado para ser medido, no se tienen experiencias sobre cómo medir el valor que aportan las personas, y el menos susceptible de ser dirigido, lo movemos como una pieza de ajedrez y no por el valor acumulado que tienen.

**3º** ¿Qué ayuda a tener esta visión de los RRHH?. El hecho de que los métodos contables no miden a RRHH como una inversión, ni como un activo. Simplemente no aparecen en los libros o de lo contrario no son nada más que un centro de costo o lo que es lo mismo, un gasto.

**4º** Por otro lado está el hecho de que las Gerencias de RRHH no son capaces de demostrar que su estrategia es la de añadir valor, por lo que pierden inmensas oportunidades. Y el perder oportunidades desarrolla su oponente, las amenazas.

**5º** No tienen en cuenta que el acceso a las nuevas tecnologías no es un factor que haga la diferencia entre las empresas. Las nuevas tecnologías están al alcance de todos. Sin embargo, la gran diferencia está en la capacidad de utilizar las nuevas tecnologías

El mantener tales tendencias dentro de las Gerencias de RRHH hace evidente que las organizaciones se ven impactadas de una u otra forma y por ello derivamos de tales tendencias los **impactos** siguientes en las organizaciones:

**1º** Los directivos no saben qué pasos dar para cambiar el paradigma de que RRHH no es una mera función profesional. De esta manera siguen trabajando sólo en la selección, diseño de cargos, evaluación del

desempeño, seguridad e higiene, capacitación y otras funciones de RRHH y no ven el lado estratégico que tienen dentro de la gerencia y en la organización en general.

**2º** No se dan cuenta que si siguen ese camino, el de ver sólo la función profesional de los RRHH, en las condiciones actuales del mundo empresarial hay una gran amenaza que puede llevarlos a un gran abismo: la tercerización de la Gerencia, dado que cada vez aumenta el número de Casas Empleadoras

**3º** Un gran impacto derivado de las tendencias anteriores es que la contabilidad sigue centrándose en el capital tangible como fuente de beneficio y eso crea distorsiones. La contabilidad es reactiva, nos dice qué paso pero ya en tiempo pasado y no nos lo dice todo, porque no refleja todo. Esto tiene en su contra las distorsiones que crea en cuanto a la información que reciben los que dirigen la organización.

**4º** Por eso, derivado del punto anterior, en muchas organizaciones los directivos toman decisiones como que RRHH lo que debe es reducir costos y estas puede ser altamente equivocadas. Muchas organizaciones bancarias han tomado decisiones de este tipo y se han dado cuenta tarde que redujeron costos en un momento, pero a la larga han perdido conocimientos y para recuperar lo perdido han tenido que gastar más de lo que redujeron.

**5º** Por último, hay un gran impacto derivado de las tendencias y es el de no considerar el potencial de las capacidades de los RRHH en las estrategias de la organización. Al verse como un gasto no son una inversión, por lo que no se busca potenciar esas capacidades, que cada vez pueden ir agregando más valor. No se tiene en cuenta que mientras los activos fijos se deprecian, los intangibles se aprecian.

Desde este punto de vista ¿cuáles son los **retos** que tienen que enfrentar hoy en días las Gerencias de RRHH para eliminar los impactos derivados de las tendencias que se observan en este tipo de Gerencia?.

**1º** Es claro y directo que RRHH tiene que transformar al personal como su principal fuente de ventaja competitiva. Es un reto el acabar de observar que potenciar a los RRHH es la única forma de hacer sostenible la organización, sin esto ninguna organización puede crecer.

**2º** Reto de gran magnitud es también el transformar a RRHH como una gerencia estratégica. O lo que es lo mismo, ser algo más que una simple función profesional, sino tener su propia estrategia e incorporarse con ella a la estrategia de la organización en su conjunto.

**3º** Tanto RRHH como el resto de los miembros de la organización tienen que descartar la mentalidad contable que reconoce que RRHH es sólo un simple centro de costos. Es un reto ampliar el horizonte de RRHH darle el carácter estratégico que se merece. Pero esto es un cambio de cultura y para ello hay que trabajar.

**4º** En el marco de esta nueva visión de RRHH hay que buscar vincular la necesidad de que los objetivos de la estrategia de RRHH tienen que caminar en marcha unida con la estrategia de toda la organización. .

**5º** Todo lo anterior lleva a la organización por un solo camino, que es su quinto reto y el más importante. RRHH tiene que trabajar por desarrollar un Cuadro de Mando Integral que al

describir su estrategia demuestre el impacto que RRHH tiene en la estrategia de la organización en su conjunto.

Como expresé en el título de este pequeño artículo, no hay otro camino si es que RRHH quiere sobrevivir en el marco de las contingencias actuales. Sólo enfrentando sus propios retos y buscando el cambio es que podrá emerger como una unidad que estratégicamente es la encargada de crear las bases a través del aprendizaje y el crecimiento para mejorar aquellos procesos que agregan valor a los clientes y a los propietarios de la organización.

Amigo lector, la práctica real demuestra que a RRHH le toca el rol de hacer sostenible el funcionamiento de cualquier organización. Si no está de acuerdo conmigo sólo observe las diferencias de las Gerencias de RRHH de aquellas organizaciones que han sido consideradas exitosas de aquellas que han fracasado. La diferencia es muy sencilla, unas han sido capaces de crear valor, las otras no y la creación de valor es sólo una facultad de las capacidades de los RRHH.

Aquellas organizaciones que no han sido capaz de crear valor les ha pasado como al modelo neoliberal, que fracasa porque el costo social es muy alto y no está contemplado en el modelo. Usted puede ser todo lo eficiente que quiera, pero con ello sólo está haciendo las cosas correctamente. Sin embargo, esta dejando de ser eficaz, que es hacer las cosas correctas. Diferencia que es muy sutil pero determinante. Así que no sólo haga las cosas correctamente, sino que haga, además, las cosas correctas, asuma los retos que tiene que enfrentar la Gerencia de RRHH y tenga en cuenta que el CMI es una herramienta que lo puede ayudar significativamente.