



¿CÓMO MEDIR LOS RESULTADOS?: Definición de los Objetivos en términos de resultados: Una forma de documentar los sueños

Autora: Dra. Lic. Esperanza Carballal del Río – Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) . Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana.

Uno de los desafíos más importantes que tienen los directivos, a la hora de formular los Objetivos, es idear la manera de medir lo que se pretende lograr. Por lo general, no es difícil describir lo que hacen las diferentes áreas de la organización y, tal vez, la cantidad de tiempo que necesitan para hacerlo. No obstante, describir lo que se hace, en términos de logros, resulta mucho más difícil. Esto es particularmente cierto en aquellas organizaciones de servicio o de apoyo, donde no se cuentan con números definidos, como volumen de ventas o productos elaborados, con los que se puedan medir resultados.

En el caso de que elaborar objetivos medibles o verificables haya sido un problema para usted o para la organización que dirige, podría encontrar en el presente artículo una forma fácil y un método simple, que le permitirá lograr cumplimentar ese requisito.

El problema que muchas veces se presenta, es que las organizaciones formulan objetivos y, posteriormente quieren buscar los criterios de medida o criterios de desempeño, y no a la inversa, como le mostraremos.

Hay un principio administrativo relacionado con el vínculo entre la función de Planificación y de Control, y dice así: *"No debe planificarse nada que no se vaya a controlar y no se debe controlar nada que no se haya planificado"*. Pero, caemos en lo mismo, ¿qué es primero el sistema de control o la planificación?. Según el ciclo administrativo, se comienza por la planificación, luego tenemos la organización, el mando y por último, el control. Pero, ¿será ésto posible de hacerse así?. Dada mi experiencia, como consultora de diferentes organizaciones cubanas y extranjeras, la interpretación que he realizado del principio anteriormente formulado es que, si voy a planificar, lo primero que tengo que conocer es cómo lo voy a controlar. Es por ello que, siempre, en el proceso de formulación de objetivos, hemos comenzado con la definición del sistema de medición como base para su elaboración.

Una reflexión importante es que se deberá premiar los *resultados* que se alcanzan y no en el *esfuerzo* requerido para lograrlos. Es por ello que una vez más tenemos ante nosotros una palabra clave: **RESULTADO.**

Cuando hablamos de resultado nos viene a la mente el concepto de Area de Resultados Clave (ARC), que son áreas o categorías esenciales para el **rendimiento efectivo** en la institución o empresa. Por lo tanto, se hace necesario no sólo contar con las ARC, sino también conocer los Indicadores Claves de Rendimiento (ICR).

¿Qué son los Indicadores Claves de Rendimiento?

Son aquellos factores medibles dentro de un Area de Resultado Clave específica. Por lo general, describen que se medirá, no cuánto o cuándo (esto aparece en los criterios de medida y grado de consecución de los objetivos).

Su propósito fundamental es identificar los tipos de rendimientos medibles, deseados, en cada una de las ARC. Los ICR, seleccionados cuidadosamente, proporcionan información adecuada sobre los aspectos que deberán ser objeto de chequeo y control sistemático por parte de la dirección, para garantizar el logro de los resultados deseados.

Los ICR tienen, por lo menos cuatro usos en el proceso de planeación:

1. Identificar una lista de los posibles factores medibles en cada ARC
2. Seleccionar aquellos factores sobre los que se deben fijar los objetivos
3. Permitir el establecimiento de planes de acción para lograr esos objetivos
4. Evaluar el cumplimiento del rendimiento relacionado con los objetivos y los planes de acción

De esos usos, el más importante es el segundo, porque constituye la ayuda que permite definir los "blancos" específicos para cada objetivo.

¿Cómo definir los Indicadores Clave de Rendimiento?

Uno de los aspectos más importantes del proceso de identificación de los ICR, es el

intercambio de ideas, evidente en el diálogo que se establece entre los diferentes miembros del equipo de planeación. Muchas veces se discute y se profundiza en aspectos que, hasta ese instante, no se habían visto o analizado de esa manera. Es por eso que, aunque para algunas ARC los rendimientos u objetivos específicos sean tan obvios, que de inmediato se puedan fijar objetivos, en la mayor parte de las áreas se pueden obtener beneficios si se explora la mayor cantidad de indicadores que podrían utilizarse.

Si el equipo de planeación identifica la mayor cantidad de indicadores probables, adecuados para un ARC en especial, hay una mayor probabilidad de que se identifiquen los resultados adecuados, cuando se pase a la fase de elaborar los objetivos. Estos resultados podrían ser los mismos o diferentes, a los usados anteriormente o desde un principio parecían tan obvios. Pero no hay dudas de que el equipo saldrá más enriquecido y fortalecido en el conocimiento general de la organización y habrá un consenso entre los miembros, sobre cuáles son los aspectos críticos en donde se debe enfocar la atención.

¿Cuáles son los principios para identificar los Indicadores Claves de Rendimiento?

1. *Deben ser factores medibles, que caigan lógicamente dentro de un ARC; en especial, sobre los que se puedan fijar objetivos.* Hay muchos factores como: flujo de efectivo, normas de calidad, proyectos o programas de trabajo, que pueden ser muy útiles para evaluar el rendimiento a nivel de la organización total, pero podrían no ser útiles en la definición de los objetivos.
2. *Debe identificarse lo que se medirá, no cuánto o en que dirección.* El enfocarse de manera específica en el factor que se medirá, por lo general

proporciona una mayor objetividad, ya que esto asegura seleccionar el indicador más adecuado. La fijación de cifras o de resultados específicos deseados antes de que se hayan considerado otras opciones, podría llevarlo a una selección prematura de los criterios de medida.

3. *Deben representar factores que puedan evaluarse de manera continua.* Puede que para algunas áreas, sea aceptable considerar indicadores que sólo se midan después de cumplimentado el período de planificación. Cuando se puedan evaluar de manera continua, son mucho más útiles como parte del sistema de control que se establezca.
4. *El costo de identificar y controlar un indicador no debe ser superior al valor de la información.* Este es un principio de la función de control, que no puede ser olvidado. Si el costo del control es superior al beneficio que aporta en la toma de decisiones o su análisis, es mejor no considerarlo o tomar en cuenta otros indicadores que puedan proporcionar igual o similar información para la dirección.

¿Cuál es el proceso de selección de los Indicadores Clave de Rendimiento?

Una vez que el equipo de planeación haya definido la Visión de la organización y precisado sus Retos¹⁴ y ARC, estará en condiciones de pasar a la formulación de los ICR. Para cada ARC pueden encontrarse diferentes retos a partir de los elementos de Visión determinados, que estén asociados a la misma o solo tenga asociado un reto.

¹⁴ Se entiende por Reto, aquellas ideas de la Visión que son de vital importancia para la organización, que sin ellas no podría alcanzarse la Misión, pero que, además, requieren de un gran esfuerzo para alcanzarlas, que puede medirse tanto financiera, como en desgaste físico y mental.

Ejemplo de Retos obtenidos de la Visión de una Empresa Comercial:

RETOS POR AREAS DE RESULTADOS CLAVES

1. FINANZAS Y CREDITOS

Facturación de 20 millones

Se sobrecumplió el plan de exportaciones
Disminuidas al mínimo las cuentas por cobrar

Contamos con ofrecimiento de créditos externos por más de 50 millones

2. CALIDAD Y COMPETITIVIDAD

Control absoluto de la competencia

Líderes en asistencia técnica y recambio

Se logra la satisfacción del cliente

Otorgamiento a la Empresa del premio de Excelencia Empresarial

El cliente es considerado parte de nuestra casa

3. PROFESIONALIDAD Y MOTIVACION DEL PERSONAL

Casas en la Playa para el disfrute de los trabajadores

Nadie se quiere ir de la Empresa

Alto nivel de profesionalidad, que otorga una mayor participación en el proceso de toma de decisiones

4. ORGANIZACIÓN Y DIRECCION

Casas comerciales en todas las provincias

Empresa fuerte, consolidada y estabilizada

Representaciones en todo el Caribe

Mucha organización

5. TECNIFICACION E INFORMATIZACION

Se inaugura un gran centro de servicio tecnológico con la tecnología + modernas para todos los equipos

Alto grado de tecnificación

Se invierte en ese año 100 000 dólares en I + D

Trabajando por ARC, y conducidos por un facilitador, se llevará al equipo a la siguiente situación: *"Hoy es XX de XXXXX de 20XX, nos encontramos todos reunidos para evaluar el cumplimiento de los Retos que definimos en nuestra Visión, ¿qué preguntas realizaríamos para conocer si fueron o no cumplidos?".*

Se deberá trabajar para cada ARC, por lo que en dependencia del tamaño del grupo se puede dividir éste en pequeños grupos que den respuesta a la pregunta anteriormente formulada.

A modo de ejemplo, y de acuerdo con los retos que detallamos, las preguntas que hizo este equipo de planeación para el ARC "CALIDAD Y COMPETITIVIDAD", fueron las siguientes:

1. ¿Conozco el grado de satisfacción de mis clientes?
2. ¿Se le otorgó a la empresa el premio de Excelencia Empresarial? ¿Qué hizo para lograrlo?
3. ¿Qué ofrecemos diferente de la competencia?
4. ¿Qué nos distingue de la competencia?
5. ¿Cuál es nuestra cartera de competidores?
6. ¿Vendemos lo que realmente necesitan los clientes?
7. ¿Qué valores añadidos incorporamos a nuestros productos y servicios?

8. ¿Conocemos el nivel de satisfacción de nuestros clientes internos?
9. ¿En qué medida se logró satisfacer las necesidades de arrendamiento del sector?
10. ¿Qué estudios realizamos para conocer a la competencia?
11. ¿Cómo logramos convertirnos en centro de referencia obligado para nuestros clientes?
12. ¿Los servicios brindados se ejecutan con la adecuada efectividad, eficiencia y eficacia?
13. ¿Se conoce efectivamente el mercado?
14. ¿Logramos ampliar nuestra cuota de mercado?
15. ¿Logramos satisfacer en calidad y surtido las necesidades de nuestros clientes?

Como se puede apreciar, no se incluyen cifras y tampoco en esta primera fase están todas las ideas formuladas como indicadores en sí, solo son preguntas, que serán la base de agrupación para la definición de los Criterios de Medida.

Una vez validadas y clarificadas las ideas, se realiza la formulación de las mismas, tratando de identificar cuáles de estas preguntas pueden constituir, realmente, Indicadores que permitan la medición de los Objetivos.

La primera formulación del ejemplo desarrollado fue la siguiente:

Criterios	UM
1. Grado de satisfacción de los clientes/ tipo de servicio	%
2. Se otorga el premio de Excelencia Empresarial	fecha
3. Grado de conocimiento de la competencia (Estudio de análisis de competitividad)	fecha
4. Nuevos servicios de valor añadido creados	cantidad
5. Grado de satisfacción de los clientes internos	%
6. Grado de mejora del perfil de imagen corporativa	%
7. Se efectúan estudios de mercado	fecha
8. Cuota de participación en el mercado/ servicio	%
9. Se elabora el Plan Estratégico de Marketing	fecha
10. Cumplimiento de las normas de protección del medio ambiente para los equipos importados	%

Ya el grupo se encuentra en condiciones, de realizar un análisis de cada uno de estos indicadores para ver cuáles son posibles controlar o, lo que es lo mismo, evaluar en qué medida cumplen con los principios de formulación de los ICR.

Del análisis del grupo de planeación, pudieran surgir nuevos indicadores, que

puedan servir de complemento de alguno que sería muy costoso, difícil o imposible de controlar en la empresa.

Para el caso concreto que nos ocupa, los indicadores que finalmente se aprobaron quedaron formulados, después de realizar el análisis correspondiente, de la manera siguiente:

Indicador	UM
1. Grado de satisfacción de los clientes/tipo de servicio	%
2. Se otorga el premio de Excelencia Empresarial	Fecha
3. Cuota de participación en el mercado/ tipo de servicio	% de incremento anual
4. Grado de mejora del perfil de imagen corporativa	
5. Nivel de quejas de los clientes/cantidad de clientes	%
6. Nivel de respuesta/reclamación	%

¿Cómo formular los Objetivos Estratégicos?

"La habilidad del equipo de dirección para plantear los objetivos y lograrlos, representa en sí misma el recurso más importante del sistema, la garantía de la firme elevación de la eficiencia."¹⁵

Disponiendo de los ICR, que son la base del Control, será muy fácil poder definir el Objetivo Estratégico que debemos elaborar, siempre y cuando este refleje el cambio o transformación que realizaremos en la institución o empresa.

Los objetivos por escrito deben resaltar aquellas cosas de una importancia tan vital que se requiera un enfoque continuo en ellos. Para cada ARC, se puede identificar uno o más objetivos. Cuanto mayor sea el número de objetivos proyectados, menos probable será que cada uno de ellos reciba la atención necesaria.

Los mismos deben, además de garantizar que sean "**medibles**", cumplir otros requisitos, como son alcanzables, concretos, tensos y motivadores para todos los miembros de la organización.

En este caso concreto el objetivo estratégico formulado fue:

"Alcanzar un nivel de satisfacción de los clientes superior al de la competencia, en todos los servicios brindados, que posibilite obtener el Premio de la Excelencia Empresarial".

Como se puede apreciar, en la formulación del objetivo están implícitos los indicadores que fueron previamente formulados, los cuales se deben convertir en los Criterios de Medida del Objetivo; elaborándose en este momento el grado de consecución para el horizonte de planificación previamente definido, o sea, los valores que deben ser objeto de medición cada año y que serán la base para la elaboración de los Objetivos Anuales.

¹⁵ Lodos O; Mieres A. Organizar con un enfoque de sistema. Ed. UH. La Habana, 1991. Pag. 66

Criterios	UM	2001	2002	2003
1. Grado de satisfacción de los clientes/ tipo de servicio:	%			
- Por el servicio de venta e insumo		60	70	95
- Por el servicio de arrendamiento financiero de activos de alto valor económico		75	85	95
- Por el servicio de asistencia técnica		60	80	90
- Por el servicio de recambio		60	80	95
- Por el servicio de alquiler de equipos		60	65	90
- Por el servicio de exportaciones		90	95	95
2. Se otorga el premio de Excelencia Empresarial	Fecha		II Semest.	
3. Grado de mejora del perfil de imagen corporativa	%	60	85	95
4. Cuota de participación en el mercado/ servicio:				
- Por la venta de equipos	% Anual	5% de crecim.	5% de crecim.	5% de crecim.
- Por la venta de insumos	% Anual	5% de crecim.	5% de crecim.	5% de crecim.
- Por la venta de piezas de repuesto	% Anual	5% de crecim.	5% de crecim.	5% de crecim.
- Otros	% Anual	5% de crecim.	5% de crecim.	5% de crecim.
- Por el arrendamiento	% Anual	5% de crecim.	5% de crecim.	5% de crecim.
- Por el alquiler	% Anual	10% de crecim.	5% de crecim.	5% de crecim.
- Por la exportación (Mercado: Empresas con capacidad de productos exportables)	% Anual	10% de crecim.	10% de crecim.	5% de crecim.
	% Anual	5% de crecim.	5% de crecim.	5% de crecim.
6. Nivel de quejas/cantidad de clientes	%	10	5	5
7. Nivel de respuesta/ reclamación	%	75	90	95

¿Cómo documentamos los sueños?

Si analizamos el proceso seguido, observamos cómo realmente la formulación de los objetivos ha sido un proceso que ha permitido “documentar los sueños”.

Partiendo la Visión, las ARC y los ICR, el grupo cuenta con los elementos necesarios para facilitar la “difícil tarea” de elaborar sus Objetivos y garantizar la “medición” de los resultados.

Por lo tanto el dirigente debe y puede soñar hacia dónde quiere y desea que su organización se desarrolle. El problema es que no basta solamente con soñar, se necesita también dirigir esos sueños adecuadamente y para ello debe contar con el sistema de Indicadores de Medición que le facilite controlar si los objetivos planificados se cumplen y en qué medida se cumplen, como se indica en el Ciclo Administrativo: Planificación- Organización – Mando – Control.

Solo así podrá evaluar, en qué medida sus sueños se han hecho realidad. 