

# LA ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS A LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

## Resumen

Los modelos vigentes de gestión organizacional como el planeamiento estratégico, el cuadro de mando integral, la gestión del conocimiento, la gestión del talento, la gestión de la calidad, la gestión de competencias y el capital intelectual presentan un denominador común: todos buscan alineación entre recursos humanos y gestión organizacional manejando cada uno enfoques, objetivos y estrategias propios.

Este denominador común está reflejando que la necesidad de lograr esta alineación se ha convertido en un factor clave que busca la organización para lograr éxito tanto en su gestión interna como en sus negociaciones externas.

### ¿Qué podemos entender por alineación estratégica?

Son las acciones de gestión organizacional que nos permiten que el recurso humano se dirija como un conjunto unificado a los objetivos estratégicos que la organización quiere conseguir. En una sola palabra se pretende que tengan unidireccionalidad hacia el objetivo estratégico.

Según Colmenarejo, A (2003) en la entrevista que se le hiciera en Expomanagement 2003 cita de gestión realizada en Madrid:

- La esencia de la estrategia es que todos los empleados trabajen en la misma dirección. Para que sea efectiva, debe comunicarse. Antes se tendía a mantener en secreto, pero esto es un error. Cualquier profesional de la compañía debe entender la estrategia básica. Comunicarla es un papel fundamental para el consejero delegado. Los mejores CEOs son profesores. Enseñan la estrategia, hablan de lo que representa la empresa y ayudan a los empleados, proveedores y otros a relacionar sus acciones con la misma.

Esta unidireccionalidad que tanto empresas como consultorías quieren gestionar y lograr se basa en varios supuestos de beneficio.

El más importante de todos y del que prácticamente se desprenden los demás es que las personas son las únicas capaces de generar valor a la organización. El recurso humano como generador de valor es un concepto que se ha impuesto prácticamente en todo el proceso de gestión desde que Michael Porter formulara sus conceptos sobre estrategia y generación de valor a principios de los 80.

Según el consultor Javier Uriz, (2003) "con las tecnologías disponibles se puede medir la aportación de valor de cada persona. Para eso hay que establecer unos criterios, pero en estos momentos no hay indicadores claros porque la alta dirección no sabe cuáles son los elementos diferenciadores de la creación de valor".

Esto significa entonces que estamos en el punto que las organizaciones ya consideran que la alineación de los recursos humanos a la estrategia es imprescindible para la generación de valor pero aun no se puede medir específicamente el aporte de valor que generan.

No se puede aun calcular que consigue la organización en cifras de cuantificación financiera o simplemente de medición cuando el recurso humano aporta un conocimiento, un trabajo bien hecho, una información valiosa, una decisión bien tomada o un problema resuelto. Peor aún muchas veces no se tiene idea de cómo o a través de que acciones se puede generar valor y cuanto de valor se está generando con las mismas.

A pesar de que estos aspectos no están aun completamente resueltos, podemos decir que nos encontramos en buen camino, porque ya hemos logrado descubrir que la estrategia de la organización sólo se cumple si todos los recursos humanos la conocen y comprenden y que este

proceso de alinearnos en conjunto en dirección de la estrategia resulta clave para el éxito organizacional.

Como consecuencia ha adquirido también importancia el tema del compromiso con los valores estratégicos que no es otra cosa que entender, valorar y poner en acción las mejores prácticas a través de los cuales la organización consigue llegar al objetivo estratégico.

Este nuevo enfoque de gestión con alineación estratégica prácticamente cubre todos los aspectos del negocio, lo que significa que los recursos humanos en conjunto son los actores fundamentales que crean e implementan la planificación de los objetivos de negocio y los procesos de trabajo dirigiéndolos a la obtención de resultados favorables para todos: accionistas, clientes, colaboradores, mercado, etc.

Es así que los **modelos de gestión** vigentes que hemos nombrado nos acercan cada vez más a relacionar en forma más exitosa el recurso humano a la estrategia del negocio a través de planes, procesos y resultados conscientemente realizados para que se dirijan también en forma planificada a la generación de valor financiero y no financiero a la organización.

### ¿Cómo se puede efectuar la alineación estratégica a través de modelos de gestión?

Para poder entender el manejo del tema y su importancia es necesario precisar en primer lugar que es lo que propone cada modelo para permitirnos efectuar alineación, sostenibilidad y competitividad en la gestión organizacional.

La siguiente tabla nos facilitará efectuar este análisis:

Modelo	Objetivo de gestión	Enfoque	Aporte	Beneficios
1. Planeamiento estratégico	Planear las acciones organizacionales en alineamiento a su visión y misión	Plan	Planeamiento organizacional	Contar con una planificación que permita conseguir objetivos estratégicos
2. Tablero de mando	Efectuar una gestión estratégica balanceada	Plan, Proceso, Resultado	Liderazgo gerencial efectivo	Mejorar resultados financieros en base a una gestión balanceada
3. Gestión de Conocimiento	Optimizar recursos y añadir innovación a procesos y resultados	Plan, Proceso, Resultado	Generación de espiral de conocimiento	Convertir el conocimiento en valor
4. Gestión del Talento	Liderar el mercado	Plan, Proceso, resultado	Atracción y retención de los mejores talentos	Generar creatividad e innovación
5. Gestión de competencias	Conducir a la organización al éxito	Plan, Proceso, Resultado	Conseguir mayor competitividad organizacional	Orientar al éxito organizacional
6. Gestión de Calidad: Premio Malcolm Baldrige	Competir en mercados globales	Proceso	Efectuar procesos de gestión en base a normas de excelencia	Alcanzar competitividad global
7. Gestión del Capital Intelectual	Contabilizar y capitalizar las perspectivas de capital humano, clientes, etc.	Resultado	Ampliar la base de activos con los intangibles	Aumentar el valor financiero de la organización

## ¿Cómo desarrolla cada modelo la alineación estratégica?

### El Planeamiento estratégico

Smith Cavalie (2000) del Centro de Investigaciones Sociales Económicas y Tecnológicas-CYNSEYT perteneciente a la Fundación Honrad Adenauer nos dice que el planeamiento estratégico es un conjunto de actividades formales dirigidas a producir una formulación estratégica...cuando se establece un sistema de planeamiento estratégico se produce una demanda incremental de información que debe ser suministrada por las diversas áreas operativas de la organización... en efecto, una de las tareas es establecer metas concretas para cada unidad de la organización, que si se cumplen la dirección sabe que la empresa avanza en la dirección deseada...como consecuencia el establecimiento de un sistema formal de planeamiento estratégico, hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización-.

Se produce pues un involucramiento de todos con la estrategia general ya que han formado parte de su formulación y formarán parte de su implementación que conducirá a la empresa al cumplimiento de los objetivos planteados para un período determinado. A su vez estos objetivos planteados son estratégicos en la medida en que van a producir para la organización una ventaja competitiva sostenible.

### Tablero de mando

Kaplan (1997) el creador del tablero de mando nos dice con respecto a como conseguir alcanzar la alineación estratégica: de arriba abajo:

- El desarrollo del cuadro de mando debe empezar por el equipo ejecutivo. La construcción y el compromiso del equipo ejecutivo son una parte esencial para obtener beneficios procedentes del cuadro de mando. Pero son sólo el primer paso. Para obtener el máximo beneficio, el equipo ejecutivo debe compartir su visión y estrategia con toda la organización y con los agentes exteriores clave. Al comunicar la estrategia y vincularla a las metas personales, el cuadro de mando crea una comprensión y un compromiso compartido entre todos los participantes de la organización.
- Cuanto todo el mundo comprenda los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para alcanzar estos objetivos, todos los esfuerzos e iniciativas de la organización podrán alinearse con los procesos necesarios de transformación. Los individuos pueden ver la forma en que sus acciones particulares contribuyen a la consecución de los objetivos de la unidad de negocio. La alineación de una organización con una visión compartida y una dirección común es un proceso complejo y se deben utilizar tres mecanismos diferenciados: Programas de comunicación y formación, programas de establecimiento de objetivos y vinculación del sistema de incentivos.-

### La Gestión de Conocimiento

El Modelo Nonaka-Takeuchi(1999) es el que resulta actualmente más completo para efectuar gestión de conocimiento. Ellos proponen -un nuevo estilo de administración, que llaman administración de centro-arriba-abajo, que resulta más adecuado para crear conocimiento organizacional que los modelos tradicionales. En el nuevo modelo, los ejecutivos del nivel medio desempeñan el papel central en la administración del proceso de creación de conocimiento, tomando la iniciativa para involucrar a los ejecutivos que se encuentran “arriba” en la escala organizacional, así como a los empleados de primera línea que se encuentran “abajo” en la organización. -

Aunque reconocen que con los nuevos diseños organizacionales los ejecutivos de nivel medio son los que más se diluyen o desaparecen como un nivel propio en la organización, el enfoque del conocimiento no se basa para formular su propuesta tanto en la posición en estructura organizacional o en el estatus como más bien en el rol que desempeñan.

Ellos dicen que: -el marco conceptual que desarrollan los ejecutivos de nivel medio es considerablemente distinto del desarrollado por los altos directivos, los cuales proveen la dirección hacia donde la compañía debe dirigirse. En el modelo centro-abajo-arriba, los directivos generan una visión o un sueño, mientras que los ejecutivos de nivel medio desarrollan conceptos más concretos que los empleados de la línea frontal pueden entender y aplicar. Los de nivel medio intentan resolver la contradicción entre lo que los altos directivos quieren crear y lo que existe en el mundo real. En otras palabras, el papel de los altos directivos es crear una gran teoría, mientras que los administradores de nivel medio buscan una teoría de medio alcance que la interprete y que puedan probar empíricamente en el interior de la compañía con los empleados de la línea frontal-.

Para ellos por tanto el lograr la alineación consistirá en que los tres grupos logren conciliar sus posiciones pero como este proceso puede resultar complicado han diseñado un modelo de gestión del conocimiento que permite plantear y trabajar juntos las estrategias, difundirlas por toda la organización y lograr que se convierta en conocimiento tanto personal como organizacional.

### **La gestión del talento**

La Gestión del Talento según la Consultora Hay Group, España (2001) -es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para el accionista, el cliente, el profesional y la sociedad. La gestión del talento se realiza según la consultora captando, desarrollando y reteniendo al talento individual y al talento organizativo-.

Este talento es el que se alinea poniéndose al servicio de la estrategia, los clientes, el mercado y el entorno.

Se lleva a cabo a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de capacidades, compromisos y actuación en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

La captación o retención del talento dependerá de la estrategia de cada compañía y podrá medirse a través de la rotación no deseada y de la aportación de valor de los profesionales.

Además de que la compañía brinde una estrategia clara para que el talento individual le pueda aportar valor, es necesario que la empresa brinde también una serie de facilitadores que permitan que este talento al ser reconocido, se comprometa y se dirija con efectividad a la estrategia.

Estos facilitadores permitirán también que el talento individual pase a ser talento organizativo. Si no sucediera así el talento pierde motivación y compromiso y se va a otra compañía donde pueda desplegarlo.

Entre estos facilitadores para la atracción y retención del talento se encuentran: El clima de la organización, el liderazgo organizacional, la cultura, los sistemas de dirección, los sistemas de relaciones y la retribución.

### **Gestión de competencias**

Mark Scott (1999) en su trabajo de las competencias fundamentales revisitadas, nos dice que - las empresas que prosperarán en la próxima década serán aquellas que enfoquen sus recursos más decididamente hacia las actividades que impulsan la creación de valor. Para hacer que esto suceda en la práctica, todas las personas que integran la empresa han de comprender claramente como contribuyen a crear valor para el accionista. La coordinación de todas las

funciones de la empresa y el reconocimiento de sus competencias fundamentales permitirán ofrecer beneficios sostenibles para el accionista incluso en los sectores más competitivos.-

En su libro el proceso de creación de valor en la empresa, ofrece una herramienta útil para asegurar que los directores de todos y cada uno de los niveles entiendan plenamente como crea valor la organización y como pueden influir ellos en ese proceso. Scott enfatiza también necesidad de que los directivos conozcan bien las capacidades y competencias fundamentales de la empresa antes de decidir si los mercados en que compiten son o no atractivos.

Según Pablo Cardona y M<sup>a</sup> Nuria Chinchilla (1999) -las competencias directivas son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas en la nueva economía global. Cada empresa debe definir las competencias que considere necesarias para desarrollar su competencia distintiva y cumplir con su misión. Una vez definidas las competencias, la empresa debe diseñar un sistema de evaluación de éstas que permita detectar las carencias y necesidades de desarrollo de sus directivos.

El proceso de desarrollo de competencias se compone de elementos externos e internos, que interactúan dinámicamente y requieren un contexto adecuado. Las empresas que hayan aprendido a evaluar y a desarrollar las competencias de sus directivos estarán más capacitadas para afrontar los continuos retos que el entorno vaya presentando.

Ellos clasifican las competencias directivas en tres grupos: las competencias estratégicas que se refieren a la capacidad de un directivo para relacionarse con el entorno externo de la empresa. Entre ellas se encuentran la visión del negocio, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente, la red de relaciones efectivas y la negociación.

Las competencias intratécnicas se relacionan con el manejo del entorno interno de la organización y entre ellas se encuentran la comunicación, la organización, la empatía, la delegación, el coaching y el trabajo en equipo.

Por último las competencias de eficacia personal que se refieren a los hábitos de una persona con su entorno entre los que se encuentran la proactividad, el autogobierno, la gestión personal y el desarrollo personal.

Como lo señala Mitrani(1992) el que una organización cuente en su personal con competencias desarrolladas y diferenciadoras se constituye en la única garantía que la empresa logre competitividad organizacional.

### **Gestión de la Calidad.** Versión del Premio a la Excelencia Malcolm Baldrige

Este modelo de excelencia pretende que los procesos de la organización se orienten hacia el objetivo estratégico organizacional. El resultado de organización depende del alineamiento de sus procesos. En resumen, una organización tiene una gestión de excelencia si:

- Gestiona todos sus procesos : liderazgo, clientes, personas, planeamiento, etc. de una manera eficiente y eficaz. Estos procesos deben estar alineados con los objetivos organizacionales.
- Es capaz de generar resultados integralmente (financieros, de clientes, de personas, de accionistas, etc, con base a la aplicación de métodos eficientes para gestionar los procesos de la organización.

Los modelos de excelencia en gestión buscan evaluar la calidad de los procesos de una organización y los resultados alcanzados con dichos procesos. El modelo utiliza siete criterios para evaluar la excelencia en la gestión. Estos criterios tienen que estar acompañados por datos y hechos. Si no hay datos cuantitativos y cualitativos la evaluación en el criterio sería cero.

Estos criterios son: Liderazgo, Planeamiento Estratégico, Orientación hacia el cliente y el Mercado, Información y Análisis, Orientación hacia el personal, gestión de procesos y resultados.

Para hacerse acreedor al premio las compañías deben sujetarse a una tabla de evaluación de criterios cuyo máximo puntaje es 1000.

En el criterio orientación al personal el premio examina la manera en que la organización gestiona:

- El desarrollo y utilización del potencial del personal
- El ambiente de trabajo
- El respaldo al trabajador
- La excelencia en el desempeño
- La participación.

Incluso adjudica a las personas un papel central en la generación de resultados en la organización mencionando que son las personas en cada uno de los procesos en que desarrollan sus actividades que generan estos resultados.

## **Gestión del Capital Intelectual**

Skandia es la compañía pionera en el mundo en gestionar el capital intelectual.

Skandia venía estudiando el capital intelectual por casi cuatro años, bajo la conducción de Leif Edvinsson.

En la base del modelo de Skandia (1994) estaba según Edvinsson - la idea de que el verdadero valor del rendimiento de una compañía está en su capacidad de crear valor sostenible persiguiendo una visión de negocio y su resultante estrategia.

Partiendo de esta estrategia se pueden determinar ciertos factores del éxito que es preciso maximizar. Estos factores a su vez se pueden agrupar en cuatro áreas distintas de enfoque:

- Financiera
- Clientes
- Proceso

Renovación y desarrollo lo mismo que en una quinta área que es común a todas las demás.

- Humana.

Finalmente dentro de cada una de estas cinco áreas se pueden identificar muchos indicadores clave para medir el rendimiento.

Edvinsson (1997) asegura que nos - encontramos ya en la segunda era del capital intelectual, la de aplicación y capitalización. Aplicación, porque para el resto de la presente década, y de ahí en adelante, centenares de miles de compañías en todo el mundo, grandes y pequeñas, adoptarán esta nueva manera de medir, visualizar y presentar el valor verdadero de sus negocios.

Lo harán así porque la contabilidad del capital intelectual es la única que reconoce lo que cuenta en la economía moderna de corporaciones que se mueven rápidamente y son de uso intensivo de conocimiento.

- Fuertes y duraderas relaciones de negocios dentro de sociedades en redes
- Lealtad durable de los clientes
- El papel de los empleados claves, en cuyos conocimientos y competencia descansa el futuro de la compañía.
- El compromiso de la compañía y sus empleados para aprender y renovarse con el correr del tiempo.
- Y más que todo el carácter y los valores de una compañía, herramienta crucial para inversionistas y ejecutivos cuando estudian fusiones, adquisiciones, alianzas, contratación de personal y asociaciones.

- El Navegador de Skandia, y el esquema de valores contables de los componentes del capital intelectual en que se basa es el primer esfuerzo sistemático por descubrir estos factores y fijar los indicadores claves para establecer su sistema métrico. Después vendrán otros, señala Leif Edvinsson.

### **Bibliografía referenciada:**

**Edvinson, Leif y Malone (1998)** El Capital Intelectual. Norma, Colombia.

**Cardona, Pablo y Nuria Chinchilla.(1999)** Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. En Harvard Business Review. Bilbao. Marzo - Abril. Nº 89; pp. 10- 19

**Jericó, Pilar (2001)** Gestión del Talento. Prentice Hall, Madrid

**Kaplan, Robert y Norton (1997)** El Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000, España.

**Mitrani, Alain y Dalziel (1992)** Las Competencias: clave para una gestión integrada de Recursos Humanos, Deusto, Barcelona.

**Nonaka, Ikujiro y Takeuchi ( 1999)** La Organización creadora de conocimiento. Oxford University Press, México.

**Charla Gerencial:** "Modelo Malcolm Baldrige y los Recursos Humanos.(2001) Centrum. Universidad Católica

Gestión del Talento. [www.gestiondeltalento.com](http://www.gestiondeltalento.com)

**Scott, Mark (1999)** El proceso de creación de valor en la empresa. Análisis y Comentarios. Deusto, Barcelona.

**Scott, Mark (1999)** Las competencias fundamentales revisitadas. En Revista Harvard Deusto Business Review, Noº 93. Nov-Dic.99. pp.70-73

**Smith Cavale, Walter (2000)** Herramientas de Planeamiento Estratégico. Cinseyt, Perú.