

Gestión del Desempeño y Compensación por Resultados mediante el Balanced Scorecard



Por: Ing Jesús Sánchez Martorelli
Consultor Senior NRG Consultores, C.

Introducción:

Para garantizar resultados exitosos, las organizaciones modernas requieren alinear las capacidades (competencias) y conductas observables de sus empleados con los objetivos de la empresa, generar cambios rápidos y conformar equipos autodirigidos para asegurar la calidad de los procesos, productos y servicios, logrando así satisfacer las necesidades de los clientes, accionistas, empleados, comunidades y otros relacionados con la organización (stakeholders).

Para ello, implementan mecanismos y procesos que apoyan la socialización

(comunicación, despliegue y alineación) de los componentes estratégicos y operativos que traducen la visión y la orientación estratégica en acciones del quehacer diario de la organización. De allí se establece un entendimiento compartido acerca de:

- "Qué" debe ser alcanzado (OBJETIVOS).
- "Cómo" alcanzarlo (iniciativas, proyectos, acciones),
- "Cuál" es el impacto y contribución de los componentes de la organización, y "Cuándo" deben llegar a ser realidad (METAS, HITOS),
- "Dónde" en la organización se genera este impacto (Unidades de Negocios, Unidades de Servicios, Centros Corporativos) y
- "Quién" es responsable por las acciones de alto impacto (responsables, equipos de trabajo, personas)

Este entendimiento debe desplegarse tanto a niveles de la gerencia como del personal para incrementar las capacidades de ejecución que impulsen las posibilidades de lograr el éxito.

Estos componentes de alineación se refuerzan mediante mecanismos de recompensa y reconocimiento (compensación y desarrollo) con base en resultados.

La experiencia de empresas que han implementado con éxito esquemas de "Performance Management" empresarial, asociada a indicadores claves de desempeño (KPI's), y más aún aquellas que apalancan los KPI's con prácticas más modernas como el Balanced Scorecard, indican que

estos medios refuerzan las conductas de los individuos hacia su alto desempeño, debido a que es más fácil establecer nexos entre su trabajo del día a día, las mejores vías para mejorar sus capacidades individuales (competencias y actitudes), y su contribución a las metas de largo plazo de la empresa.



De aquellos que aplican el Balanced Scorecard un 88% consideran como muy efectiva la vinculación compensación -resultados (Balanced Scorecard Survey, 214 empresas, Mercer 1999,). De estos mismos, más del 50% comenzó tal vinculación con su primer esquema de Balanced Scorecard (algunas empresas ya llevan más de cinco años de aplicación)

El objetivo final de estos procesos, que conjugan el desempeño empresarial con la gestión de desempeño individual es mover "la curva de personal" hacia el área donde están ubicados los empleados de alto desempeño que generan, cada vez mas, valor agregado a la organización.

Fases del Proceso:

1. **La Fase de Planificación** tiene como objetivo establecer los resultados esperados (objetivos, indicadores y metas), tanto a nivel organizacional como en su despliegue hasta el individuo, en términos cualitativos y cuantitativos, durante el período de evaluación. Para ello, el despliegue del Balanced Scorecard parece ser la herramienta más efectiva, por su carácter de visión holística.
2. **La Fase de Acompañamiento o de "Coaching"** de los niveles supervisorios hacia cada individuo, el cual permite realizar un seguimiento continuo al logro de metas, así como a los obstáculos y oportunidades de mejora que se presenten.
3. **En la Fase de Evaluación** se miden los resultados alcanzados y se comparan con las metas establecidas, a fin de obtener una valoración del desempeño individual para que sea utilizada en los procesos de desarrollo y recompensa.
4. **La Fase de Incentivos Vinculantes**, donde los Sistemas de Recompensa y Reconocimiento se orientan a reforzar el logro de los objetivos de desempeño y conductas deseadas, utilizando incentivos de orden económico o motivacional.

Estos procesos involucran varias fases:

Los principios claves para hacer más eficiente el sistema de Gestión del Desempeño, que se recomienda tomar en cuenta y poner en práctica son:

- Establecer un sistema claro de comunicación de los objetivos empresariales a todos los niveles de la organización. En este aspecto, el Balanced Scorecard ha demostrado ser un recurso valioso para “clarificar y comunicar la estrategia” a todos los niveles
- Capacitar a las personas participantes en el proceso, evaluador y evaluado, resaltando la importancia del proceso y aclarando los objetivos y métodos del sistema.
- Implantar procedimientos formales de evaluación para determinar la eficiencia del sistema.
- Disponer de los recursos necesarios para mejorar el sistema. El trabajo de comunicar, motivar y entrenar implica considerables inversiones en tiempo y recursos.

definiendo la contribución de cada posición al logro de los resultados de la organización. Se percibe además como un importante mecanismo de retroalimentación, generando un clima adecuado que motiva su desempeño.

Se identificó que las empresas están cada vez más conscientes que el mejoramiento del desempeño implica considerar la actuación del empleado tanto a nivel de los resultados logrados como de las competencias (habilidades conductuales) utilizadas para lograr esos resultados. A continuación se muestra cómo se definen los objetivos de desempeño en las empresas encuestadas:

Un estudio realizado por la empresa HayGroup (Colombia, 2002) indica que:

El 85% de las empresas cuentan con un sistema formal de Gestión del Desempeño, en el que se involucra a todos los niveles organizacionales, a excepción de los cargos de nivel de operarios.

Nivel del Cargo	Empresa
Alta Gerencia	96%
Gerencia Media	100%
Empleados	87%

Objetivos del Desempeño	Empresa	Individuo
En términos cuantitativos (financieros)	70	70
En términos cualitativos (competencias/conductas)	59	74
Con indicadores balanceados (Balanced Scorecard)	15	15
Otros Indicadores	4	13

El 95% de los empleados de estas empresas están satisfechos con el proceso, ya que manifiestan que éste clarifica las expectativas individuales,

A pesar de que el seguimiento es una práctica clave de la gerencia para mejorar el rendimiento del empleado, ya que ayuda a moldear la conducta y alerta a los empleados acerca de las brechas entre su desempeño y las expectativas establecidas como meta, mucho antes del período de evaluación formal; sólo 17% de las empresas encuestadas expresan que cuentan con un proceso de revisión periódica del desempeño de manera formal o informal.

Un estudio realizado en Venezuela (Hay Group, 2003) indica que:

83% de las empresas reportaron tener esquemas de compensación variable en algún área/nivel de la organización.

75% de las empresas que otorgan bonos variables consideran que éstos están adecuadamente alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Para 19% de las empresas estos pagos variables están parcialmente alineados y para el 6% restante no están alineados.

En cuanto al porcentaje variable del total de la compensación por nivel se calcularon los siguientes resultados:

Nivel	(%)	(%)
	Fijo	Variable
Alta Gerencia	73	27
Gerencia Media	79	21
Empleados/Profesionales	86	14
Operarios	94	6

El modelo de la Organización Centrada en la Estrategia:

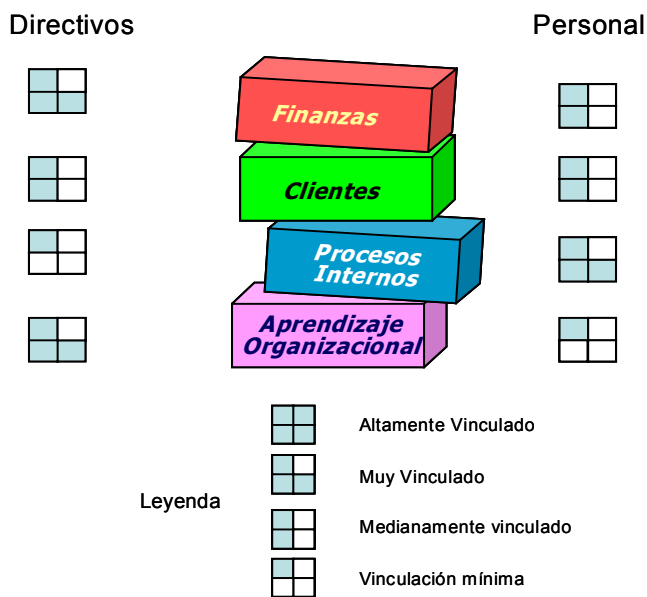
Tal como lo indica el modelo definido por Kaplan y Norton para organizaciones centradas en la estrategia, un componente importante del proceso de “alineación” es el de establecer “incentivos vinculantes” que impulsen el aporte individual para incrementar la capacidad de ejecución de estrategias en la empresa (logro de objetivos y metas del BSC). Como mencionamos mas arriba, esto acompaña a los procesos de despliegue del BSC en la organización.



Figura 1: Strategy Focused Organization Principles

En este proceso de alineación de los sistemas de reconocimiento y recompensa con los resultados a través del Balanced Scorecard, las empresas han seguido varios esquemas, que podemos resumir en la figura 2:

Figura 2: Esquemas de Compensación y BSC



Los esquemas de compensación de reconocimiento y recompensa de los ejecutivos vinculados a la dirección, gerencia de proyectos e iniciativas de alto impacto o líderes de unidades de negocio o de funciones de apoyo; vienen establecidos mayormente por la "realización de valor" y "construcción de futuro" para la empresa, es decir aquellos objetivos e indicadores relacionados mayormente con las perspectivas Financiera (ponderando un conjunto de indicadores, mas que enfocándose en uno solo); de Clientes

(establecer y fortalecer relaciones de largo plazo), y con la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (sentar las bases para un clima adecuado de trabajo; desarrollar una base de empleados de alto desempeño con las competencias clave para el éxito futuro y garantizar la disponibilidad de información estratégica con una infraestructura adecuada). Contrario a lo tradicionalmente esperado, se ha desarrollado una menor vinculación con el desempeño de procesos (eficiencia y efectividad), pues esto se delega a los niveles medios y operativos. Estos esquemas de compensación buscan desarrollar en los ejecutivos la capacidad de "balancear" el desempeño de corto plazo (financiero básicamente) con la "construcción de futuro" (clientes y aprendizaje)

En cambio, los esquemas de remuneración y recompensa para los empleados generales, está focalizado en el "delivery" de corto plazo, como es el mejor desempeño de lo procesos y los resultados financieros. En todos los casos, las recomendaciones son de no tener más de 4 a 7 indicadores del Balanced Scorecard asociados con compensación, aunque en algunos casos, estos indicadores son "compuestos", y mayormente cuantitativos.

En términos reales, para las empresas que usan la metodología, la compensación variable de los



equipos directivos ha estado atada entre 40% y 60% a los logros de más metas financieras establecidas en su scorecard, y entre 60% y 40% para el logro de las metas no financieras, particularmente en las áreas de clientes y aprendizaje.

En el caso de los empleados generales, el esquema, como dijimos, es diferente. Entre un 30% y un 40% de la compensación variable ha estado vinculada directamente al logro de metas financieras, y entre 60% y 70% a componentes del scorecard relacionados con elementos no financieros (particularmente las áreas de procesos y clientes). Algunas empresas han incluido un peso mínimo (10% a 15%) de la compensación variable atado al desempeño (evaluación) individual, además de atar a este desempeño individual lo que corresponde a incrementos del componente base del salario.

Otras empresas, además de los beneficios monetarios de compensación, han incluido acceso a

algunos beneficios adicionales (tanto para ejecutivos como para personal general) en las áreas de salud e higiene (acceso a mejores planes de salud, acceso a acciones de clubes), derivadas del desempeño individual.

A continuación mostramos la tabla de distribución de compensación variable, por perspectivas del Balanced Scorecard en diversas compañías:

Perspectiva	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Financiera	50%	60%	40%	40%
Clientes	15%	10%	20%	15%
Procesos	20%	10%	20%	15%
Aprendizaje	15%	10%	20%	30%

Para las empresas que han realizado un despliegue mas allá del corporativo hacia sus unidades de negocio y de apoyo, buscando incentivar aspectos específicos de unidades particulares, los modelos de compensación han incluido indicadores y metas específicos de dichas unidades:

Indicadores	Nivel Organizacional		
	Corporativo	Unidad de negocio	Departamento
Financieros	✓	✓	
Cuantitativos		✓	
No financieros		✓	✓
Cualitativos			✓