

# Gestión Integrada del Rendimiento (IPM)

Impulsando la estrategia, comprometiendo  
a la fuerza laboral

## Resumen ejecutivo



# Contexto

Este resumen ejecutivo sintetiza los resultados del proyecto de Gestión Integrada del Rendimiento (IPM, por sus siglas en inglés), realizado conjuntamente por AICPA® y CIMA® junto con el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). El proyecto se llevó a cabo en respuesta al panorama cambiante que ha transformado fundamentalmente las formas en que las empresas crean valor.

El panorama empresarial contemporáneo está marcado por cambios dinámicos que exigen la adaptación de las organizaciones.

Dado que hasta el 90 % del valor de una empresa recae ahora en activos intangibles, el marco de la Gestión Integrada del Rendimiento (IPM) reconoce que el éxito depende de una fuerza laboral comprometida y con una comprensión profunda de la estrategia. El éxito también requiere la alineación de los objetivos estratégicos con las operaciones cotidianas de la empresa, así como el establecimiento, a todos los niveles, de vínculos claros entre procesos, actividades y proyectos.

El marco de la IPM se ha desarrollado y probado en 25 entrevistas a ejecutivos, 7 mesas redondas de discusiones con más de 50 participantes y un grupo directivo de empresas miembros del WBCSD. Los factores determinantes que se ponen de relieve en este informe aportan información fundamental para configurar el diseño del Marco.

En 2021, AICPA y CIMA junto con WBCSD publicaron **Reimagining performance management** (Repensando la gestión del rendimiento), el primer resultado significativo de nuestro recorrido para examinar cómo la gestión del rendimiento debe evolucionar para responder a los retos empresariales actuales.

En ese informe de investigación, descubrimos que las empresas de todo el mundo tienen dificultades con la gestión del rendimiento porque hay una desconexión entre la estrategia, la gestión del rendimiento, los incentivos y el personal. Hemos identificado que los directivos se enfrentan con la complejidad de conectar los objetivos individuales y de equipo con los objetivos estratégicos de la organización. Nuestro análisis confirmó que la estrategia, el rendimiento y los incentivos deben alinearse de forma activa y decidida en una nueva cultura de rendimiento y aspiración.

Además de los retos que supone lograr el compromiso de los empleados con las estrategias, un amplio abanico de partes interesadas insiste cada vez más en que las empresas integren los factores de sostenibilidad y ASG en sus estrategias e informen sobre su rendimiento. Estas expectativas siguen incorporándose al panorama regulatorio y normativo mundial en constante evolución.

Aunque los accionistas prefieren rentabilidades predecibles, estables y competitivas, las Juntas de Directores y los directivos son cada vez más conscientes de que las decisiones tomadas para obtener beneficios a corto plazo pueden tener repercusiones negativas a largo plazo en las perspectivas de negocio. Como resultado, las Juntas de Directores y los directivos están desarrollando cada vez más estrategias para mejorar el valor a largo plazo para el accionista mediante la integración de factores externos materiales en la forma en que evaluar el éxito a largo plazo. Esta mayor complejidad para las empresas plantea la necesidad de repensar la gestión del rendimiento.

# Marco de la IPM

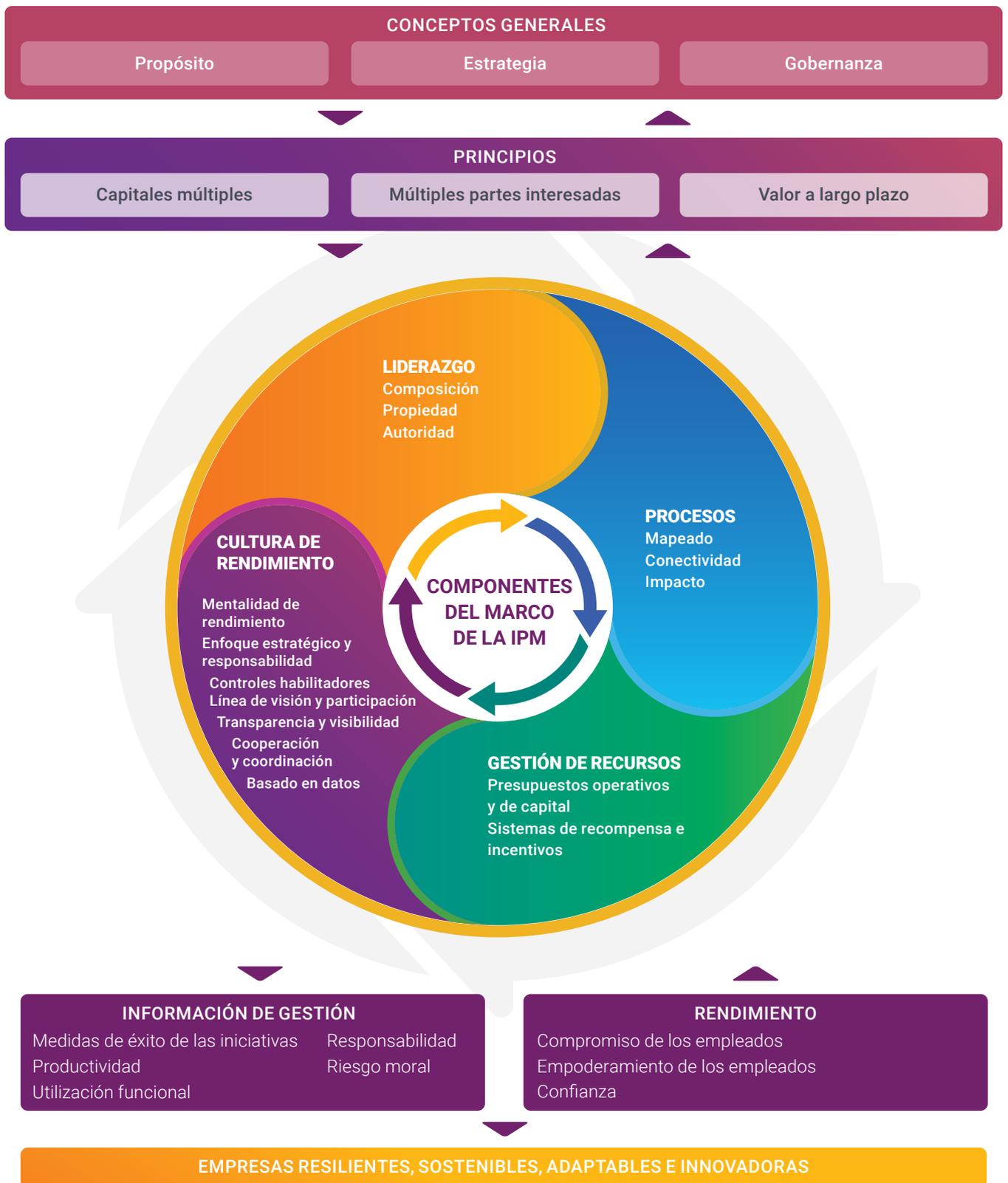
El marco de la IPM está diseñado para altos ejecutivos de empresas, en particular los que participan activamente en la ejecución de la estrategia, las finanzas y la sostenibilidad, para inspirarles a aprovechar todo el potencial de sus estrategias, mejorar la capacidad de resiliencia de sus empresas y cuestionar las ideas existentes sobre cómo se evalúa y gestiona el rendimiento. El Marco es aplicable a organizaciones de todos los tamaños, sectores y regiones del mundo. El plazo y la complejidad de la implementación del marco de la IPM dependerá de las circunstancias y aspiraciones de cada organización.

El marco de la IPM proporciona un plan de acción para implementar un sistema de gestión del rendimiento alineado con el propósito y los valores de la organización. Adopta principios de creación de valor a largo plazo con múltiples capitales y partes interesadas, y sitúa a la fuerza laboral en el centro.

Los objetivos de este marco son:

- ▶ Guiar a las empresas para que alcancen todo el potencial de sus estrategias maximizando el impacto positivo del capital humano en el modelo empresarial y operativo y en la creación de valor a largo plazo.
  - ▶ Apoyar a las empresas en la adopción de un enfoque de capitales múltiples para ejecutar los objetivos estratégicos y lograr una mayor claridad sobre quién es responsable de alcanzar dichos objetivos en cada nivel de la organización.
  - ▶ Ayudar a las empresas a incorporar factores ASG pertinentes de sus estrategias en la información de gestión, la toma de decisiones, la asignación de recursos y los procesos de gestión del rendimiento de su organización.
  - ▶ Desarrollar una cultura alineada con el propósito, los valores y los objetivos estratégicos de la organización para crear una fuerza laboral comprometida con la estrategia.
  - ▶ Hacer que los incentivos sean significativos y motivadores para las personas de cualquier nivel conectando mejor el rendimiento individual y del equipo con el rendimiento, la estrategia y el propósito de la empresa.
- El marco de la IPM (Figura 1) incluye:**
- ▶ **Conceptos generales:** El Marco se centra en la aplicación y el perfeccionamiento de la estrategia sobre la base de un propósito organizacional claro y definido, una estrategia sólida y una gobernanza corporativa eficaz.
  - ▶ **Principios:** El Marco adopta principios de creación de valor a largo plazo, capitales múltiples y múltiples partes interesadas. Proporciona mecanismos de retroalimentación continua sobre el rendimiento de las estrategias y apoya el perfeccionamiento de las estrategias para ofrecer creación de valor a una amplia gama de partes interesadas.
  - ▶ **Componentes:** El marco incluye componentes relacionados con el liderazgo, la cultura, la gestión de recursos y los procesos. La aplicación del marco de la IPM es continua y cíclica, y cada componente proporciona ciclos de retroalimentación sobre la aplicación de la estrategia.
  - ▶ **Información de gestión y rendimiento:** Los componentes del Marco facilitan el suministro de información de gestión para impulsar una implementación estratégica eficaz, proporcionando datos sobre productividad, utilización funcional y reducción del riesgo moral. También ayuda a impulsar el rendimiento al involucrar y el empoderar a los empleados y generar confianza.

Figura 1: Marco de Gestión Integrada del Rendimiento (IPM)



El marco de la IPM está respaldado por **un modelo de madurez IPM y una tabla de atributos de iniciativas** para proporcionar orientación sobre la transición de la gestión tradicional del rendimiento a un enfoque de gestión integrada del rendimiento.

El modelo de madurez IPM está diseñado para permitir a las empresas situarse en diferentes etapas del recorrido hacia la adopción de un enfoque de IPM.

Las empresas pueden utilizar el modelo de madurez de la IPM para trazar su progreso a través de una serie de indicadores y planificar su progreso futuro hacia convertirse en una empresa más orientada estratégicamente. Esto podría incluir un cambio en la autoridad de liderazgo que podría conducir orgánicamente a cambios correspondientes en otros aspectos de la organización a lo largo del tiempo, como las relaciones subyacentes y los procesos de gestión de recursos.

La tabla de atributos de iniciativas permite a las organizaciones supervisar e informar sobre el progreso de las iniciativas estratégicas, ya sean de capital u operativas por naturaleza, y ayuda a los altos directivos a determinar hasta qué punto la toma de decisiones en su empresa se basa en mediciones y no en prejuicios o corazonadas.

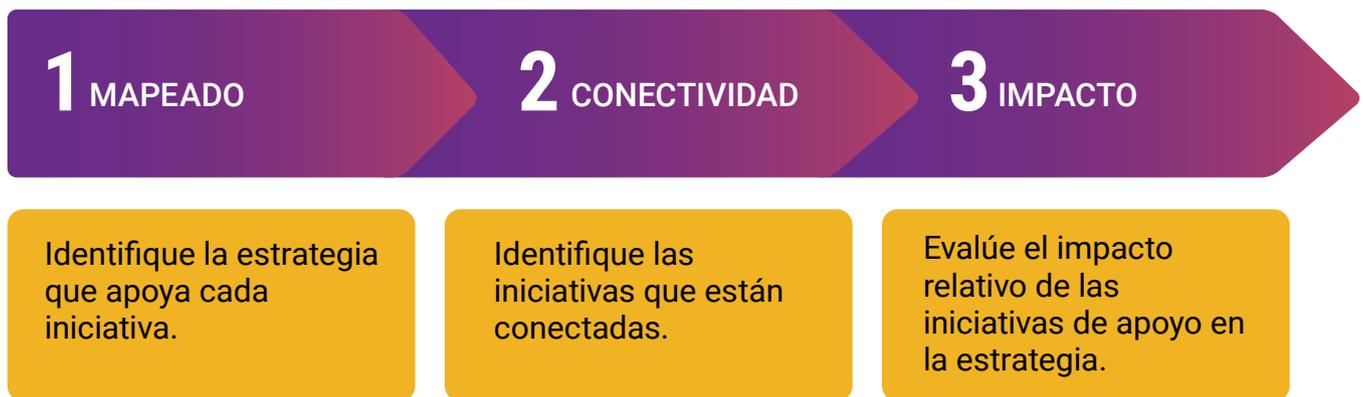
El marco de la IPM reconoce que las personas son el corazón de toda empresa. Al reimaginar la gestión del rendimiento para situar a las personas en el centro de la toma de decisiones, el marco de la IPM ayudará a las empresas a lograr sus ambiciones estratégicas al genuinamente involucrar a sus trabajadores en sus estrategias. En última instancia, esto debería traducirse en mayor resiliencia empresarial, más empresas sostenibles, y decisiones que redunden en beneficio de los grupos de interés más amplios de las empresas.



El marco de la IPM incluye un proceso de tres pasos para ayudar a las empresas en su transición hacia la gestión integrada del rendimiento. Este proceso de tres pasos propone que las empresas establezcan la conectividad entre todas las iniciativas dentro de las estrategias y el impacto relativo de cada iniciativa en las iniciativas conectadas dentro de cada estrategia, de la siguiente manera:

1. **Mapeado de iniciativas a la estrategia:** el mapeado es el proceso de identificación de la estrategia con la que se relaciona o la que apoya cada iniciativa.
2. **Conectar iniciativas con otras iniciativas de apoyo:** la conectividad implica identificar la relación entre iniciativas. Por ejemplo, si una de las estrategias de la empresa es “lograr cero emisiones netas para 2035”, algunas iniciativas de apoyo podrían ser, por ejemplo, “contabilidad del carbono”, “compensación” o “participación de proveedores y otras partes interesadas”. Esta conectividad puede ser de una a una o de una a varias, donde las iniciativas pueden apoyar otras iniciativas, y se expresaría como un valor booleano (verdadero/falso).
3. **Evaluar el impacto:** evaluar el impacto incluye la valoración de la influencia de una iniciativa de apoyo en el éxito de la iniciativa que apoya y llegar a un acuerdo sobre este impacto en relación con otras iniciativas de apoyo que están conectadas con la misma iniciativa. Este impacto se expresa en porcentaje.

Figura 2: proceso de mapeo en tres fases



# Autores

## Association of International Certified Professional Accountants®

**Nancy Marc-Thrasybule**, CPA, CGMA,  
Directora Técnica Asociada

**Peter Spence**, FCMA, CGMA,  
Directora Técnica Asociada

**Raluca Stroe**, Manager  
Investigación y Desarrollo

**Ken Witt**, CPA, CGMA,  
Director Técnico Asociado

## World Business Council for Sustainable Development

**Andy Beanland**, Consultor Sénior  
Redefining Value

**Khaliun Purevsuren**, Asociada  
Redefining Value

**Valentina Baiamonte**, Asociada Sénior  
Redefining Value

## Contactos

Por favor, contáctenos para compartir sus ideas, preguntas o para expresar su interés en participar en futuras investigaciones relacionadas con este informe.

### Association of International Certified Professional Accountants

**Peter Spence**, FCMA, CGMA, Director Técnico Asociado  
[Peter.Spence@aicpa-cima.com](mailto:Peter.Spence@aicpa-cima.com)

### World Business Council for Sustainable Development

**Fiona Watson**, Senior Director, Redefining Value  
[watson@wbcsd.org](mailto:watson@wbcsd.org)



Fundada por AICPA y CIMA, la Association of International Certified Professional Accountants® impulsa a los líderes en contabilidad y finanzas de todo el mundo.

© 2023 Association of International Certified Professional Accountants. Todos los derechos reservados. AICPA y American Institute of CPAs son marcas comerciales del American Institute of Certified Public Accountants y están registradas en EE. UU., la UE y otros países. The Globe Design es una marca registrada de la Association of International Certified Professional Accountants y cuenta con una licencia de AICPA. 2303-152422

Para obtener información sobre cómo obtener permiso para utilizar este material con fines que no sean personales, envíe un correo electrónico a [copyright@aicpa-cima.com](mailto:copyright@aicpa-cima.com). Todos los demás derechos quedan por la presente expresamente reservados.

La información facilitada en esta publicación es de carácter general y puede no ser aplicable a una situación específica. Antes de emprender cualquier acción legal basada en la información facilitada, debe solicitarse siempre asesoramiento jurídico. Aunque la información proporcionada se considera correcta en la fecha de publicación, tenga en cuenta que se trata de un área en desarrollo. La Association, AICPA y CIMA no asumen responsabilidad alguna por las consecuencias de su uso para otros fines u otros contextos.

La información y las opiniones expresadas en este material no representan declaraciones oficiales de AICPA, CIMA, o la Association of International Certified Professional Accountants o en su nombre.

Este material se ofrece dando por entendido que no constituye un servicio o asesoramiento jurídico, contable o profesional de otro tipo. En caso de requerir asesoramiento jurídico u otro tipo de asistencia especializada, deberá recurrirse a los servicios de un profesional competente.

La información que figura en este documento tiene por objeto ayudar al lector a adquirir una comprensión general de los temas tratados, pero no se ha pretendido tratarlos de forma exhaustiva, si bien se ha hecho todo lo posible por verificar la actualidad y exactitud de la información del documento hasta la fecha.