

## ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL

Facilitando y Acelerando su Implantación

Juan Carlos Aranibar Sapiencia

VI CONECE - Oruro, Bolivia, Octubre de 2007

### Escenario, Concepto y Fundamentación

***¿Cuáles son las causas por las que una organización no puede cumplir con lo que se propone en cuanto a su desempeño?. ¿Cuán desviado se está de lograr sus objetivos?. ¿Qué produce que se obtenga, en términos de rendimiento, precisamente lo que quiere evitar?. ¿Por qué todo lo que se hace está divorciado de la estrategia de la empresa?.***

Todas son preguntas típicas que inevitablemente guían las reuniones donde se tratan y revisan evaluaciones de cumplimiento de la estrategia y operaciones de una empresa u organización cualquiera.

Demostrado su aporte determinante, en el último tiempo se han venido encarando ciertas metodologías y procedimientos para el diseño y la implementación de sistemas que controlen el desenvolvimiento organizacional. Sea bajo enfoques de sistemas de control de gestión estratégica y operativa, sistemas de control y monitoreo, sistemas de evaluación y avance, u otros; no se desmarcan de uno de los paradigmas contemporáneos que más interés y entusiasmo ha despertado: Administración del Desempeño Empresarial (ADE) o *Corporate Performance Management (CPM)*, y sus variantes: Administración del Desempeño Organizacional, Administración del Desempeño de Negocios y Administración de la Estrategia Empresarial; apuntados por compañías renombradas de gestión y tecnología, como: META Group, Hyperion, SAS, Oracle o Cognos [Laborda 2004].

El experto en gestión de negocios Peter Drucker dice que no hay nada peor que hacer bien aquello que está mal. La gestión corporativa de desempeño (CPM, por sus siglas en inglés) apoyada en la tecnología puede ayudar a mejorar el desempeño y el de la organización en las siguientes áreas:

- Existe una gran cantidad de datos, pero al mismo tiempo se carece de información útil, confiable y oportuna para tomar decisiones. Por lo tanto requiere de mayor visibilidad ligada a sus medidas de desempeño para identificar lo más relevante y tomar acción de manera más oportuna y dirigida.
- Los modelos de planeación de la empresa están desconectados entre sí. Por lo tanto es necesario integrar los diferentes sistemas de planeación propios de cada área para lograr que puedan trabajar integrados y de manera coordinada.
- Existen diferentes versiones de la misma información en la empresa, por lo que gran parte del tiempo se gasta en definir cual es la correcta. Por lo que es indispensable definir un lenguaje común, único y consensuado de la información fundamental de la empresa, una sola versión de la verdad.
- Resulta muy complejo y tardado analizar situaciones que competen a más de un departamento, y más aun tomar decisiones tomando en cuenta sus posibles impactos. Por lo que contar con un campo de visión que abarque todos los departamentos, los resultados históricos y poder ver los retornos proyectados para entender los impulsores y tendencias clave, a partir de lo cual sea posible ajustar el curso de acción conforme al escenario más adecuado, se convierte en algo de altísimo valor para la organización.

El resultado esperado de la aplicación de la Administración del Desempeño Organizacional, es un escenario en el que se pueda responder a tres simples preguntas [Armstrong 2006]:

- ¿Cómo se está desempeñando la empresa?
- ¿Por qué se está desempeñamos así?
- ¿Qué debería hacer para mejorar?

La Gestión del Rendimiento Corporativo (CPM o Corporate Performance Management) engloba un conjunto de metodologías, métricas, procesos y sistemas que nos permiten gestionar el rendimiento de nuestra organización de forma integrada [Armstrong 2006].

Buena parte de la tecnología que compone CPM es conocida con anterioridad. Las soluciones de Inteligencia Empresarial, los Cuadros de Mando o las herramientas de Planificación, Previsiones y Presupuestos llevan ya todas ellas un tiempo en el mercado.

Lo que resulta novedoso acerca de CPM es que por primera vez nos ofrece un marco integrado que abarca el ciclo completo de gestión del rendimiento de principio a fin, desde la definición del modelo de negocio hasta la revisión de las previsiones, pasando por la planificación, los presupuestos, la definición de métricas e indicadores y, por supuesto, el análisis de los datos y la elaboración de informes [Ramirez 2004].

Este tratamiento integrado de la gestión del rendimiento aporta a nuestras organizaciones un valor fundamental: Nos permite establecer las vías para que la estrategia y la planificación definidas por la dirección de la empresa se trasladen directamente a cada empleado, de manera que estos tengan visibilidad sobre sus objetivos específicos y sobre los objetivos globales de la empresa y de esta forma se sientan involucrados y participes de la estrategia. Sientan que entienden lo que la empresa está intentando conseguir y lo que espera de ellos, y tengan la certeza de si su trabajo avanza o no en la dirección adecuada.

Si bien el concepto de Administración del Desempeño Empresarial proviene originalmente del de Administración del Desempeño de Recursos Humanos, su alcance resulta ser mayor puesto que involucra áreas no solamente relacionadas con las personas, sino con los mercados, las finanzas, los procesos, el ambiente empresarial, etc. El paradigma permite visualizar de manera holística a toda la organización como una entidad en la que se puede identificar su propio rendimiento a lo largo del tiempo [Ramirez 2004].

A manera de estandarización, Gartner Group define a la ADE como un término paraguas que describe las metodologías, métricas, procesos y sistemas, usadas para monitorear y administrar el desempeño de una organización. De esta definición se desprenden tres pilares fundamentales y complementarios entre sí: *Balanced Scorecard* (BSC) o Tablero de Comando, para metodologías y métricas, Gestión de Procesos Organizacionales, para procesos, y *Business Intelligence* o Inteligencia de Negocios, para sistemas.

## Ciclo de Gestión de Desempeño

Son cuatro procesos genéricos recurrentes, análogos a los del ciclo de control de la calidad acuñado por Demming, que determinan el ciclo de gestión de desempeño: definir y planificar, alinear y ejecutar, medir y analizar, revisar y refinar. Todos llevados a cabo con el apoyo de los tres pilares nombrados. La figura 1 esquematiza el ciclo de gestión de desempeño.



FIGURA 1. CICLO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO

Un modelo que representa un ciclo de ADE, tomando en cuenta cuatro actividades derivadas correspondientemente de los cuatro procesos genéricos, que se explican y describen por tareas específicas en cada caso, generalmente conocidas por los responsables asignados, se muestra en la figura 2. El ciclo asume el uso de herramientas complementarias necesarias para implementar, automatizar y perfeccionar un esquema de gestión de desempeño, como ser: sistemas integrados transaccionales o ERP<sup>1</sup>, de relación con clientes o CRM<sup>2</sup> y de suministro o SCM<sup>3</sup>, sistemas ISO, presupuestación o *budgeting*, sistemas

<sup>1</sup> Enterprise Resource Planning.

<sup>2</sup> Customer Relationship Management.

<sup>3</sup> Supply Chain Management.

gerenciales ejecutivos (MIS<sup>4</sup>, DSS<sup>5</sup>, EIS<sup>6</sup>), bases de datos gerenciales o *Data Warehousing*, Análisis Multidimensional (OLAP) y otros.



FIGURA 2. ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL

## Implementación

Dependiendo del alcance de cada una de las actividades, el modelo puede ser adoptado tanto por empresas y organizaciones grandes, así como por pequeñas y medianas empresas. En algún caso, ciertas actividades serán menos relevantes o no aplicables, como

<sup>4</sup> Management information Systems.

<sup>5</sup> Decisión Support Systems.

<sup>6</sup> Executive Information Systems.

el caso de la administración de compensaciones, pero toda organización de cualquier dimensión, necesita diagnosticar permanentemente su rendimiento a lo largo del tiempo. Por tanto, resulta permisible el dimensionamiento de las actividades y todas las tareas en función del tamaño de la organización, y mucho más necesario en aquellas empresas donde el desempeño determina su supervivencia [Salgueiro 2001].

Establecidos los pilares fundamentales de la ADE y el modelo de su ciclo de funcionamiento, la pregunta, inevitable en este punto y seguramente sugerente por parte de líderes de gestión sobre todo de empresas pequeñas y medianas, es: ¿cómo garantizar que el paradigma del ADE no sea una mera sigla más, perteneciente a la gran ensalada de términos y conceptos siempre presentes en contenidos de programas académicos sobre gestión, y realmente sea un aspecto práctico posible de explotar y con el favorable impacto para la organización?. La respuesta: mantenerlo sencillo.

### **Facilitación y Aceleramiento**

Existen ciertas premisas básicas que facilitan y aceleran la implementación de un modelo de gestión de desempeño, tratando de mantener una corriente de sencillez [Trout 2004], categorizadas y resumidas en base a los tres pilares mencionados antes, a saber:

- Tablero de Comando.

Disponer de un Cuadro de Mando Integral donde el conjunto acotado de indicadores financieros y no financieros se correspondan con objetivos estratégicos claros, medibles y derivados directamente de la estrategia empresarial, esquematizada mediante el mapa estratégico. Para ello, es importante aplicar mecanismos para la descripción completa de indicadores mediante plantillas, así como de otros elementos complementarios: inductores<sup>7</sup>, iniciativas estratégicas, etc. El Tablero de Comando debe ser resultado activo y palpable de una planificación estratégica

---

<sup>7</sup> En los conceptos de Balanced Scorecard se manejan los términos *lead indicator* para indicador y *lag indicator* para inductor.

efectiva, evitando que el documento de planificación, normalmente voluminoso, vaya ha ocupar el rincón más aislado del estante del gerente o director organizacional.

- Inteligencia de Negocios.

Implementar un mecanismo de extracción de datos a partir de sistemas transaccionales y su conversión en información gerencial, aplicando herramientas de *Data Warehousing*, Análisis Multidimensional, *Data Mining* y *Data Visualization*. Esto puede lograrse con soluciones tecnológicas sofisticadas disponibles en el mercado o, lo más práctico y económico, mediante la explotación de herramientas de uso común, como lo son la gestión de sistemas de consulta a bases de datos y manejo de hojas electrónicas avanzadas que simulen el tratamiento de hipercubos o tablas y gráficos dinámicos. El esquema de Inteligencia de Negocios debe suponer la evidente y depurada disponibilidad de datos en el sistema transaccional convertibles en indicadores de gestión, visualizados en última instancia mediante técnicas de colorimetría, como por ejemplo semáforos o paneles de *dashboarding* (agujas indicadoras).

- Gestión de Procesos.

Consolidar un esquema de mantenimiento de procedimientos administrativos o industriales, bajo una cultura de identificación constante de oportunidades de mejora o cambio. Es posible aplicar técnicas estadísticas avanzadas, como las que se presentan en la metodología *Six-Sigma* (6- $\sigma$ ) de mejoramiento de procesos, o simplemente controlar de manera formalizada la calidad, eficiencia y efectividad de las tareas. No debería olvidarse aplicar un programa de reconocimientos o compensaciones, que hagan de la gestión un trabajo comprometido de impacto positivo para la organización.

## Amenazas y Oportunidades

Algunas de las razones principales que influyen en el fracaso indeseado de proyectos de CPM, que obviamente pueden ser objeto de análisis en detalle, son:

- No existe un compromiso decidido del nivel estratégico con un proyecto de ADE, generándose una ausencia de involucramiento, o la típica frase: “que mi gente lo vea”.
- No se tiene un fin claro y concreto. Cada uno busca lo suyo bajo un esquema de multifinalidades, usándose un lenguaje heterogéneo de comunicación organizacional en cuanto a estrategia y operaciones.
- No se asume el enfoque sistémico, y por ende integral, para su diseño y funcionamiento; generándose islas de proyectos.
- Se carece, son insuficientes, o peor aún, se desconoce de herramientas tecnológicas que posibiliten la automatización; agravado por el hecho de incursionar en proyectos tecnológicos costosos, que a menudo terminan con resultados no esperados.
- Existe una ausencia de mecanismos de Inteligencia de Negocios. Normalmente las organizaciones quieren lucir sistemas gerenciales sofisticados, cuando todavía no tienen bien resuelto el tema de sistemas transaccionales.
- No se dispone de “campeones”, “zares” o “*black-belts*” que conduzcan apropiadamente el proyecto, o se carece de ellos. Necesitan una visión integral, estratégica y tecnológica, que asuman solo esa responsabilidad.

En contraposición a las causas negativas, mejores prácticas y principios que pueden consolidar un buen modelo de gestión de desempeño, son:

- Planeamiento comprensivo y estructurado como elemento constante de referencia. La planificación no debe quedar solamente en teoría.
- Ejecución y revisión disciplinada de la estrategia organizacional. Implementación de una cultura de equifinalidad.

- Toma de decisiones basada en información con la ayuda de mecanismos tecnológicos. Los sistemas computacionales deben ser los agentes catalizadores de las decisiones gerenciales.
- Procesos de administración integrada con visión global. El sistema organizacional debe permanecer en armonía con el sistema de gestión del desempeño.
- Arquitectura de administración ágil en base a procedimientos normalizados de monitoreo y evaluación de rendimiento empresarial.
- Sensibilización, compromiso e involucramiento completo de parte de ejecutivos y empleados operativos.
- Dimensionamiento tecnológico acorde con las necesidades y recursos disponibles, promoviendo la maximización de la inversión.

### **Talón de Aquiles**

Luego de algunos seminarios de capacitación y conferencias, expectantes intervenciones de consultores expertos en indicadores, prolongados talleres de planificación estratégica y formulación de los conceptos mellizos visión/misión, y otros, documentos imponentes de mejoramiento de procesos empresariales, finalmente se tiene diseñado el Tablero de Comando de la organización. El próximo paso está asociado a un cuestionamiento muchas veces coercitivo: ¿cómo ponemos en funcionamiento?. Éste se constituye en el “Talón de Aquiles” de la implantación del paradigma CPM [Pacheco 2002] [Armstrong 2006].

Estudios realizados por instancias pertinentes, y refrendados por la experiencia, indican que la mayoría de los proyectos de implementación de sistemas de ADE que fracasan, se deben principalmente a la mala aplicación o no disposición de tecnología.

Algunas sugerencias para eludir la barrera tecnológica de un proyecto de CPM, son:

- Sanear los sistemas de información transaccionales de la organización depurando inconsistencias. Esto implica lograr una estabilidad evidente en la consistencia e integridad de la información operacional. Puede advertirse con mucha frecuencia que

la implementación de sistemas transaccionales a menudo adolece de problemas que necesitan depuración constante a lo largo del tiempo, hasta lograr un esquema ideal.

- Revisar, y en su caso adecuar, los datos almacenados para atender el cálculo de todos los indicadores del Tablero de Comando. Es frecuente el pretender implementar indicadores de gestión cuya información base para ser calculados, no está presente en la información automatizada. Es necesario partir de un portafolio de aplicaciones computacionales que dispongan de toda la información necesaria
- Dar el salto apropiado hacia sistemas gerenciales mediante mecanismos tecnológicos contemporáneos. Por tema de seguridad y funcionalidad, se debe tratar de evitar el manejo de planillas electrónicas que son usadas para transcribir los datos y obtener la información de los indicadores.
- Obviar el mito de que el software para Inteligencia de Negocios y Tablero de Comando es inalcanzable. Gracias a la disciplina de prototipación, es posible simular ciertas tareas complejas útiles a la hora de implementar tecnológicamente un Tablero de Comando.
- Creer en los proyectos de implementación acelerada con herramientas simples. No es raro embadurnarse en el proyecto de aspectos que al final no aportan valor. La complejidad no debe admirarse, debe evitarse [Trout 2004].

Una de las estrategias para la implantación de CPM en la empresa, a menudo optada accidentalmente, es precisamente empezando por el tema tecnológico, puesto que son las propias herramientas automatizadas las que ejercen cierto tipo de presión a los sistemas de información de la empresa [Armstrong 2006]].

De hecho, los nuevos sistemas de información integrados, orientados tanto a empresas grandes como PYMEs, ya son ofertados por los proveedores como soluciones tecnológicas completas, con módulos transaccionales internos (ERP) y externos (CRM y SCM), así como con módulos gerenciales (Inteligencia de Negocios y Tablero de Comando); que no necesariamente deben implantarse de una sola vez. De esta forma la empresa no tiene que preocuparse por complementar sus sistemas con productos de proveedores distintos, lo que tiene sus propias complicaciones.

## **Bibliografía**

- [Pacheco 2002] Pacheco, Castañeda & Caicedo, “Indicadores Integrales de Gestión”, Mc Graw Hill, Bogotá, 2002.
- [Salgueiro 2001] Salgueiro, “Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando”, E. Diaz de Santos, Madrid, 2001.
- [Laborda 2004] Laborda & De Zuani, “Desempeño Empresarial”, Valleta Ediciones, Buenos Aires, 2004.
- [Ramirez 2004] Ramírez, “Desempeño Organizacional. Retos y Enfoques Contemporáneos”, Universidad Autónoma Metropolitana, México, 2004.
- [Armstrong 2006] Armstrong, “Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines”, Kogan Page, London, 2006.
- [Trout 2004] Trout, “El Poder de lo Simple. Una Guía Empresarial para Eliminar lo Absurdo y Ser más Racional”, Mc Graw Hill, Madrid, 2004.