

PERSONAS: ENSAYO

Alineación Estratégica del Área de Gestión de Personal

Strategic Alignment of the Area of People Management

Edición Nº 19 – Mayo de 2014

Artículo Recibido: Marzo 16 de 2014

Aprobado: Mayo 05 de 2014

AUTORAS

Clarisse Droval
Doctorante en Gestión, Universidad UTAD Trás-os-Montes e Alto Douro.
Vila Real, Portugal.

Lyana Jacqueline Salgues
Doctorante en Gestión, Universidad UTAD Trás-os-Montes e Alto Douro.
Vila Real, Portugal.

Adaptado y traducido por Clarisse Droval
Correo electrónico: cdroval@gmail.com

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo presentar un modelo de alineación estratégica en el área de gestión de personal en una gran empresa financiera, con operaciones en varios países. Fueron examinados documentos e informes producidos por la empresa con la evolución del proyecto y los logros. La compañía utiliza para la gestión de personal el enfoque administrativo de competencias. La evaluación del desempeño por competencias, realizada con la ayuda de un software especialmente diseñado para la empresa y basado en el modelo de cuadro de mando integral, permite monitorear el desempeño de los empleados y la redirección cuando sea necesario. La experiencia descrita presenta las directrices que se pueden compartir con otras empresas, con el fin de mejorar los procesos de planificación estratégica y del área de la gestión de personas.

PALABRAS CLAVE: Alineación estratégica, gestión de personas por competencias, gestión del desempeño, Cuadro de Mando Integral.

ABSTRACT

This article aims to present a model of strategic alignment in the area of the people management in a large financial company, with operations in several countries. Were examined documents and reports produced by the company with project progress and achievements. The company uses to manage the administrative staff competencies approach. Performance evaluation of people, carried out with the help of specially designed software for the company and based on the model of balanced scorecard allows you to monitor the performance of employees and redirection when needed. The experience described presents the guidelines that can be shared with other companies, in order to improve the processes of strategic planning and the area of people management.

KEYWORDS: Strategic Alignment, people management skills, performance management, Balanced Scorecard.

1. INTRODUCCIÓN

El énfasis en la planificación estratégica en la literatura de gestión, que se refleja en las prácticas adoptadas por las empresas, afecta los procesos en las organizaciones y se traduce como un modelo para hacer frente a los cambios que se producen en los entornos internos y externos. Sin embargo, desde luego es posible afirmar que "toda estrategia, no importa lo bien diseñada que sea, está condenada al fracaso si no la se aplica de manera efectiva" (Wright y otros, 2009: 299).

Es por esta razón que la "renovación solicitada por la perspectiva de la gestión estratégica en la década de 1980 fue el mayor énfasis en la aplicación del plan de acción propuesto por el programa de planificación estratégica". Se entiende entonces que "el énfasis en la implementación es la conciencia de una limitación significativa de un programa de acción" (Vizeu y Gonçalves, 2010: 63).

El incremento en la amplitud necesaria para las acciones para hacer frente a los cambios en las organizaciones impone nuevas prioridades. El desarrollo del pensamiento de gestión incorpora los conceptos de la gestión estratégica, la cual "tiene por objeto garantizar el crecimiento, la continuidad y la supervivencia de la institución mediante la adaptación continua de su estrategia, su formación y su estructura, lo que le

permite hacer frente a los cambios observados o previsibles en su ambiente interno o externo, anticipándose a ellos" (Costa, 2007:56).

El estudio se realizó en el área de gestión de personal de un gran conglomerado financiero con operaciones en varios países. Es, por lo tanto, una empresa multinacional con más de 100.000 empleados. La metodología de investigación utilizada fue de estudio de caso, utilizando la técnica de la observación participante. Se utilizaron documentos e informes producidos por la empresa con la evolución del proyecto y los resultados. La opción por el análisis de los documentos se justifica, en este caso, porque el objetivo deseado con el estudio es describir las actividades que componen el proceso de gestión del desempeño en la organización.

2. DESARROLLO

2.1. GESTIÓN DE PERSONAS POR COMPETENCIAS

La idea de competencia trae consigo la posibilidad de evaluar los resultados que los individuos producen para la organización ya que se basa en el desempeño. Esta posibilidad surge del hecho, desde esta perspectiva, por lo que indica la competencia deseada, que describe el comportamiento esperado en la organización de cada una de las personas a ella vinculadas (Fernandes, 2006).

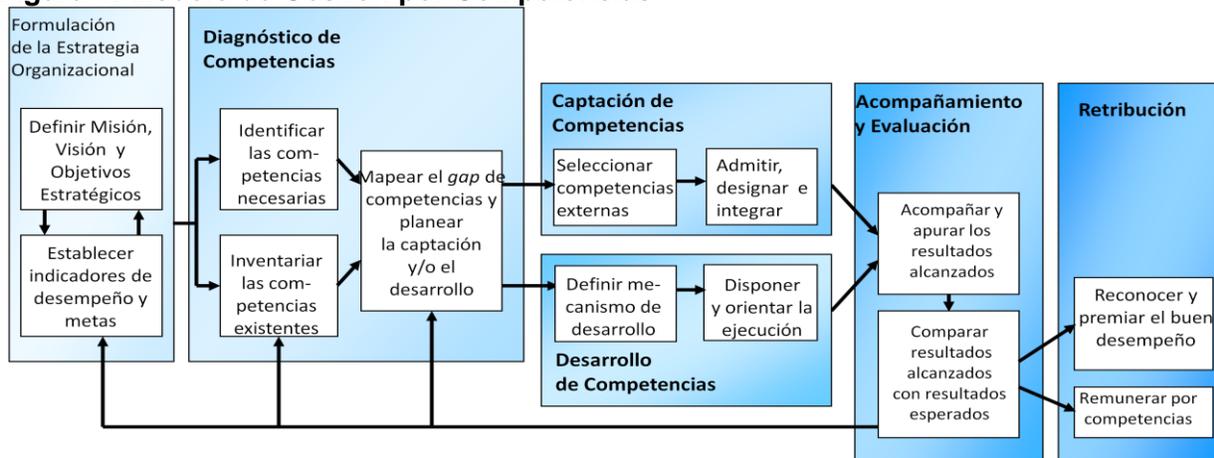
El comportamiento esperado o desempeño describe las expectativas de la organización en relación con sus empleados y, al mismo tiempo, indica pautas para ayudar a lograr el resultado deseado. Permite informar al empleado cual es el comportamiento que del se espera. Y esta actuación indica la contribución del empleado a los resultados de la organización.

El enfoque de gestión por competencias se caracteriza por el uso del pensamiento sistémico y su punto de partida es la estrategia de la organización. En las palabras de Brandão y otros (2001) es el enfoque que "busca integrar, en un único modelo de gestión, las actividades de planificación, acompañamiento y evaluación del desempeño, a partir de un diagnóstico de las competencias esenciales para la organización, desde el nivel corporativo hasta el individual."

Los autores explican que el modelo se caracteriza por una cadena de acciones

que se inician en la formulación de las estrategias, permean la ejecución y llegan a la evaluación. Esto proporciona información para las acciones correctivas o de mejora de los procesos administrativos, como se muestra en la figura 1, a continuación.

Figura 1: Modelo de Gestión por Competencias



Fuente: Carbone, et al. (2011), con adaptaciones.

En cuanto a la figura 1 está claro que hay un punto de partida en la formulación de la estrategia de la organización, donde se definen su misión, su negocio, su visión de futuro y sus macro objetivos. El siguiente paso consiste en un diagnóstico, promovido por la organización, de sus competencias esenciales, de las que se definen los indicadores de desempeño a nivel corporativo (Brandão y otros, 2001).

2.2. LA COMPETENCIA Y LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

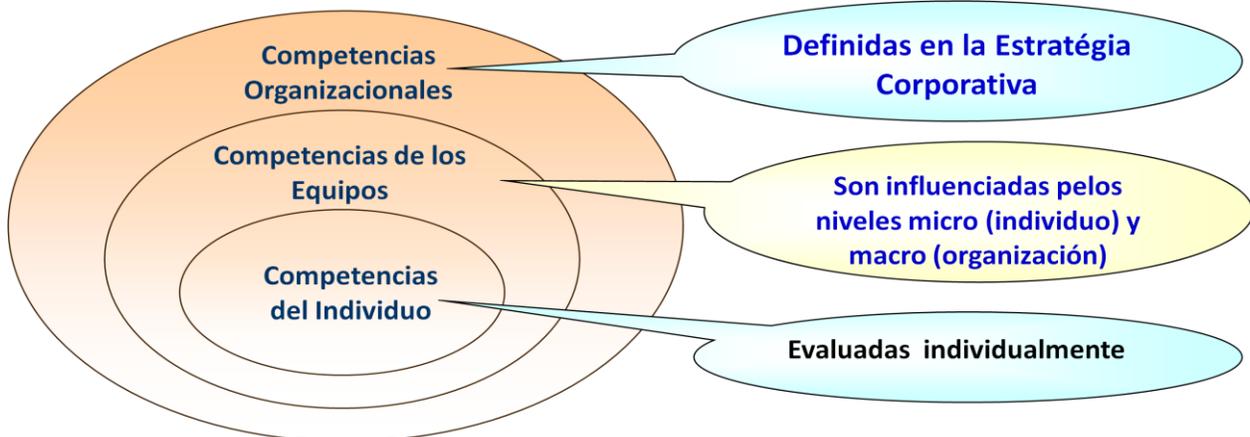
El vínculo entre la competencia y la estrategia de la organización adquiere mayor grado de interés y conduce los debates y estudios desde la presentación del concepto de competencias esenciales (*core competence*) por Prahalad y Hamel (1990). Estos autores comparan la corporación diversificada con un gran árbol. Así, es posible observar que "El tronco y las ramas principales son los productos de la base, y las pequeñas ramas, unidades de negocio, las hojas y las frutas son los productos finales. La raíz, que promueve la nutrición, el apoyo y la estabilidad es la competencia esencial".

Según Dutra (2004:24), la existencia de la organización y de las personas, una al lado de otras, provoca un constante intercambio de competencias con influencias y con transferencias mutuas. Según él, "son las personas que, al poner en práctica el patri-

monio de conocimientos de la organización, materializan las competencias organizacionales y hacen su adecuación al contexto”.

Es posible distinguir competencias individuales, o humanas, o profesionales de las competencias grupales o del equipo, y estas de las competencias organizacionales o colectivas, como se puede ver en la Figura 2, a continuación (Droval, 2009).

Figura 2: Las competencias en los diferentes niveles de la organización

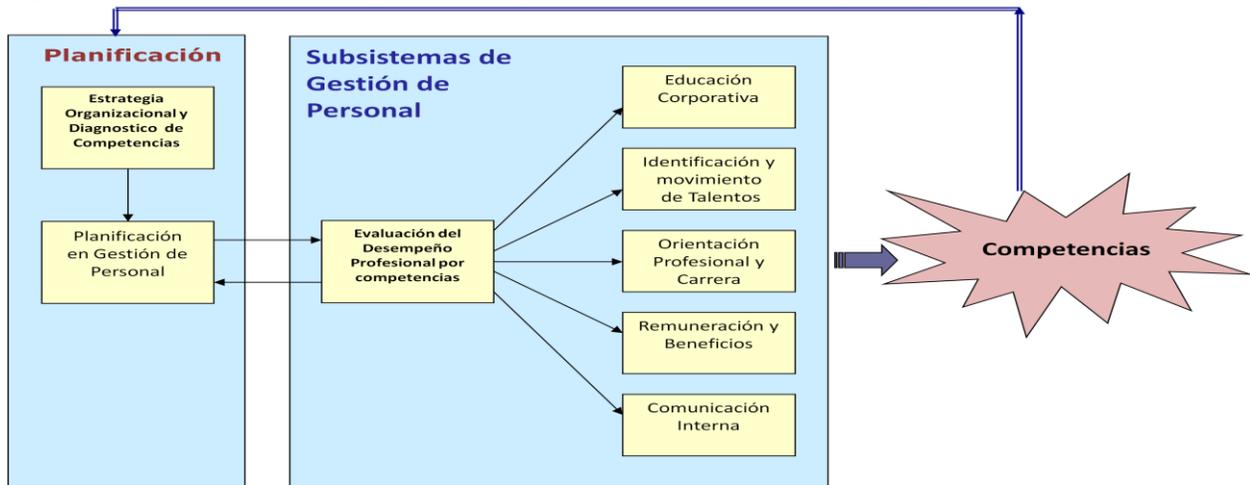


Fuente: Droval (2009), con adaptaciones.

Le Boterf (2003: 230) llama la atención sobre el hecho de que la competencia de una organización o de sus unidades no coincide con la suma de las competencias de sus miembros. La competencia colectiva se logra a través de la cooperación y la sinergia entre las competencias individuales, además de una visión general de sus relaciones mutuas. Así, la empresa se ve como una red de competencias y la competencia colectiva es una competencia de red.

La estrategia de la organización y el diagnóstico de competencias permiten la recolección de datos para apoyar la Planificación de Gestión de Personas. Ya la evaluación del desempeño de estas competencias permite direccionar estas acciones y al mismo tiempo proporciona informaciones a todos los demás subsistemas de Gestión de Personal. Esto es lo que se puede ver en la Figura 3, a continuación.

Figura 3: Alineación de la gestión de personal con la estrategia organizacional



Fuente: Carbone, et al. (2011), con adaptaciones.

2.3. LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

La práctica de la evaluación en las organizaciones se inició en los principios de la administración científica y se intensificó durante los años 1960 y 1970. Pasó por una fase de incredulidad y no fue utilizada en los años 1980 para volver a aparecer con fuerza en la década de 1990 (Hipólito y Reis, 2002).

La evaluación del desempeño está fuertemente ligada a la idea de la competencia. Para Hipólito y Reis (2002: 75) "... el rendimiento que se espera de un profesional en la organización - la base del proceso de evaluación del desempeño y las acciones resultantes - es una función de otra dimensión que merece ser seguida y por lo tanto evaluada: el grado de desarrollo profesional".

La gestión del desempeño se presenta en tres etapas: planificación, ejecución y evaluación. A partir de los objetivos establecidos se definen los indicadores de desempeño en el nivel corporativo y las metas de la empresa. A continuación se asignan las competencias necesarias para lograr el rendimiento esperado (Brandão et al., 2008).

En el último paso llamado cierre ocurre una comparación entre los resultados obtenidos con los esperados, generando informaciones para retroalimentar el proceso. Hay necesidad de medir el comportamiento y los resultados.

Zarifian (2003: 107) subraya que es necesario distinguir entre el juicio de la conducta y la evaluación de resultados. Según él, "los resultados económicos no indican si el individuo ha tomado la iniciativa correcta; dicen que se logró el resultado". Mientras el

resultado es económico, el juicio de valor es profesional.

En la misma línea Brandão et al. (2008) destacan la necesidad de distinguir los dos tipos de evaluación. De acuerdo con estos autores, la evaluación de los resultados se lleva a cabo de manera objetiva. En ella se comparan los resultados obtenidos con las metas cuantitativas previamente estipuladas. La evaluación de las conductas o las competencias manifiestas de la persona implica cierta subjetividad, pues se deduce de la observación de lo informado por el evaluador.

Se discute acerca de los actores involucrados en el proceso de evaluación del desempeño en un intento de indicar la cantidad de fuentes suficiente para la emisión de un diagnóstico más adherente a la realidad, lo que permite superar las distorsiones y los sesgos observados típicamente. Es en este contexto en el que comienzan las discusiones sobre el modelo de evaluación (o retroalimentación) llamado de 360 grados. A través de él se espera ampliar la cantidad de puntos de vista sobre el desempeño de un individuo, lo que genera más información y por lo tanto, un diagnóstico más preciso (Brandão et al., 2008).

Se considera que el diagnóstico de competencias es uno de los pasos clave en el enfoque de gestión por competencias, pues impacta todos los demás subsistemas de la gestión de personal. Cuanto mayor el grado de aproximación alcanzado, mayor será la seguridad del uso de los datos recogidos. Para Brandão et al. (2008: 883) "para mejorar la medición del desempeño en el trabajo, la evaluación de 360 grados puede contribuir para un diagnóstico más preciso de las competencias".

2.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (*Balanced Scorecard*)

Es una herramienta para controlar y supervisar la aplicación de la estrategia organizacional. Su mérito radica en mirar al pasado, que ya se hizo, pero también se dirige al futuro. Creado por Kaplan y Norton (Kaplan y Norton, 1992), tomó rápidamente uso generalizado en las organizaciones.

La combinación de las informaciones del pasado y del futuro ocurre por medio de los datos que se recogen y se agrupan en sus cuatro perspectivas básicas, como se puede ver en la Figura 4, a continuación:

Figura 4: El Cuadro de Mando Integral y sus perspectivas



Fuente: elaboración propia.

Kaplan y Norton (2000: 227), explican que las organizaciones con orientación para la estrategia, se preocupan con la participación de todos los empleados, para que todos estén alineados estratégicamente con los objetivos de la organización, pues son ellos los que aplican la estrategia de la empresa. Los autores hacen hincapié en que "el *Balanced Scorecard* proporciona a las organizaciones poderosa herramienta de comunicación y alineación. Converge las energías y los talentos de los empleados para los objetivos estratégicos de la organización."

Otra característica importante del Cuadro de Mando Integral es que "combina medidas cualitativas y cuantitativas, reconoce las expectativas de los diferentes grupos de interés y establece una relación entre una evaluación de desempeño y la elección de la estrategia". Aquí reside un importante aspecto que lo hace diferente de otras herramientas, pues proporciona un diagnóstico que le permite localizar las deficiencias y promover medidas correctivas, incluso en el transcurso del proceso de seguimiento. Bajo este punto de vista "es importante tener en cuenta que el rendimiento no es sólo vinculado a los resultados a corto plazo, sino también a la forma en que se gestionan los procesos - por ejemplo, los procesos de innovación y aprendizaje que son críticos para el éxito a largo plazo" (Johnson y otros, 2011: 296).

Mientras sea una herramienta del seguimiento y control, es esencial que el cuadro de mando integral sea "visto como un sistema de gestión que se dirige a los procesos críticos de la gestión empresarial". Al mismo tiempo que promueve un "sentido común en el proceso de gestión mediante la definición de sus criterios en variables clave para la perfecta armonía entre los sectores y los niveles directivos de la empresa", también puede "facilitar el proceso de comunicación entre estos niveles, aclarando la traducción

de la visión y la misión de la empresa, así como de la estrategia adoptada" (Fernandes y Berton, 2007: 185).

2.5. EL MODELO CONSIDERADO

La organización estudiada ha trabajado en la implementación del enfoque de gestión por competencias. Por lo tanto, más allá de las competencias organizacionales, trazadas en su planificación estratégica, las competencias individuales se encuentran asignadas y se agrupan en tres categorías: fundamentales, técnicas y de gestión. Las competencias técnicas son las necesarias para el desempeño de los empleados en cada una de sus actividades específicas.

Un software fue desarrollado para anclar el sistema informático y permitir la gestión desde la colección de informaciones acerca de los indicadores relacionados con las competencias evaluadas y con las metas establecidas en la planificación. La herramienta así desarrollada se basa en el modelo de cuadro de mando integral. Hay cinco perspectivas que se utilizan para agrupar conjuntos de indicadores: Financiera, Sociedad, Clientes, Procesos internos y Comportamiento Organizacional.

La evaluación del desempeño se realiza en ciclos de seis meses bajo el modelo de evaluación de 360°. Las fuentes que se consideran con pesos igualmente divididos, son: autoevaluación, evaluación de los jefes, de de los subordinados y de los laterales, así considerados los que están en puestos similares y en el mismo entorno para permitir la observación. Si cualquiera de estas fuentes no está presente, los restantes tienen el peso que se divide por igual.

También hay que mencionar que la evaluación del desempeño del modelo de competencias, al final tiene una puntuación para cada uno de los empleados, con una indicación del nivel alcanzado, en una escala de 6 puntos, donde es deseable un nivel 4. Hay acciones planificadas para redirigir actuaciones por debajo de las expectativas y para el uso de los desempeños con niveles por encima del nivel deseable. Pero en ambos casos, al final del periodo de evaluación, todos los empleados hacen la construcción de un plan de desarrollo individual.

Otro aspecto del modelo para el monitoreo que llama la atención en la implementación de las estrategias organizacionales, que se realiza a través de la evaluación del

desempeño de las competencias, es que los factores de competencia son evaluados de forma individual, pero las metas son colectivas, lo que necesariamente lleva a una apreciación del trabajo en equipo.

Todos los empleados pueden consultar sus marcadores individuales, de equipo, de su sucursal, su región, su departamento, su provincia, hasta el desempeño general de la organización en el país y en el extranjero. La puntuación del marcador (Figura 5, a continuación), en los varios niveles, como ya se ha descrito, teniendo en cuenta las perspectivas del modelo de Cuadro de Mando Integral, que le sirvió de modelo, también constituye una matriz equilibrada, donde el peso de cada factor y cada meta, en todas las perspectivas, tienen pesos que indican el valor de las partidas a la consecución de los objetivos de la organización. Los pesos se establecen para cada período evaluativo y se contratan a partir de los elementos contenidos en el mapa estratégico de la compañía. El área de gestión de personas debe establecer los pesos, en conjunto con otros departamentos, responsables por los respectivos indicadores de cada perspectiva.

Figura 5: El diseño del marcador de desempeño



Fuente: Brandão et al. (2008), con adaptaciones.

Además de los datos ya mencionados y explicados en el marcador del desempeño por encima, es importante tener en cuenta los significados de los siguientes elementos,

que indican la complejidad de las acciones y los procedimientos necesarios para permitir el análisis de los resultados que se presentan:

- A) Metas – la columna condensa los datos sobre los indicadores para el seguimiento de las metas. Las metas son siempre colectivas.
- B) Competencias - es la parte individual del cuadro de indicadores e incluye todas las fuentes de evaluación de 360°.
- C) Notas de las competencias - muestra las puntuaciones medias de todas las fuentes de emisión de conceptos relativos a la evaluación de las competencias.
- D) Pesos de la matriz de equilibrio - los pesos se establecen de acuerdo con el mapa estratégico de la organización. Esto significa que un mayor peso se concentra en las perspectivas que reúnen a las metas de los objetivos estratégicos de la organización. Es aquí donde nos encontramos con el aspecto más fuerte de la alineación estratégica, ya que permite la focalización de los esfuerzos de todos los empleados de la organización para el logro de la estrategia organizacional.
- E) Concepto medio ponderado - presenta los datos ya convertidos y ponderados teniendo en cuenta la escala de 1-6, donde la etapa 4 se considera deseable.
- F) Perspectivas evaluadas - cinco en total, destacándose la perspectiva “Sociedad”, ausente en el modelo original, además de la perspectiva “Comportamiento Organizacional” reemplazar la de aprendizaje organizacional.

3. CONCLUSIÓN

Como se trata de una organización con más de 100.000 empleados, asignados en sucursales y órganos regionales ubicados en todo el territorio nacional y en el extranjero, todos los cuales estuvieron involucrados en el proyecto, los datos recogidos aportan consistencia al análisis de los resultados.

La compañía utiliza-se del enfoque administrativo de gestión de personas por competencias. Así, en su planificación estratégica también se establecen las competencias colectivas u organizacionales. Estas competencias, que representan la entrega colectiva de la organización a la comunidad guían la indicación de todas las competencias individuales en todas las áreas de la organización, ya sean esas competencias técnicas, fundamentales o individuales.

El vínculo con la estrategia nace con esta interconexión. La evaluación del desempeño por competencias, realizada con la ayuda de un software especialmente diseñado para la empresa y basado en el modelo de cuadro de mando integral, permite monitorear el desempeño de los empleados y la redirección en caso necesario, teniendo en cuenta que el seguimiento se realiza mediante la evaluación de los factores de competencias y de las metas establecidas en el acuerdo de equipo.

Los resultados indican que el modelo establecido permite indicar claramente, a cada uno de los empleados de la institución, su función, su espacio de trabajo y lo que se espera de él. Aunque no todos los empleados sepan exactamente cuáles son los objetivos estratégicos de la organización, esto no afecta su entrega a la organización, mientras que todos los elementos, en los distintos niveles de la planificación estratégica, están interconectados, permitiéndose que, incluso sin dominar todos los elementos del plan estratégico, cada uno sepa lo que debe producir para cumplir con su parte en el logro de la estrategia de la organización.

El experimento descrito proporciona las pautas que se pueden compartir con otras empresas, como una forma de mejorar los procesos de planificación estratégica de la organización y del área de gestión de personas. Entre las implicaciones y el mayor valor científico, además de las prácticas de gestión, se puede indicar que, para hacer de los Recursos Humanos una gestión estratégica e integrada, es necesario promover cambios en los paradigmas administrativos existentes. Los cambios llevan a la necesidad de sintonizar todas las acciones de la empresa con sus objetivos. Estos deben traducir necesariamente la visión estratégica de la organización.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Wright, Peter; Kroll, Mark; Parnell, John. 2009. *Administração*. Primera Edición. Editora Atlas. São Paulo, Brasil.
2. Vizeu, Fabio; Gonçalves, Sandro A. 2010. *Pensamento Estratégico: origens, princípios e perspectivas*. Editora Atlas. São Paulo. Brasil.
3. Costa, Eliezer A. 2007. *Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos*. Editora Saraiva. São Paulo, SP, Brasil.
4. Fernandes, Bruno H. R. 2006. *Competências e desempenho organizacional: o que há além dos Balanced Scorecard*. Editora Saraiva. São Paulo. Brasil.

5. Carbone, Pedro P.; Brandão, Hugo. P.; Leite, João B.; Vilhena, Rosa M. 2011. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Tercera Edición. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. Brasil.
6. Brandão, Hugo P., Guimarães, Tomás A.; Borges-Andrade, Jairo E. 2001. *Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário*. *Revista de Administração Pública*. Vol. 35. Nº 6. Págs. 61-81.
7. Prahalad, C. K.; Hammel, G. 1990. *The core competence of the corporation*. *Revista Harvard Business Review*. Vol. 68. Nº 3. Págs. 79-91.
8. Dutra, Joel S. 2004. *Competências*. Editora Atlas. São Paulo. Brasil.
9. Droval, Clarisse. 2009. *A gestão de pessoas por competências e a certificação profissional*. In: Limongi-França y otros. *Gestão de Pessoas: categoria acadêmica*. Editora Qualitymark. Rio de Janeiro. Brasil. Págs. 1-56.
10. Le Boterf, Guy. 2003. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Tercera Edición. Editora Artmed. Porto Alegre. Brasil.
11. Hipólito, José A.; Reis, Germano. 2002. *Avaliação como instrumento de Gestão*. In: Limongi-França y otros. *As pessoas na organização*. Editora Gente. São Paulo. Brasil. Págs. 73-86.
12. Zarifian, Philippe. 2003. *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. Editora Senac. São Paulo. Brasil.
13. Brandão, Hugo. P. y otros. 2008. *Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus*. *Revista de Administração Pública*. Nº. 42. Págs. 875-898.
14. Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 1992. *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. *Revista Harvard Business Review*. Vol. 70. Nº 1. Págs. 71-79.
15. Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 2000. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. 11ª Edición. Elsevier Editores. Rio de Janeiro. Brasil.
16. Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Whittington, Richard. 2011. *Fundamentos de Estratégia*. Bookman Editores. Porto Alegre. Brasil.
17. Fernandes, Bruno H.; Berton, Luiz H. 2007. *Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho*. Primera Edición. Editora Saraiva. São Paulo. Brasil.