



¿QUÉ ES IMPORTANTE? :

Establecimiento de las Areas de Resultados Clave.

Dra., Lic. Esperanza Carballal del Río. Profesora Titular. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED.) Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana

La eficiencia es hacer “*correctamente las cosas*” y la eficacia es “*hacer las cosas correctas*”. Esta frase, atribuida a Peter Drucker (3), hace hincapié en la importancia de enfocarse en las **cosas correctas**. De aquí se puede inferir: el directivo eficaz será aquel que seleccione las **áreas correctas** en las que se invertirán tiempo, energía, talento y otros recursos a fin de lograr resultados exitosos para su organización.

En muchas ocasiones las organizaciones, en general, trabajan con demasiado afán para ser eficientes, en cosas que probablemente ni siquiera haría falta que se hicieran. Por tanto, antes de centrarse en la eficiencia, se debe estar seguro de qué es lo *correcto que hay que hacer*.

Las Areas de Resultados Claves (ARC) ayudarán a los dirigentes de los diferentes niveles administrativos, a concentrar sus esfuerzos en aquellas categorías de rendimiento que producirán los mejores resultados para la propia organización y muy particularmente para el desarrollo socio económico del país.

Desde el año 1995, cuando se decidió por la Alta Dirección del país implantar paulatinamente la Dirección por Objetivos (DPO) y la Dirección Estratégica en los OACE y los Gobiernos Territoriales, se ha insistido en todas las Cartas Circulares y las Recomendaciones que siempre se anexan, en la determinación de las Areas de Resultados Claves. En el año 2000 se planteó:

“Transcurridos cuatro años de que comenzamos los trabajos de introducción del sistema de Dirección, se puede afirmar que:

- *Se ha incrementado la precisión y la calidad en la formulación de los objetivos y éstos son empleados para evaluar el desempeño colectivo de las entidades e instituciones.*
- *Se ha avanzado en el establecimiento de las prioridades, en la determinación de las áreas claves y en la utilización de técnicas adecuadas a nuestras realidades.”(4)*

“Actualizar mediante un proceso de Planificación Estratégica el alcance de los Objetivos Estratégicos hasta el año 2003.

3 Stonner J. Administración. Quinta Edición. Pag. 6.

4 Lage Carlos. Carta Circular No. 29/2000

Particular atención debe prestarse a las técnicas a utilizar, a la calidad de la información asociada y a la participación. Además considerar, entre otros, el nivel alcanzado en los objetivos estratégicos para el 2000, la identificación de los factores estratégicos de cada OACE o Territorio y sus posibilidades reales en relación con:

....

6. *La identificación de las áreas de resultados claves como expresión de lo esencial para cada OACE y Territorio”(5)*

¿Qué son las Areas de Resultados Claves?

Generalizando lo que plantean diferentes autores, se puede decir que las Areas de Resultados Claves son, simplemente, áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la institución o empresa. Los logros, dentro de estas áreas, son decisivos para que la institución o empresa lleve a cabo con éxito su Misión y se cumpla con las expectativas generadas.

Las ARC no cubren todo lo que logrará la organización. Identifican los encabezados generales. "Estas son áreas donde el desempeño es vital para la situación y la supervivencia a largo plazo de la empresa" (6). También proporcionan una base para identificar las cuestiones críticas, que son necesarias analizar antes de establecer los objetivos.

Se puede añadir, que deben ser identificadas como paso previo a la determinación de los objetivos y que constituyen un elemento vital de ayuda a los dirigentes y a su equipo, para aislar y clasificar los tipos de resultados necesarios.

5 Orientaciones Acerca de Cómo continuar la introducción de la DPO en el país. Anexas a Carta Circular 29/2000 de Carlos Lage Dávila.

6 H. Weihrich, Excelencia Administrativa. Productividad mediante la administración por objetivos. EMPES, Febrero 1990.

Conceptualmente, todos entendemos y comprendemos la importancia y necesidad de determinar las ARC, pero el problema se nos presenta cuando tenemos la responsabilidad de hacerlo. En ocasiones, esto es debido a la propia cultura organizacional, donde durante años ha primado la visión de la organización por áreas organizativas y entonces se cae en la tendencia de definir como ARC las propias Unidades Organizativas. También, a veces, los propios participantes del ejercicio estratégicos quieren verse reflejados en ellas y hacen esfuerzos para influir en el grupo con argumentos que reflejan la importancia de sus actividades específicas. Esto, muchas veces, está ocasionado por el criterio de que aquello que se considere "Clave", tendrá una mayor atención por los niveles superiores y por consiguiente una mayor asignación de recursos.

De esta forma, se cae en una trampa peligrosa, donde se dispersan los esfuerzos y los recursos, pero sobre todo no se enfoca la atención en el lugar donde son imprescindible los resultados.

¿Cómo determinar el número crítico?

Aquí es necesario decir, que no existe ninguna fórmula matemática que nos defina el número de ARC que debe tener una organización. Según algunos teóricos, este número deberá estar entre cinco a ocho, pero esto más que una regla establecida, es una definición empírica.

Según uno de los autores más prestigiado de estas temáticas: "Las ARC son unas pocas categorías decisivas para la acción, capaces de concentrar la atención de los líderes y el personal en todos los niveles. Estas ARC pueden referirse a acciones con enfoque externo (como comercialización, la identidad de la marca, las asociaciones estratégicas, etc.) o ser categorías de acción enfocadas internamente (como el desarrollo de productos, el control de costos, la eficiencia en el empleo de recursos, la

aplicación de tecnología informática o el desarrollo de la fuerza de trabajo). Si se escogen adecuadamente, estas pocas ARC decisivas ayudan a llevar mejor a la práctica la estrategia de la empresa, ejecutar la misión y alcanzar los blancos". (7)

Más importante que el número en sí mismo, es qué identifiquen las áreas más importantes, dentro de las cuales su organización deberá alcanzar resultados significativos durante el período que se planifica.

Muchas de los resultados que se lograrán en la organización son esenciales para su rendimiento continuo, pero no serán un motivo crítico de preocupación de la dirección en un horizonte de tiempo determinado. En parte, esta es la razón de limitar el número de ARC entre cinco y ocho. La limitación obligará a los directivos y a su equipo de planeación, a establecer objetivamente cuáles son las áreas vitales, en las que es necesario enfocar su atención.

Normalmente, las ARC requerirán de esfuerzo cruzado de diferentes Unidades Organizativas, a nivel de la institución o empresa; casi todas las ARC necesitarán de la participación activa de dos o más funciones o segmentos importantes de la institución o empresa. Las ARC, también podrán tomar en cuenta su interdependencia con otras instituciones o empresas, fuera de su ámbito organizacional, probablemente identificadas como relaciones con clientes internos o como integración de funciones intraorganizacionales.

¿Cuándo definir las?

⇒ La cadena de propósitos:

Hasta aquí se ha definido en qué consisten las ARC, cuál es el número aceptable a ser determinado, así como

algunos otros elementos teóricos vinculados con este concepto. Pero, se hace necesario también saber en qué momento el equipo de planeación está en condiciones de definir las y cuáles son las herramientas que puede utilizar para su mejor identificación.

Para eso, se deben recordar algunos resultados que deben ser obtenidos en el proceso de planeación estratégica, los cuales pueden ser graficados utilizando como herramienta la Pirámide de Objetivos o Modelo de la Jerarquía de Objetivos. Ver figura 1.

⇒ El Propósito Socio Económico:

En la cúspide de la jerarquía de objetivos, está el Objetivo Socioeconómico o **Propósito Socioeconómico**. Este propósito tiene dos dimensiones. Primero, existe el propósito de la sociedad, que es el que exige resultados que contribuyan al bienestar de la población, así como al desarrollo social y económico del país. Segundo, existe el propósito del negocio, que viene dado por las funciones y actividades específicas que serán desarrolladas por la organización, con vistas a lograr la satisfacción de las necesidades sociales. Normalmente, esta definición aparece en los documentos constitutivos de la institución o empresa y deben constituir punto de partida para la elaboración de la Misión.

7 K. Albrecht, *La Misión de la Empresa*. PAIDOS, España, 1996.

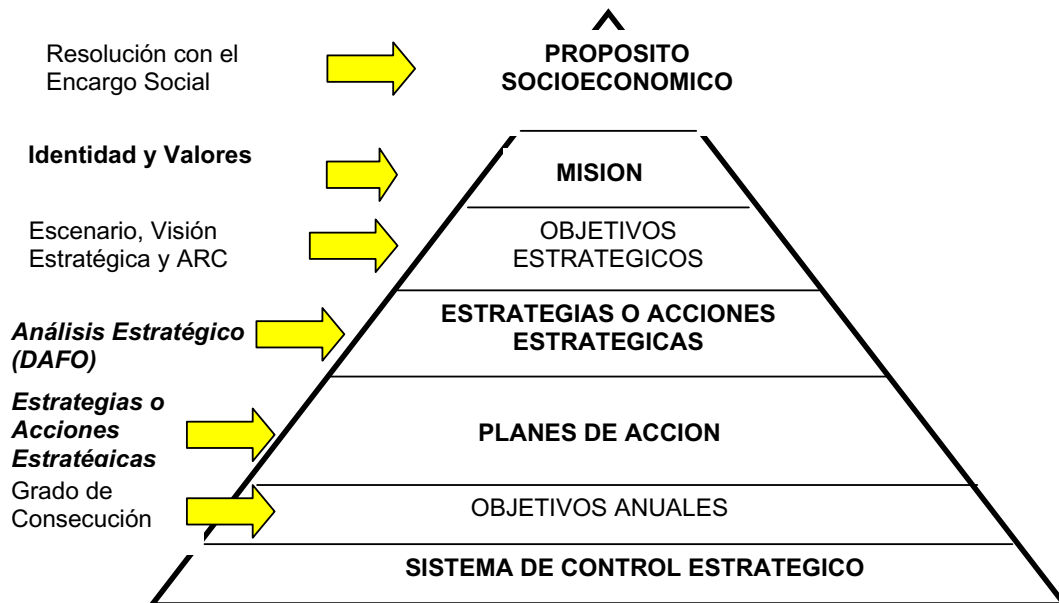


Figura 1: PIRAMIDE DE OBJETIVOS CORPORATIVOS DE UNA ORGANIZACION

⇒ La Misión de la organización:

En su definición más escueta y precisa, la **Misión** se define como la razón de ser de la organización. Es decir, la misión, debe expresar para qué existe la organización. Ninguna organización existe por sí y para sí, sino que existe porque hay alguien que recibe un beneficio, un valor, satisface una necesidad. Y ... ese alguien que recibe un beneficio, un valor, que satisface una necesidad, es el cliente. (8)

La declaración de misión es la respuesta a preguntas como éstas: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Qué quieren nuestros clientes?, ¿Cuál debería ser nuestro negocio?, entre otras.

Se considera que la elaboración de la declaración de la misión de la organización, es el paso más importante que se debe realizar en todo el proceso de

planeación. Una declaración de misión efectiva, servirá como fundamento para todas las decisiones fundamentales que el equipo de dirección tomarán así como de integración y motivación para todos los miembros de la organización.

No es objetivo de este artículo proporcionar las bases conceptuales y metodológicas para elaborar la misión, el lector puede encontrarlas en otro artículo publicado y al que se hizo referencia denominado: "Su Misión: ¿Cómo diseñarla?". No obstante, se deben puntualizar algunos aspectos que sirven de base y ayudan a la comprensión de los otros escalones de la pirámide.

La misión debe ser una declaración breve, pero completa, que deberá:

- Establecer y mantener la consistencia y claridad del propósito en toda la organización.
- Proporcionar un marco de referencia para todas las decisiones de planeación importantes, que tomarán todos los miembros del equipo directivo, así como otras unidades de la propia organización.

8 C.D.Llorca; E. Carballal; J.Rodríguez, Su Misión ¿Cómo diseñarla?. Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, septiembre 1998.

- Obtener el compromiso de todos, a través de una comunicación clara de la naturaleza y el concepto del negocio de su organización.
- Atraer la comprensión y apoyo de personas externas, que sean importantes para el éxito de su organización.

La aplicación principal de la declaración de la misión, es como guía interna para quienes toman las decisiones importantes. Sin una declaración clara, es fácil que los recursos se vuelvan difusos y que las unidades operen con propósitos cruzados. En otras palabras, la declaración de la misión debe ser un documento visible que pueda permitir a todos enfocar sus esfuerzos de una manera que sustente el propósito general de la organización. En lo externo, la declaración de misión proporcionará una comunicación clara y precisa con los grupos de interés, como pueden ser clientes, suministradores, financieras, niveles superiores del estado y del gobierno, etc. . Aunque se debe dejar claro que su propósito principal no es el de un documento de relaciones públicas, pudiera servir para este fin si se prepara adecuadamente.

⇒ **Los objetivos estratégicos:**

En el tercer nivel de la pirámide se encuentran los Objetivos Estratégicos u Objetivos Generales. "Los objetivos globales de una organización pueden ser a largo plazo y estratégicos o pueden ser específicos, con una orientación a largo, mediano o relativamente corto plazo". 9

Los objetivos estratégicos representan posiciones futuras que se desean lograr. Suelen describir lo que se quiere "tener" o "llegar a ser", en un tiempo futuro para llevar a cabo su misión. "Son una forma de documentar los sueños"¹⁰. A lo mejor esta palabra "sueños", le suene a broma,

dado que hasta el presente siempre se nos ha dicho que los objetivos deben ser medibles y verificables y deben representar resultados específicos, ¿no es así?.

En ocasiones sí, sobre todo para los objetivos anuales, pero no siempre. Los objetivos estratégicos a largo plazo, representan las posiciones estratégicas que desean alcanzarse en algún momento futuro. Por lo general determinan lo que la institución o empresa quiere o tiene que lograr en el futuro, normalmente dentro de unos tres a cinco años (para algunos casos el horizonte puede ser mayor). Aunque deben tener cierto grado de medición, diferirán considerablemente de los objetivos a corto plazo o tácticos, como veremos más adelante.

Por lo tanto, si son una forma de documentar los sueños, deberán tener como base de elaboración la Visión Estratégica.

⇒ **La elaboración de una Visión Estratégica:**

Si analizamos el concepto de visión, "una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que ésta sea, o llegue a ser" (11) nos parece que está muy próximo al propio concepto dado de Objetivo Estratégico. Pero lo que lo diferencia es la palabra "imagen". Tiene que ser algo que se pueda describir y que la gente pueda ver con los ojos de la mente. Es un cuadro mental de la empresa, que opera en un ambiente o escenario, actúa según algún criterio de excelencia y es apreciada por lo que aporta.

Claro que la visión es un sueño, pero un sueño que no debe ser solo formulado con el corazón y los sentimientos, sino también debe tener cierto grado de racionalidad, algo que la gente pueda creer con realismo que es posible y que,

9 H. Weihrich. *Excelencia Administrativa*. ENPES, Febrero 1990.

10 G.L. Morrissey, *Pensamiento Estratégico*, Prentice Hall, México, 1996

11 K. Albretch, *Obra citada*.

aunque no se alcance a la perfección, por lo menos justifique que se luche por ello.

En los ejercicios realizados con los equipos directivos de planeación estratégica, a la hora de elaborar la visión estratégica, siempre hemos partido de formular en primer lugar, aquellos elementos sobre los cuales generaremos visión. Entre estos han sido definidos: tecnología, personal, productividad, costo, calidad, clientes, suministradores; hasta elementos específicos de dirección como son: motivación, comunicaciones, liderazgo, relaciones interpersonales, etc. Cada equipo, de acuerdo a su experiencia y problemas específicos, sabe cuales son aquellos elementos sobre los cuales quiere realizar la acción de cambio. Dado que el futuro soñado siempre deberá ser mejor que el presente, aquellas cosas ya alcanzadas, no serán objeto de visión.

El otro aspecto a definir es el horizonte de planificación, por lo que es necesario precisar si se va a planear para tres, cinco o más años. Puestos todos de acuerdo en esta fecha, el equipo debe lograr situarse en ese futuro, como si fuera el presente, lo importante no es proyectar el futuro, sino traer el futuro al presente.

Para eso, se puede utilizar la siguiente frase: *"hoy es XX de XXXXX del 20XX, nos encontramos aquí todos reunidos para celebrar los éxitos logrados en la institución o empresa, ¿qué estamos celebrando?"*. Esta frase se debe repetir varias veces, antes de comenzar el lanzamiento de las ideas, de esta forma se garantiza que todo el equipo se encuentre realmente en situación presente y pueda formular sus ideas en presente, como algo logrado en ese momento y no como algo a lograr.

La visión tampoco debe incluir cifras, aunque en ocasiones estas se ponen de manifiesto dentro de los sueños de los participantes en el ejercicio, al ser esa la situación que se observa desde adentro de la mente de cada uno. Es como ver hacia dentro, pero ver realmente. Por eso,

es la imagen que se proyecta en nuestras mentes.

Es importante que el facilitador de la sesión no interrumpa los sueños. Se recomienda para ello, tener dos o tres registradores, para que los miembros del equipo puedan, de manera rápida, formular sus ideas. No se puede dejar que ningún miembro interrumpa, refute o pida aclaraciones sobre las ideas, eso se deja para un segundo momento, por lo que se aplican todas las reglas del "brain storming". Se debe asegurar que se han formulado suficientes ideas sobre todos los elementos expresados con anterioridad, estos constituyen una guía, que el facilitador deberá continuamente referenciar.

Una vez obtenido el listado final de la visión estratégica, pueden realizarse las aclaraciones, reducciones o fertilizaciones de ideas. Con esto se elabora el listado final que deberá ser numerado. Aquí se deberá finalizar la sesión de trabajo. Esto es para dejar dormir los sueños, permitiendo, en una próxima sesión, obtener un mayor nivel de objetividad.

En esta próxima sesión, el equipo deberá "documentar los sueños", por lo que deberá convertir las diferentes formulaciones de la visión en Objetivos Estratégicos; pero habíamos dicho al inicio de este artículo, que los mismos deberán tomar como base las Areas de Resultados Claves.

Por lo tanto, aquí es el momento de formular las ARC. ¿Pero cómo? Volvemos a la misma situación, tenemos el Propósito Socio Económico, la Misión y las ideas de la Visión Estratégica, con todo esto ¿cómo agrupar, clasificar, definir y/o precisar las ARC?

Aquí es donde deseo llegar con el presente artículo, darle al lector un método, una herramienta de trabajo, que le facilite este proceso y que le permita determinado nivel de objetividad en su formulación. Les trasladaré mi experiencia

de "n" ejercicios de planeación estratégica elaborados, lo que me permite haber validado lo que aquí planteo, aunque no se trate de ningún descubrimiento científico ni de nada a patentar, pero sí de algo que lo ayudará y le permitirá facilitar este momento que, aunque todos dicen que hay que hacerlo, nadie nos ha dicho nunca **cómo**.

¿Cómo definir las ARC?

Una vez generadas y numeradas las ideas de la visión, se debe validar esta visión; para ello se puede utilizar como herramienta la "Matriz Impacto/Costo". Esta matriz permite analizar si los sueños tienen cierta objetividad, o sea, si los mismos se corresponden con la misión anteriormente definida. Ver figura 2.

IMPACTO COSTO	ALTO	MEDIO	BAJO
	ALTO	MEDIO	BAJO
MEDIO			
BAJO			

Figura 2: MATRIZ IMPACTO/COSTO

Las ideas que se clasifiquen en los cuadrantes de bajo impacto, sean de alto, medio o bajo costo, no serán realmente de interés, dado que las mismas no tienen una influencia directa en el logro de la misión.

Posteriormente, es necesario agrupar aquellas ideas de "alto impacto", que son las que influirán realmente en el logro de la misión, sean de alto, medio o bajo costo; se deberán buscar las ideas que puedan estar interrelacionadas, logrando describir la visión, convirtiendo las diferentes ideas en una declaración de lo que debe ser la empresa.

Esta declaración de visión debe estar en correspondencia con la misión, para ello es necesario que el equipo nuevamente valore si las formulaciones realizadas se encuentran en correspondencia con ella y, también es posible que se suavicen algunas declaraciones que se hicieran en

el listado inicial, cuando a veces se sueña en demasía.

Una vez aceptada la declaración de visión por todo el equipo, éste deberá señalar cuáles de estas declaraciones constituyen realmente un **reto**. Entendiendo por reto, aquello que es de vital importancia para la organización, que sin ello no puede alcanzarse la misión, pero que, además, requerirá un gran esfuerzo para conseguirlo, esfuerzo que puede ser medido tanto en costo, como en desgaste físico y mental. El número de retos no está determinado, podrán ser todos aquellos que se clasifiquen en la categoría de Alto Impacto/Alto Costo o seleccionar de ellos aquellos que realmente resulten más críticos. Estas ideas serán la base de la determinación de las Areas de Resultados Claves.

A continuación se expone un ejemplo de un recién ejercicio estratégico

desarrollado en la Empresa Comercializadora, donde del análisis realizado de la Visión Estratégica se determinaron como *retos* los siguientes:

1. Facturación de 20 millones
2. Se sobrecumplió el plan de exportaciones
3. Disminuidas al mínimo las cuentas por cobrar
4. Contamos con ofrecimiento de créditos externos por más de 50 millones
5. Control absoluto de la competencia
6. Líderes en asistencia técnica y recambio
7. Se logra la satisfacción del cliente
8. Otorgamiento a la Empresa del premio de Excelencia Empresarial
9. El cliente es considerado parte de nuestra casa
10. Casas en la Playa para el disfrute de los trabajadores
11. Nadie se quiere ir de la empresa
12. Alto nivel de profesionalidad, que otorga una mayor participación en el proceso de toma de decisiones
13. Casas comerciales de en todas las provincias
14. Empresa fuerte, consolidada y estabilizada
15. Representaciones de en todo el Caribe
16. Mucha organización
17. Se inaugura un gran centro de servicio tecnológico con la tecnología + modernas para todos los equipos
18. Alto grado de tecnificación e informatización
19. Se invierte en ese año 100 000 dólares en I + D

Con este listado el equipo determinó cuáles eran las categorías o áreas a las cuales están asociados los mismos, para después de hacer una reducción, fertilización y acordar, finalmente, cuáles serían las Areas de Resultados Clave.

En el primer listado se obtuvo como categorías: Ventas, Finanzas, Créditos Bancarios, Marketing, Competitividad,

Calidad, Motivación Laboral, Recursos Humanos, Profesionalidad, Organización y Tecnificación.

Determinándose después de varias iteraciones que las Areas de Resultados Clave con las que se garantizaría el cumplimiento de la Misión y la Visión serían:

1. FINANZAS Y CREDITOS

2. CALIDAD Y COMPETITIVIDAD

3. PROFESIONALIDAD Y MOTIVACION DEL PERSONAL

4. ORGANIZACIÓN Y DIRECCION

5. TECNIFICACION E INFORMATIZACION

Estas definiciones están asociadas a determinadas áreas o agrupaciones, que pueden estar limitados a dos o tres palabras y deben ser lo suficientemente específicas, para identificar los tipos de resultados que se necesitan alcanzar, pero lo suficientemente generales para proporcionar flexibilidad. El limitar las ARC a frases cortas facilita la tarea de enfocarse en los resultados específicos necesarios.

Puede encontrarse, entonces, que diferentes retos estén asociados a una misma ARC o que un ARC solo tenga asociado un reto. Esto no debe ser motivo de preocupación, ya que en la práctica pueden existir uno o más de un objetivo asociado a un ARC.

Algunas de las declaraciones de ARC apropiadas para muchas organizaciones y que se han obtenido en los diferentes ejercicios realizados son:

Ingresos y Ventas
Rendimiento de Utilidades
Crecimiento y diversificación
Expansión geográfica
Estructura organizativa
Administración de programas y proyectos
Mejoras de procesos

Algunas de estas áreas no se aplicarán a su propia organización y no hay dudas de que habrá otras adecuadas para su institución o empresa o unidad, que no aparecen aquí. Las ARC que usted seleccione, deberán describirse en términos relevantes para su organización y para las demás personas que tienen que relacionarse con ella.

Obsérvese que generalmente no coinciden con las divisiones estructurales de las organizaciones, aspecto este que, en muchos casos, distorsiona la correcta selección de las ARC.

Como paso siguiente se necesita convertir los retos en objetivos estratégicos, pero para ello se necesita, además, **conocer cómo medir los resultados**. Para muchos equipos directivos, un desafío importante que tiene el proceso de planeación, es idear la manera para medir lo que se pretende lograr.

Calidad de los productos y/o servicios
Desarrollo de productos y servicios nuevos
Desarrollo del personal
Medio ambiente
Alianzas estratégicas
Penetración de mercado
Integración interdepartamental

La palabra clave aquí es *indicadores*, ni más ni menos. Esto, también, deberá constituir un aspecto que deberá resultarle útil al equipo de planeación para fijar los objetivos. Su propósito fundamental, es identificar los tipos de resultados medibles deseados para cada una de sus ARC y proporcionar la tangibilidad necesaria, para otorgar solidez a cada una de estas áreas. Los indicadores, convertidos en criterios de medida, proporcionan también la información más importante para rastrear los resultados deseados.

Los elementos que hemos mencionado, la Misión, las ARC y los Indicadores Clave de Rendimiento, proporcionarán la base de la información a partir de la cual se pueden formular los objetivos estratégicos. Es por eso que dedicaré otro artículo a este proceso, que también ha preocupado a nuestros dirigentes, sobre todo **¿cómo medir los resultados?** y en resumen **¿CÓMO DOCUMENTAR, ADECUADAMENTE, LOS SUEÑOS?**