

La experiencia en una gran variedad de ambientes de trabajo, como director, gerente y consultor, nos hace concluir que un ingrediente clave para el éxito de un negocio radica en la habilidad de la organización de poder anclar su capacidad competitiva en un buen sistema de medición de resultados, instalado éste a la largo y ancho de toda la organización. No aseguramos el éxito de la empresa tan sólo con la medición a través de los estados financieros. Cuando éstos nacen y salen a la luz ya son historia, sólo “cuentan el cuento” y no tienen la función de ser instrumento para la toma de acciones correctivas inmediatas; las acciones correctivas inmediatas sólo son posibles cuando tienen lugar a todo lo largo de los procesos operativos del negocio, y representan acciones que tienen lugar *en los momentos precisos y más cercanos posibles al hecho que genera un resultado*. Entre más largo el período entre el momento de una desviación de resultados y el reporte que nos lo indica, más estaremos tomando decisiones sobre bases históricas, y poca será nuestra capacidad de poder trabajar sobre las tendencias inmediatas para buscar la mejora de situaciones que hagan mantener los resultados dentro de metas establecidas.

Para contar con un éxito sostenido, lograr altos niveles de productividad, retener a los buenos empleados y mantener a los clientes, la organización empresarial debe poder medir sus puntos débiles como condición para mejorar su desempeño total. Poder diagnosticar las brechas de desempeño e implementar iniciativas para atender los problemas de resultados es un imperativo para lograr la efectividad empresarial. *La empresa, y por ende cada individuo en la organización, no puede tener éxito si no sabe medir las cosas que le representan éxito.*

Para lograr lo anterior, toda organización debe establecer un *Sistema Integral de Medición del Desempeño*. Esto significa dedicarse con esmero y seriedad a establecer indicadores que reportan los resultados y el progreso en todas las áreas claves de la empresa. Esto significa, tanto el establecimiento de metas, como la revisión de lo actuado contra dichas metas.

¿Qué compone un *Sistema Integral de Medición del Desempeño*? Son tres elementos básicos: (1) *un conjunto de indicadores claves para evaluar todas las áreas críticas de la organización*, (2) *un proceso de información y entrega de datos* y (3) *herramientas de diagnóstico y análisis de los resultados*.

El conjunto de indicadores a establecer debe medir todas las áreas de la organización consideradas críti-



cas para el éxito. Ninguna área que sea un factor de éxito en el negocio en que estamos debe aislarse de la medición.

El sistema de información y entrega de datos debe permitir contar con reportes que señalan *resultados, tendencias y patrones* que permitan tomar acciones correctivas.

Las herramientas de diagnóstico y análisis trabajan como documentos para asistir al personal a interpretar datos, comparar resultados proyectados contra resultados reales y poder hacer recomendaciones para mejorar el desempeño en cada área.

En síntesis, el objetivo de un buen Sistema Integral de Medición del Desempeño es poder proporcionar a la gerencia de la empresa información oportuna, correcta, confiable y relevante que permita tomar deci-

siones relacionadas con la mejora del desempeño, para elevar constantemente su nivel de competitividad.

¿Que pasos importantes señalan expertos consultores para establecer un plan global de medición del desempeño en la organización?

Lo importante es tener presente que se trata de implantar un sistema global en la organización. Esto significa un sistema que debe estar totalmente interrelacionado, de tal suerte que todas las áreas claves y éxito de la empresa integren el plan. De esta manera el proceso de mejora tiende a tener un curso integral en la empresa, contrario a contar con algunas áreas que sí miden sus resultados y otras que son un desastre pues ni siquiera saben donde radica tener éxito. Un enfoque como este último difícilmente lleva a la empresas a una acción de mejora que tenga validez estratégica.

Pasos importantes, pero no únicos, para la puesta en marcha de un sistema global de medición de resultados pueden ser los siguientes:

### **Paso 1: Defina su Negocio:**

- Establezca sus posiciones y metas estratégicas
- Identifique las áreas de resultado importantes
- Defina sus factores de éxito como empresa
- Establezca un Comité para Medir el Desempeño

### **Paso 2: Identifique Indicadores Correctos para Evaluar Desempeño en la Organización**

- Relacione metas estratégicas con medición de resultados
- Desarrolle matrices de medición del desempeño para todas las áreas claves.
- Establezca los datos base del desempeño y las metas a alcanzar.

### **Paso 3: Implemente el Plan**

- Establezca mecanismos para darle seguimiento y tener control sobre el sistema
- Defina medios y sistema para reportar, comunicar e informar de resultados

### **Paso 4: Evalúe Resultados para Mejorar Rendimiento**

- Defina documentos y métodos de análisis e interpretación.
- Ponga en marcha mecanismos para revisar y analizar datos y formular acciones de mejora.

Recordemos entonces que en los negocios “si no lo medimos, ¿cómo sabremos si estamos logrando el resultado que se califica como éxito para nuestro negocio?”

*Lic. René Varela Santamaría  
Director General  
DESISA Consultores*

## **Productos y Servicios de DESISA**

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Apreciación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



**El Salvador:** Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.  
Tel.: (503) 263-9025

**Costa Rica:** Oficentro Ejecutivo La Sabana, edificio # 3, segundo piso, San José.  
Tel: (506) 290-8174

**Nicaragua:** Bosques de Altamira N° 53. Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua. Tel.: (505) 270-5254

**Correo:** corporativo@desisa.com

**Sitio:** www.desisa.com