CAPITAL HUMANO Y ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

Alineando el desempeño de los Recursos Humanos hacia el logro de resultados

Por Matías Sales (*)

Los nuevos desafíos para la organización

En el escenario competitivo actual, las empresas que marcan la diferencia son aquellas que pueden satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciendo un producto o servicio con alto valor agregado y que además resisten los embates de la competencia a través de fuertes barreras desarrolladas a partir de la generación de ventajas competitivas únicas y sostenibles. Este concepto no es nuevo, lo que sí es nuevo es de dónde las empresas se valen para crear esas ventajas difíciles de imitar para la competencia y que además maximizan la creación de valor para el cliente.

Años atrás, la fuente para la generación de ventajas competitivas yacía en las capacidades tecnológicas y financieras; más adelante, superada esta barrera, la información se convirtió en un elemento clave que resultaba de difícil acceso; finalmente, el desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones posibilitó el acceso más fácil a la información, dando esto lugar a la consolidación del Conocimiento como activo fundamental. Esto por la creciente necesidad de responder rápida y efectivamente a las necesidades del cliente, hecho que obliga a las organizaciones a resolver nuevos problemas y a tomar decisiones sobre situaciones jamás vividas, lo cual implica un aprendizaje continuo y lo suficientemente flexible como para dejar de lado prácticas obsoletas.

Numerosos autores han planteado el tema, partiendo del visionario Peter Senge y su reconocida obra “La Quinta Disciplina”. Así, los pensadores del Management Moderno han dado lugar a modelos de gestión basados en el Aprendizaje Organizacional, partiendo de la base de que son las personas las portadores de capacidades y experiencias que pueden hacer la diferencia para una organización y, por ende, ser fuente de ventajas competitivas.

Técnicas y herramientas como la Gestión del Talento, la Administración del Valor, la Gestión del Conocimiento o la Administración del Desempeño entre otras, buscan obtener resultados excelentes a través de la maximización del valor para los accionistas, a través de la satisfacción de las necesidades del cliente y el aprendizaje continuo.

RRHH y su rol estratégico

Recursos Humanos puede (y debe) contribuir a la consecución de resultados para la organización a través de una gestión estratégica que facilite el desarrollo de capacidades para la organización, alineándose a la estrategia del negocio, lo cual es fundamental para ayudar a la organización a conseguir resultados y permanecer competitiva.

Para ello, es necesario que en primer lugar los profesionales de RRHH tomen conciencia de su nueva posición y comiencen a adoptar el rol de socios estratégicos, tal como lo plantea Dave Ulrich (1997). Este paso es fundamental, y en algunos casos puede resultar el principal obstáculo hacia la transformación ya que en algunas organizaciones el Departamento de Personal continúa realizando las tareas administrativas tradicionales (liquidación de sueldos, administración de legajos, licencias, etc.) que si bien son necesarias, no agregan valor a la estrategia del negocio.

En segundo lugar, es necesario que los profesionales del área sean expertos en herramientas de gestión estratégica de RRHH tales como Gestión por Competencias, Trabajo en Equipo, Administración por Objetivos, Evaluación del Desempeño y Remuneración Variable, entre otras,

además de conocer y manejar sistemas de control de gestión tales como el *Balanced Scorecard*, de manera tal de facilitar el monitoreo del nivel de adecuación a la estrategia del negocio.

De esta manera, una de las herramientas más efectivas de las que el profesional de RRHH se puede valer es el *Performance Management* o Administración del Desempeño.

Administrando el Desempeño del Capital Humano

Para tener una aproximación a esta herramienta, se hace necesario analizar las distintas aristas que componen un sistema de *Performance Management*. En primer lugar, entender que el sistema está orientado a maximizar el logro de resultados, a través de una integración entre el QUE debe lograrse y el COMO ha de hacerse para lograrlo. Con esto decimos que la Administración por Objetivos es la base fundamental para determinar el QUE y la Gestión por Competencias el pilar del COMO, buscando desarrollar a las personas para optimizar su desempeño y así favorecer el logro de resultados para la organización.

En segundo lugar, el sistema cumple una importante función de comunicación vertical de doble vía. Esto porque de arriba hacia abajo comunica las estrategias del negocio y cuáles son los factores críticos a tener en cuenta para alcanzar los objetivos que los ejecutivos pretenden lograr tanto en el largo como el corto plazo. Asimismo, es un sistema de comunicación también de abajo hacia arriba, ya que los niveles operativos, de supervisión y jefaturas brindan feedback sobre el cumplimiento de los objetivos fijados para sus planes de trabajo, con lo cual la Dirección puede ir monitoreando las estrategias fijadas para reacomodarlas o confirmarlas.

Finalmente, el sistema cierra su circuito con la remuneración variable. Este sistema permite reforzar las conductas deseadas premiando aquellas que faciliten y aseguren el cumplimiento de los objetivos fijados.

Así, el modelo de gestión que acompaña y soporta al *Performance Management*, es el del Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*), el cual a través de indicadores de desempeño equilibrados entre diferentes perspectivas (financiera, cliente, procesos y aprendizaje) permite monitorear y medir el desempeño, brindando el *feedback* adecuado para el permanente ajuste tanto de objetivos como de competencias, en función del contexto cambiante, lo cual sienta las bases para el aprendizaje continuo.

En el gráfico 1 podemos observar la interrelación entre los conceptos expuestos:

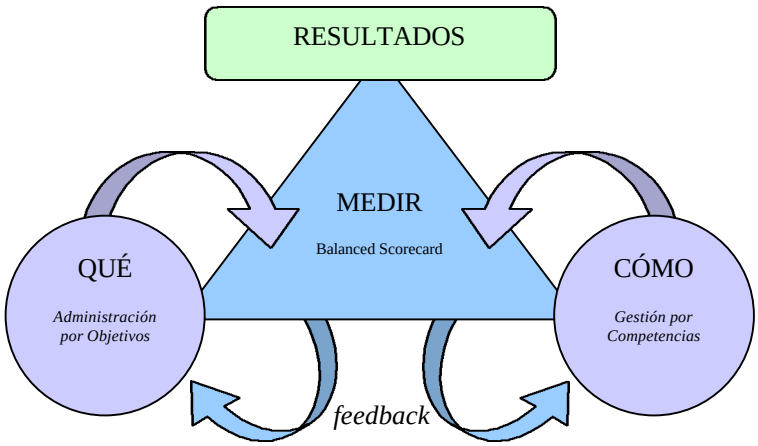

Gráfico 1: Interrelación entre los elementos del Performance Management

Midiendo el desempeño: el Balanced Scorecard

A principios de los 90's, Kaplan y Norton comenzaron a dar forma a un modelo de gestión que iba a revolucionar la forma en que la organización mide y controla el cumplimiento de sus objetivos: el *Balanced Scorecard.* Este modelo se basa en el clásico *Tableaux de Bord*, un sistema de control de gestión concebido por los franceses en el cual se organizan un conjunto de indicadores relevantes que dan una idea sobre el desempeño de la organización traducido en ratios y porcentajes. La diferencia fundamental entre el *Tableaux* y el BSC radica en que éste último define los indicadores en función de los factores que determinarían el éxito de la organización, a través de un encadenamiento de sucesos causa – efecto, y que además equilibra el conjunto de indicadores relacionados con el corto y el largo plazo, a través de su organización en 4 perspectivas: financiera, cliente, procesos, aprendizaje. El gráfico 2 ilustra el concepto del BSC.

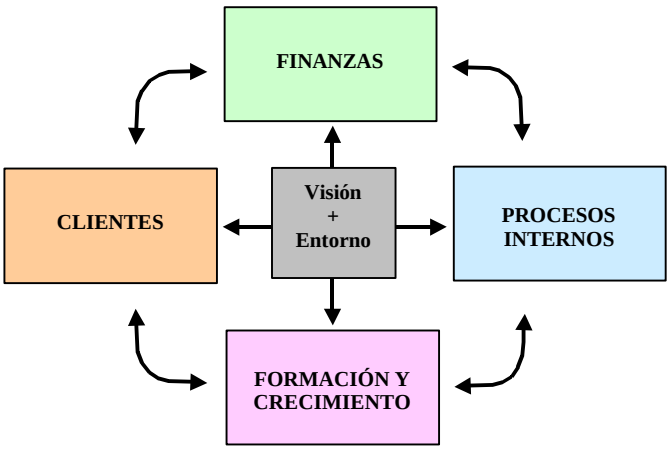

Gráfico 2: Modelo del Balanced Scorecard

Construir el BSC es un proceso que requiere tener en cuenta ciertos aspectos clave. En primer lugar, es necesario que el **Plan Estratégico** esté claramente definido y formalizado. No basta con tener una idea sobre los objetivos que desean alcanzarse y las estrategias que se llevarán a cabo para lograr los objetivos. La Dirección debe discutir y consensuar este aspecto para generar un documento formal que posteriormente se comunicará a todos los niveles de la organización a través de los indicadores del BSC. Esta etapa implica un análisis del contexto y de las capacidades internas para diseñar la mejor inserción de la organización en un entorno competitivo. Asimismo, se establecerán las **relaciones de causa – efecto** que darán una clara noción sobre los factores clave que llevarán a la organización al logro de resultados.

Con el PE definido, el siguiente paso es identificar y **definir los procesos clave** de la organización y sus responsables (dueños del proceso), para así consensuar con ellos cuáles serán los indicadores que tendrán que gestionar, y que ayudarán a cumplimentar la estrategia del negocio a través de los factores críticos del éxito.

El siguiente paso es definir de dónde se obtendrá la información medir los indicadores, es decir las fuentes de las cuales se obtendrán los datos necesarios para converirlos en información para la toma de decisiones. Es importante también en esta etapa definir la fórmula de cálculo para tales indicadores de manera tal de estandarizar un lenguaje para toda la organización y que todas las áreas afectadas por el mismo indicador lo midan y calculen de la misma manera, evitando así confusiones y falta de coordinación.

Finalmente, se deben establecer las metas que se pretenden alcanzar con esos indicadores para poder ver su evolución histórica en el tiempo. Así, se construyen los gráficos que muestren los avances y retrocesos del indicador, otra línea con la meta a alcanzar y, si es posible, otra más con un indicador de comparación obtenido a partir del *benchmarking* sobre las mejores prácticas.

Así, la organizción de indicadores de gestión en un Tablero de Comando tienen como principales puntos fuertes los siguientes:

- Comunican la estrategia del negocio a todos los niveles
- Promueve a los equipos e individuos a lograr los objetivos
- Favorecen la innovación, al representar un canal de comunicación de abajo - arriba para redaptar las estrategias
- Estimulan la responsabilidad por los procesos, la rendición de cuentas
- Estimulan el reconocimiento por el logro, otorgando valor al desempeño.
- Favorecen el cambio cultural: del cumplimiento de órdenes a la orientación para el logro de resultados

Por supuesto que la definición de indicadores y el decantamiento vertical debe hacerse mediante talleres participativos, en los cuales luego de la discusión se llegará al consenso sobre los resultados esperados (QUE) y los factores críticos a tener en cuenta para lograr alcanzarlos (COMO). De esta manera se va definiendo un mapa de las competencias que los implicados necesitarán para asegurar el logro de esos objetivos.

Asegurando el logro de los objetivos. Competencias y desempeño

Las competencias son “el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que debe tener una persona para desempeñarse con éxito en un puesto determinado, en una empresa determinada, en un contexto determinado, y se encuentran definidos y descriptos mediante patrones de comportamiento observable.” Esta definición nos permite observar que las competencias se basan en la comprensión del negocio y en la cultura, y se definen a través de descriptores de comportamientos observables, buscando evitar conflictos por interpretaciones de distintas personas sobre la competencia en cuestión.

Como hemos visto hasta ahora, administrar el desempeño implica una correcta relación entre el QUE y el COMO. Los objetivos determinan el qué se quiere lograr y además con el decantamiento de indicadores establecido por el BSC, definimos para los distintos niveles de la organización cómo deberán actuar para ayudar a alcanzar tales objetivos.

Esto implica que es necesario determinar cuáles serán las competencias que permitirán a la gente asegurar el logro de resultados a través de comportamientos de alto desempeño y definirlas Esto es fundamental, ya que las competencias no son iguales para todos los puestos ni para todas las organizaciones.

Así, luego de la definición de las competencias, es necesario establecer un diagnóstico sobre el grado en que las personas las poseen o no, para lo cual RRHH se vale de herramientas tales como el inventario de personal, entrevista de incidentes críticos (BEI), perfiles profesionales, descripciones de puestos, etc.

Es importante comenzar por los **puestos clave**, es decir, aquellos que tienen especial incidencia sobre los factores críticos de éxito de los procesos principales de la organización. De esta manera, comenzamos a trabajar con la adecuación persona – puesto a través de la identificación de las **personas clave**.

En primer lugar, deben estar bien definidas las tareas críticas del puesto, las cuales las podemos identificar estableciendo una relación con los resultados obtenidos a partir del desempeño excelente, basado en la regla de Pareto: el 80 % de los resultados excelentes se obtienen con el 20 % de las tareas. Eso nos da una idea sobre lo crítico de cada tarea analizada. De esta manera, podemos definir los puestos en función de tareas críticas y preparar a la gente que vaya a ocupar el puesto de acuerdo a las competencias que necesita para llevarlas a cabo.

Así, debemos analizar el nivel de competencia que poseen las personas que ocupan puestos clave y cuál es el nivel que debería poseer, además de determinar si hace falta que adquiera alguna otra competencia. Así, el resultado de este análisis arroja un *gap* o brecha que debe ser saldado mediante acciones que le permitan a la persona adquirir las competencias y el nivel competencial requerido por el puesto, para maximizar las posibilidades de éxito en el logro de resultados. Las herramientas que RRHH puede utilizar para saldar esa brecha son el *coaching*, el entrenamiento en el puesto (*on the job training*), la rotación de puestos, capacitación tradicional, etc. Es decir, que puede utilizar una gama de herramientas, administrando las que más se adecuen de acuerdo a las necesidades de capacitación, las características del receptor de la capacitación, la urgencia para la obtencion de las competencias, los recursos disponibles, etc.

Podemos diferenciar tres tipos de competencias:

1. **Competencias Universales:** son aquellas que reflejan los valores, la cultura y los factores clave del éxito del negocio, que deben ser exhibidas por todos los empleados de la organización.
2. **Competencias Transferibles:** son aquellas que necesarias en varios puestos, variando el nivel de cada una de ellas de acuerdo a las tareas críticas y la importancia que tienen para el logro de los objetivos en cada uno de los puestos.
3. **Competencias Específicas:** son aquellas requeridas para un puesto o rol particular, que deben poseerse para desempeñar correctamente las tareas.

El gráfico 3 expresa la relación entre distintos puestos y los tipos de competencias mencionados.

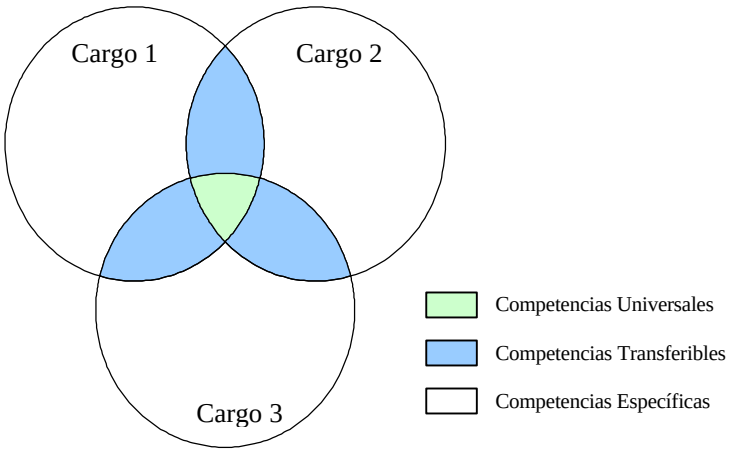

Gráfico 3: Relación entre tipos de competencias y cargos distintos

Comunicación con los empleados: la clave del sistema

La clave para que el sistema funcione es la comunicación de los beneficios que este trae al empleado y, fundamentalmente, mostrarle claramente para qué sirve lo que él hace, es decir, como a través de su trabajo contribuye a que el negocio logre sus objetivos. De esta manera, los empleados pueden comprender la importancia de su labor diaria, logrando de esta manera un mayor compromiso y una disminución en su resistencia natural hacia el cambio en la metodología de trabajo.

Asimismo, para que el sistema funcione y se logren los resultados esperados, los empleados deben conocer claramente qué se espera de ellos y recibir una retroalimentación perídodica sobre cómo lo están haciendo, además de ser retribuídos por el desempeño excelente. Algunas de las herramientas que RRHH utiliza para comunicar a los empleados sobre los objetivos, responsabilidades y su contribución a la estrategia del negocio, son la Descripción del Puesto y la Evaluación del Desempeño. Como ya se mencionó en apartados anteriores, mediante la utlización de los indicadores de gestión establecidos por los *Balanced Scorecards* para la medición del desempeño es posible establecer un lenguaje común para toda la organización facilitando de esta manera el proceso de comunicación del sistema.

Por otro lado, el sistema de retribución variable juega un papel importantísimo, ya que actúa como agente motivador, estimulando y reforzando las conductas deseadas dentro del marco del *Performance Management*. Así, la organización debe comunicar el paquete de opciones a sus empleados y seleccionar mediante una negociación con los mismos, aquellos que mejor satisfagan las necesidades de ambas partes. En este aspecto, y al igual que con los indicadores de gestión, es de suma importancia esclarecer las fórmulas de cálculo para los conceptos variables para así evitar las confusiones y conflictos que pueden ocasionar el fracaso del sistema.

Otra de las cuestiones que deben tenerse en cuenta para mantener la alineación es la utilización del *Coaching* permanentemente, a fin de entrenar al empleado en su puesto de trabajo y al mismo tiempo ir corrigiendo las conductas no deseadas o reforzando las de alto desempeño.

Resumen

La alineación de los Recursos Humanos a la estrategia del negocio puede ser manejada a través del sistema de *Performance Management.*

Este sistema parte de una clara definición de objetivos en los niveles más altos de la organización que posteriormente se irán encadenando de manera vertical y descendente hacia todos los niveles; luego, la organización determina las capacidades clave (*Core Competencies*) que necesita en cada uno de sus niveles y sectores, de acuerdo a los factores de éxito determinados en la etapa de modelización del negocio y a los objetivos devenidos del planeamiento estratégico, para lo cual se vale de la Gestión por Competencias. Finalmente, el pago por desempeño motiva a las personas a actuar de manera tal que ayuden a la consecución de los objetivos organizacionales.

Para brindar soporte informático y formalizar el sistema, la organización utilizará un conjunto de indicadores externos e internos, equilibrando la consecución de objetivos en el corto y el largo plazo: el *Balanced Scorecard,* modelo de gestión que además facilita el proceso de implementación y comunicación.

Todo esto sin olvidar comunicar claramente los beneficios para los empleados y los objetivos para cada nivel, dejando bien en claro qué se espera de cada persona, cómo contribuye a la estrategia del negocio, brindando feedback periódico y acompañando en todo momento a través de procesos de *coaching*.

Lectura Recomendada

Libros

BECKER, Brian, HUSELID, Mark y ULRICH, Dave, "The HR Scorecard. Linking people, Strategy and Performance", Harvard Business School Press. 1999
KAPLAN, Robert y NORTON, David, "El Cuadro de Mando Integral", Gestión 2000, 1997
FITZ –ENZ, Jack, "Cómo medir la gestión de los Recursos Humanos", Deusto, 1999
ALLES, Martha, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias", Granica, 2000
BIASCA, Rodolfo, "Resultados", Granica, 2000
SENGE , Peter, "La Quinta Disciplina", Granica, 1992

Artículos

PRAHALAD, C.K y HAMEL, Gary

- "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, mayo -junio 1990
- "Compitiendo por el futuro", Espasa Calpe

CRAVINO, Luis Mª, "Administración del Desempeño", Cuadernillo nº 24 de la colección Conceptos y Herramientas del Management, Mercado, setiembre 1997
PALACIOS, Maica, "Reconocer el Desempeño a la hora de Recompensar", Líderes del Tercer Milenio nº 27, Mercado, 1999

(*) Sobre el Autor

Matías Sales es Licenciado en Relaciones Humanas, egresado de la Universidad Champagnat, Mendoza, ARG. Actualmente se desempeña como Líder de Proyecto de UCh RRHH – Portal de Estudiantes de Recursos Humanos (www.uch.edu.ar/rrhh), proyecto educativo de un equipo de egresados de la Institución, con contenidos, enlaces e información de interés para estudiantes y profesionales de Recursos Humanos y Management, conformando una comunidad que alcanza a España y países de Latinoamérica.