

Las competencias y el balance *corecard* o el cuadro de mando integral

El origen del balance scorecard se basó en la creencia de que la forma tradicional de medir a las organizaciones, a través de los estados financieros, era insuficiente, o que estos se estaban volviendo obsoletos. En otros trabajos se han visto inquietudes similares.

Muchos autores –entre los cuales podemos citar a Thomas Stewart¹⁸ y Annie Brooking¹⁹– han definido el valor de las organizaciones más allá de lo que surge de los balances. Stewart dice que es difícil encontrar una rama de actividad, una empresa, una organización de cualquier tipo, que no se haya vuelto más “información intensiva” que antes; más dependiente del conocimiento como recurso para atraer clientes y de la tecnología informática para su gestión; mientras que Annie Brooking –a modo de definición– dice que el capital intelectual de una compañía puede dividirse en cuatro categorías: activos del mercado (por ejemplo, clientela, marcas, canales de distribución...), activos de propiedad intelectual (como los secretos de fabricación y las fórmulas), activos centrados en el individuo, y activos de infraestructura (como las metodologías y procesos).

La importancia de los activos intangibles ha sido también ampliamente considerada por Kaplan y Norton en su libro *Balance Scorecard*²⁰, en el que se incluyen cuatro tipos de objetivos a ser considerados equilibradamente para poner la estrategia en acción: económicos/financieros, cliente-mercado, procesos internos y estrategia.

En una obra de Ulrich, Becker y Huselid²¹ se muestra un ejemplo de balance scorecard aplicado a recursos humanos, referido a un modelo implementado en un cliente, que se puede resumir del siguiente modo:

18. Stewart, Thomas A. *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 1998.

19. Brooking, Annie. *El capital intelectual*. Paidós, Buenos Aires, 1997.

20. Kaplan, Robert S. y David P. Norton. *Cuadro de mando integral (The Balance Scorecard)*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 1997.

21. Ulrich, Dave; Becker, Brian E. y Huselid, Mark A. *The HR Scorecard. Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business School Press, 2001.

Tipos de objetivos	Indicadores
Económicos/financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Retorno de la inversión para los accionistas • Maximizar el capital humano • Minimizar los costos de recursos humanos
Cliente-mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Socio en los negocios (soporte de la estrategia) • Una organización competitiva • Empleados con liderazgo, habilidades y competencias con bajo costo
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos en función de la estrategia • Proveer proactivamente soluciones en relación con la gente • Desarrollo de programas de primera clase • Optimizar servicios y distribución
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Talento • Capacidad (en base a un modelo de competencias) • Desempeño basado en la cultura y el clima laboral • Una organización integrada • Liderazgo

Este modelo (balance scorecard) consiste en un sistema de indicadores (financieros y no financieros) que tiene como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización.

El modelo integra los indicadores financieros (del pasado) con los no financieros (futuros) en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa.

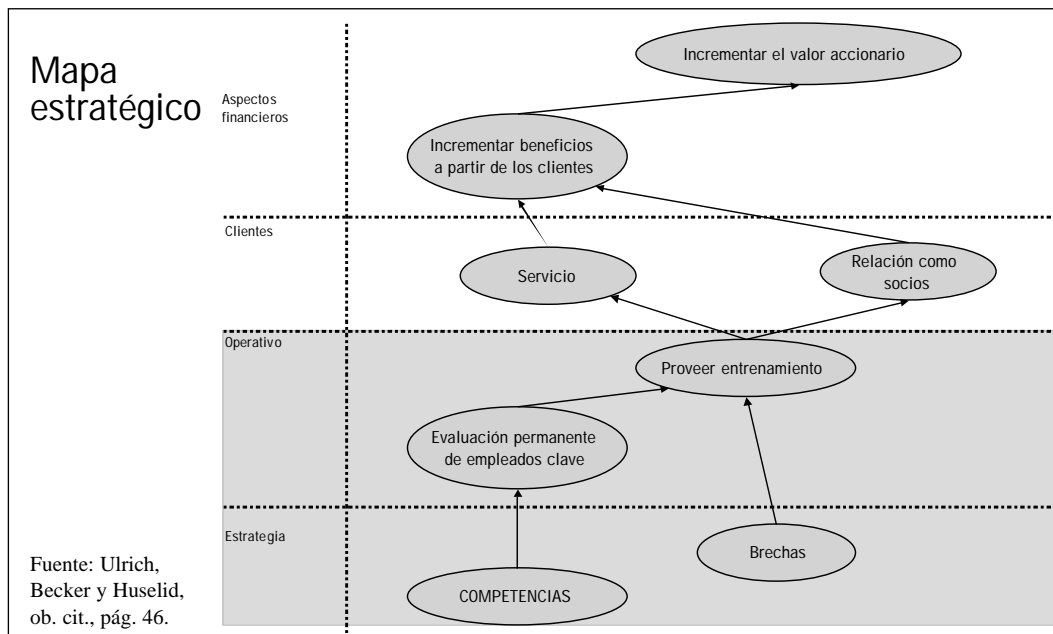
Para explicarlo de una manera simple, el cuadro de mando integral se basa en cuatro pilares que a su vez interactúan entre sí: comunicación; clarificación y traducción de la visión y la estrategia; formación y feedback estratégico, y planificación y establecimiento de objetivos.

La visión y la estrategia se ven reflejadas, a su vez, en cuatro factores que interactúan entre sí: finanzas o aspectos financieros, clientes, procesos internos, y formación y crecimiento. Este último aspecto es el que conecta el balance scorecard con la gestión de recursos humanos por competencias (que se verá a continuación), ya que ambas metodologías proponen la formación y el crecimiento del personal en función de la visión (y la estrategia).

En la obra de Bonani²² se hace referencia a un esquema muy similar al de Kaplan y Norton, y se lo denomina “el nuevo balance organizativo”, definiendo la plataforma del valor agregado como la creación de valor agregado en el producto y en el servicio de knowledge (conocimiento) centrada en la relación de los siguientes factores:

- El capital humano
- El capital organizativo
- El capital derivado de la clientela

¿Cuál es la relación de nuestro tema, el desarrollo de competencias, con el balance scorecard? Se observa muy gráficamente en la obra citada *The HR Scorecard*²³, donde en un esquema relacionado con el área de ventas, las competencias –en ese caso, las requeridas para tener éxito en un puesto de ese sector– permitirán al final del proceso, si son las adecuadas, incrementar el valor accionario de la empresa.

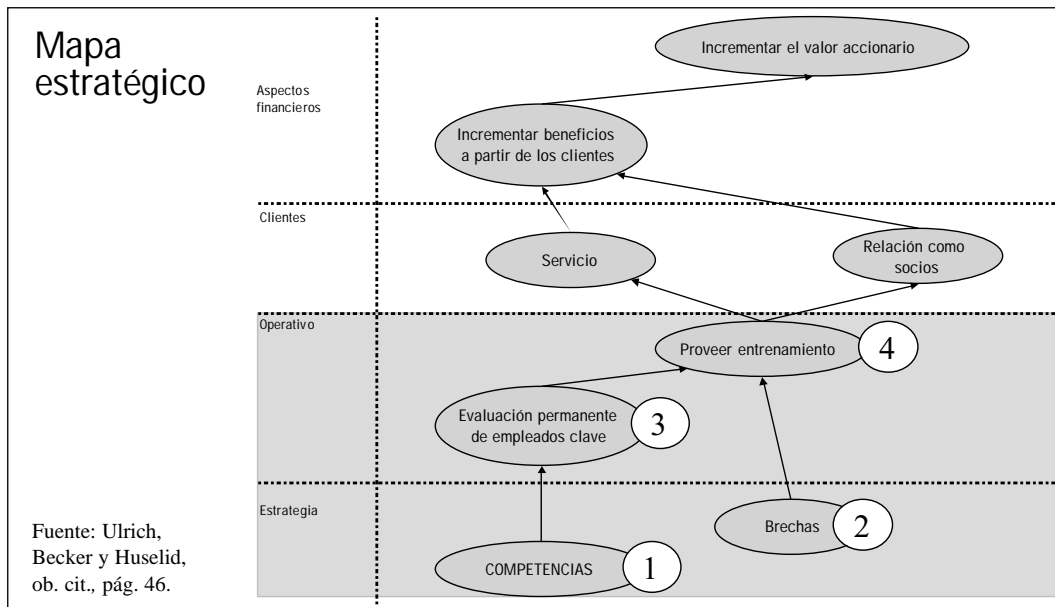


22. Bonani, Gian Paolo. *La sfida del capitale intellettuale. Principi e strumenti di knowledge Management per organizzazioni intelligenti*. Editor Franco Angeli, Milán, 2002.

23. Ulrich, Dave; Becker, Brian E. y Huselid, Mark A. Ob. cit., página 46.

Si usted analiza el gráfico denominado Mapa estratégico²⁴ “de abajo arriba”, puede advertir los pasos secuenciales de una manera de respetar y llevar adelante la estrategia de una organización. Se parte de “las competencias” requeridas o, en nuestro lenguaje, de las competencias requeridas para tener un desempeño o performance superior en un puesto de trabajo (paso 1), para luego medir y analizar las brechas, es decir, constatar permanentemente si las personas que se desempeñan en una determinada función tienen las competencias requeridas o, en su defecto, cuál es la distancia o brecha con el nivel requerido para tener un desempeño exitoso o superior (paso 2). Este análisis no se hace una sola vez (paso 2), sino que se realiza en forma permanente (paso 3).

Siguiendo un esquema de balance scorecard y entrando en el plano operativo, o estadio superior, se señala la necesidad de evaluar de manera permanente a los empleados clave (paso 3, ya mencionado) y proveerles entrenamiento (paso 4).



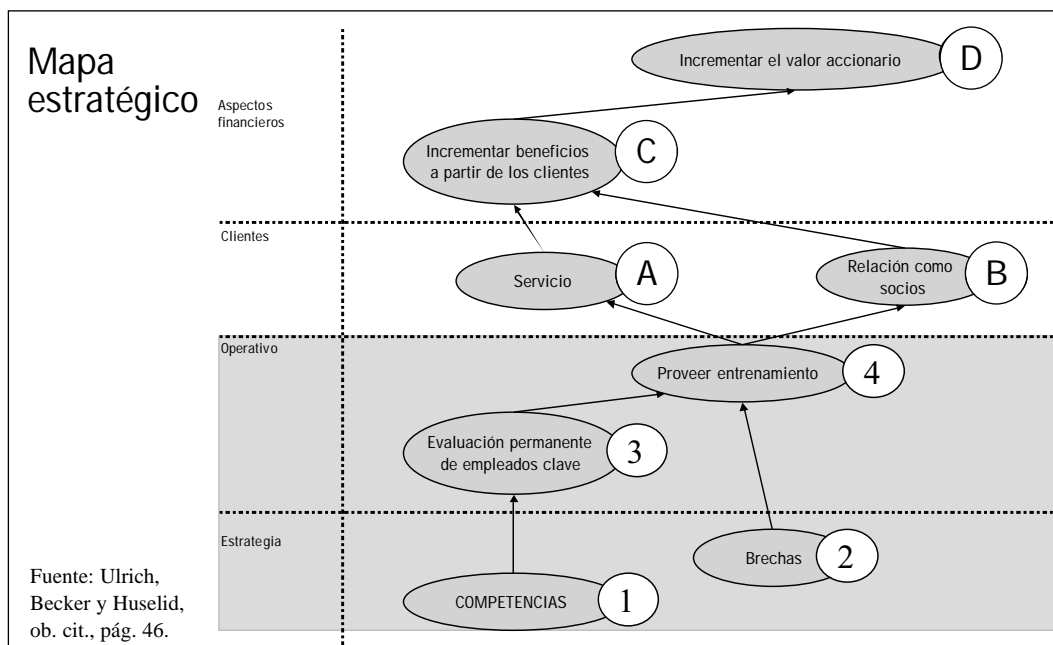
24. En el gráfico de la obra de Ulrich, Dave; Becker, Brian E. y Huselid, Mark A. The HR Scorecard, sus autores se refieren a las competencias requeridas para un área de ventas. El esquema que exponemos en esta obra está inspirado en el confeccionado por ellos, pero hemos consignado la palabra “competencias” a secas, sin las palabra “ventas”, ya que entendemos que este esquema se puede verificar para otras actividades de una organización, no sólo para el área de ventas.

Las instancias denominadas por nosotros pasos 1, 2, 3 y 4 no representan más que tareas o funciones con relación a las áreas de Recursos Humanos o Capital Humano, como se verá en el capítulo 4. En el gráfico les hemos asignado un ligero sombreado, dentro del denominado “mapa estratégico”.

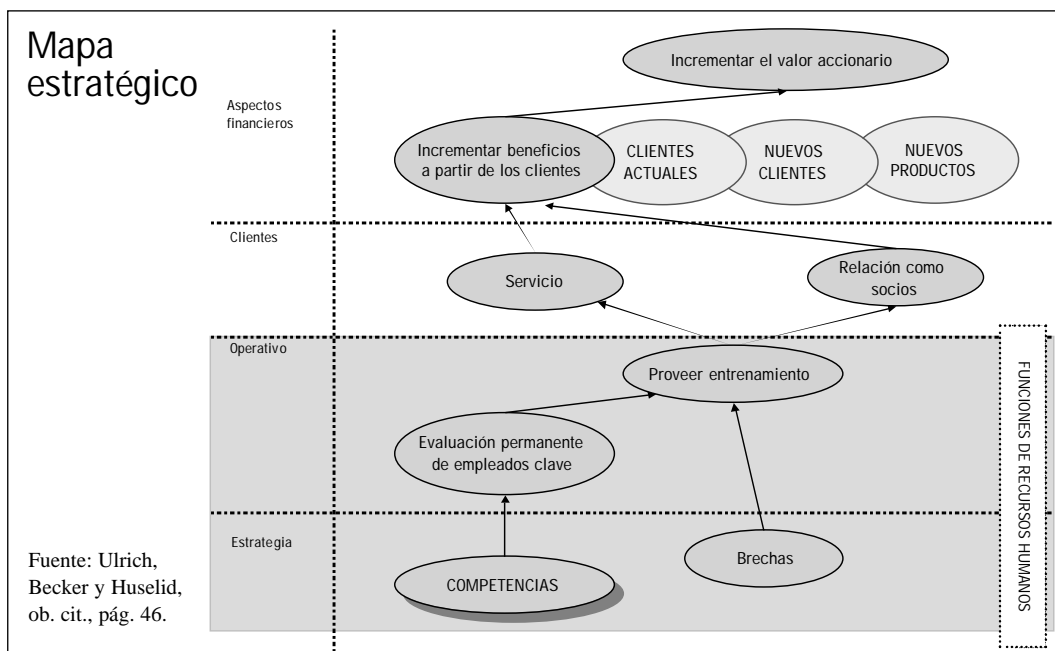
Si este proceso funciona adecuadamente, es decir, si la estrategia es la adecuada y las competencias fueron definidas de acuerdo con esa estrategia, y si los procesos operativos se realizan adecuadamente, con la evaluación de competencias y el desarrollo de las mismas, se verificarán los pasos siguientes, que identificamos por medio de letras:

Mejor servicio a los clientes (A), llegando a tener con ellos una relación tal “como si fueran socios”, es decir, la empresa se interesa por los negocios de sus clientes como si fueran los de la propia organización (B).

Si los pasos A y B se concretan, se logrará un incremento en los beneficios a partir de los clientes actuales (C); y por último, como corolario de todo el accionar del mapa estratégico, se verificará un incremento del valor accionario (D). Este aspecto es el objetivo final del balance scorecard y será, casi con seguridad, la meta de la mayoría de los empresarios, o de todos.



Con todo el respeto que me merecen los autores mencionados, me permití hacer otra modificación en su modelo, observando que, si las competencias son las adecuadas, se podrán incrementar los beneficios no sólo a partir de los clientes actuales, sino también de otros nuevos y, a su vez, de nuevos productos, tanto para los clientes que se incorporen como para los ya existentes.



El mapa estratégico puede diseñarse con un esquema muy similar para cualquier área de la organización y, también, para cualquier estrategia de negocios. No sólo es aplicable a empresas con fines de lucro, ya que todas las organizaciones tienen una estrategia y todas desean incrementar su valor accionario, ya sea en sentido literal, como puede verificarse en una empresa con fines de lucro, o en sentido figurado, como puede darse en una ONG o en una dependencia estatal, donde no será estrictamente el “valor accionario” lo que se desee incrementar, pero sí podrá interesar, por ejemplo, mejorar la imagen ante la opinión pública o incrementar la intención de voto de los habitantes.

Como ya se dijo, si las competencias se definen de acuerdo con la estrategia, se podrá lograr su cumplimiento a través de una correcta puesta en marcha de lo que se denomina “las buenas prácticas de recursos humanos”. Una de ellas es la gestión de recursos humanos por competencias.

Si aplicamos un imaginario zoom al gráfico precedente y sólo miramos la zona identificada con el sombreado gris, podremos apreciar el ámbito de acción en el que, desde la función específica de nuestra especialidad y como resultado del desarrollo de competencias, se puede aportar, no sólo para el cumplimiento de la estrategia sino para el incremento final del valor accionario de la organización.

Las tareas básicas a realizar serán:

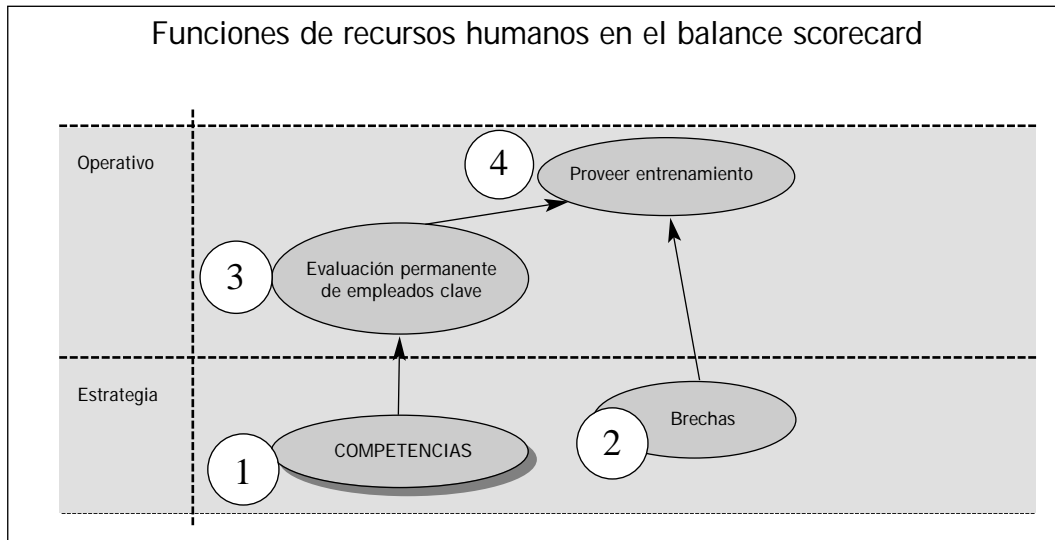
1. Armado de un modelo adecuado de competencias con relación a la estrategia y su correspondiente asignación a puestos. En consecuencia, competencias por puesto de trabajo que permitan un desempeño superior.
2. Determinación inicial de brechas para el desarrollo de estas competencias. Esta etapa se realiza a través de la evaluación de competencias de las personas que ocupan los distintos puestos de trabajo²⁵.
3. Evaluación permanente del personal clave para detectar y realizar un seguimiento de las brechas entre el perfil requerido para el puesto y las competencias de la persona que lo ocupa²⁶.
4. Proveer acciones para el entrenamiento y desarrollo de estas personas. A este tema hemos dedicado esta obra.

Estos pasos son los mismos que se proponen en el momento de implementar gestión por competencias.

Como se desprende del gráfico de la página siguiente, el plano operativo deriva de la estrategia. Cada organización tendrá una estrategia (en el ejemplo, la de maximizar resultados a través de la venta de productos o servicios a los clientes).

25. Para la evaluación de competencias al inicio de un proceso de implantación de competencias o de balance scorecard se sugiere como técnica el Assessment Center Method. Martha Alles S.A. ha editado, con relación a esta metodología, el Manual de Assessment.

26. Si el lector está interesado en este tema sugerimos la obra de la autora *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2002 y 2004.



Este esquema se verifica también, como ya se dijo, en organizaciones sin fines de lucro o no empresariales; lo que variará en estos casos será la estrategia, pero no la forma de alcanzar los objetivos. Igualmente, las funciones del área de Recursos Humanos o Capital Humano son, en cuanto al manejo de las personas, las mismas en todos los casos.

A modo de ejemplo, si el esquema anterior representara el gobierno de una ciudad, en lugar de clientes tendremos a los ciudadanos que la habitan, y para sentir a estos “como socios” se deberá tener en cuenta cuáles son los beneficios que esperan. El resultado a obtener será la calidad de vida de los habitantes. Cambian los resultados esperados y los actores, no así la necesidad de determinar las competencias requeridas y el desarrollo permanente de las competencias de aquellos que deben realizar el servicio, en este caso, a la comunidad.

Desarrollo del talento humano y cambio organizacional (CO)

Los distintos estudios sobre cambio organizacional y cómo lograrlo se basan, en general, en obtener cambios del comportamiento a través de la formación. Como ya hemos observado en la Presentación de esta obra, el desarrollo se relaciona con la implementación de Gestión por competencias; vere-