

LA MEDICION DE DESEMPEÑO

Una empresa tiene cuatro tareas que hacer para la medición de su desempeño.

Un tema que todavía requiere de respuestas adecuadas —tanto en el mundo empresarial como en el institucional y político— es la identificación de los criterios para una efectiva medición de desempeño. Michael Hammer, consultor y autor de varios libros sobre el tema, ha escrito un artículo reciente en la revista gerencial del MIT, una de las universidades donde enseña (la otra es Oxford), titulado: Los 7 pecados capitales en la medición del desempeño (que aquí se reseña).

Las carencias en esta materia resultan sorprendentes porque, a pesar de los muchos esfuerzos y avances recientes en la técnica del *Balanced Scorecard*, la mayoría de los ejecutivos siguen mostrándose frustrados respecto de un tema —como la medición de desempeño— que debería ser, en teoría, relativamente simple de resolver. Por el contrario, muchos se quejan de que se mide demasiado, o muy poco, o las cosas que no corresponden, o con la métrica indebida. Hammer se refiere a siete errores en el proceso: vanidad, provincialismo, narcisismo, flojera, visión estrecha, carencia de sentido y frivolidad.

La vanidad induce a preferir a priori aquellos indicadores

en los que pueda proyectarse que la empresa o institución resultará bien evaluada. Por ejemplo, medir la puntualidad de las entregas contra las fechas prometidas. Ello no necesariamente resulta una expresión de valor para el usuario o consumidor. Una empresa eficiente puede tener siempre más de 95 por ciento en dicho indicador sin que ello represente mucho.

El provincialismo surge cuando se permite que la métrica de la evaluación resulte sometida a los límites de las unidades internas de la organización. En una cadena de tiendas, por ejemplo, la unidad de transportes puede intentar minimizar sus costos por kilómetro, al margen de, por ejemplo, la variabilidad en los tiempos de entrega. Ello podría generar períodos de escasez o de sobrealmacenamiento en los distintos almacenes.

El narcisismo también constituye un error común. Medir en función de lo que uno considera importante y no desde el punto de vista de los consumidores y usuarios. Hay empresas, por ejemplo, que miden las fechas de entrega por el día en que el producto deja la fábrica, en vez del por aquél en que el cliente lo recibe. Otras suponen que si ya

han cumplido con enviar el 90 por ciento de las partes y piezas de una orden de compra, dicho número mide el cumplimiento de ésta, cuando el consumidor probablemente no reconozca valor alguno hasta que la reciba completa.

La flojera puede resultar un error en sí mismo, incluso para aquellos que superan el pecado del narcisismo. Respecto de sus clientes, las empresas suelen asumir más de lo que deberían, por no darse el trabajo de ir a preguntarles. Así, resulta común que las empresas adelanten conclusiones, o sólo midan lo que es fácil de medir, o lo que siempre han medido, antes de hacer el esfuerzo por registrar lo que es realmente importante.

La visión estrecha. Frecuentemente, las empresas miden sólo una pequeña fracción de lo que resulta realmente importante. Una empresa de telecomunicaciones, por ejemplo, descartó una propuesta de adicionar repuestos en las instalaciones de sus clientes porque uno de sus indicadores clásicos era el costo de inventarios, cuando el indicador verdaderamente efectivo es el costo de mantenimiento, que incluye el del inventario pero también el de la mano de obra



MIS FORTALEZAS Y MIS DEBILIDADES

Para ser mejor es necesario conocer cuáles son nuestras fortalezas y debilidades porque sino podrían obstruir nuestros objetivos, afirma Patricia Cánepa, consultora senior de DBM Perú.

El otro día veía una película sobre un jugador de baloncesto que era excepcional en la cancha pero no tanto en las aulas. Sus puntajes mínimos en el examen de ingreso a la universidad ponían en riesgo sus deseos de jugar profesionalmente algún día.

En el mundo real, debemos enfocarnos en las fortalezas de las personas y permitir que hagan lo que mejor saben hacer. Pero, en oportunidades, las debilidades tienen el potencial de obstruir la obtención de sueños que, precisamente, obedecen a nuestras fortalezas.

El marketing personal se basa en un conocimiento profundo de nuestras fortalezas y debilidades. Sin embargo, muchos no las conocen. Si le pregunto: ¿Cuáles son sus tres fortalezas principales y cuál es su mayor debilidad? ¿Podría responder rápidamente, de una manera convincente y con ejemplos?.

Si no conocemos nuestras fortalezas, poco podremos hacer para reforzarlas. Igualmente,



(Continúa en la página 4)

PRIORIDADES PARA GESTIONAR EL TALENTO EN EL SIGLO XXI

Los ejecutivos organizan su trabajo en torno a tres elementos: el futuro, el modelo de negocios y las personas.

Leí hace poco en la revista *Business Week* un artículo sobre las variables a tomar en cuenta para dirigir el talento en estos tiempos. Si bien es cierto que no existen características que garanticen el éxito, está demostrado que hay valores que comparten todos los ejecutivos —como la autoexigencia, el conocimiento, la honestidad, el servicio, el equilibrio personal o el saber gestionar conflictos, y sobre todo el manejo del tiempo, tema en el que nos centramos en este artículo— que ayudan en la labor de dirección.

Además, se establece que los ejecutivos organizan su trabajo en torno a tres elementos: el futuro, el modelo de negocio y las personas. El modelo de dirección que se desprende de dichas prioridades deja atrás una concepción del ejecutivo como un mero estratega que busca competir y apropiarse del valor generado por proveedores, clientes, sociedad, o incluso empleados.

La sociedad y las personas ya no son vistas sólo como una fuente de la que se debe extraer recursos para lograr objetivos económicos. El ejecutivo debe tener una visión de futuro y saber comunicarla, y ha de situar a las personas en el centro de la organización.

El futuro, por definición, es una gran interrogante, y, fiel a su naturaleza, como dice Santiago Álvarez de Mon, no revela las respuestas que sólo él atesora en su regazo. Es más, si se desnudara contándonos todos sus secretos, vivir sería insosteniblemente aburrido.

El factor sorpresa es vital para casi todo. Es importante tomar en cuenta el futuro, ir con las luces altas siempre prendidas, para ver más allá de lo evidente y saber planificar lo que pueda pasar. Pero es igual

de importante también, estar muy metido en el presente. Dicen que punto a punto se gana un partido memorable, paso a paso se corona una larga caminata, minuto a minuto se protagoniza una vida fértil.

¿Has perdido un partido en el último minuto por exceso de relajación? Saca las enseñanzas oportunas y utiliza el coraje y la rabia que da para afrontar el siguiente al 200 por ciento. Álvarez de Mon, decía también que nada de esto significa que no se hagan planes, que no se proyecte el futuro. Estos se necesitan para organizar unas buenas vacaciones, para elegir universidad, para reservar las entradas al teatro, para diseñar un plan de carrera profesional, para preparar un planeamiento estratégico para la empresa.

Pero una vez hecho esto, hay que devolver la cabeza al presente y dejar el futuro en la agenda, quietecito y controlado, ahí nos hemos citado con él. En ocasiones no se vive el presente por estar mirando el ayer, teniendo miedo del mañana, y, entre tanto, se te va la vida.

Christopher Reeves, el actor que caracterizó a Superman, comentaba después de haber quedado hemipléjico por una caída: "Tengo que parar esta cascada de memorias o al menos sacarlas del armario por un instante, echarles una mirada rápida y volverlas a guardar."

Ahora sé cómo hacerlo: tengo que coger la llave de actor y utilizarla en mi propia vida. No hay otro modo de sobrevivir que estar en el presente. Del mismo modo que mi accidente y sus secuelas me obligaron a redefinir lo que entiendo por "héroe", he tenido que profundizar en lo que de verdad significa vivir intensamente el presente. ¿Cómo sobrevives el momento cuando es sombrío

y doloroso, y el pasado es seductor y grato? En el escenario o en una película, vivir el presente es relativamente sencillo y muy estimulante, se trata de un logro artístico sin consecuencias personales.

Vivir en la vida real de esa manera cuando el momento es tan difícil es una cuestión totalmente diferente". Por último, además del tiempo en el que vivimos, para saber dirigir es necesario aprovechar el tiempo, el nuestro y el de los demás. "Si no vives como piensas, acabarás pensando como vives", decía Marcel Proust.

Muchos de nosotros pasamos el tiempo, desaprovechándolo, dejando que pase, sin tomar en cuenta, que si fuese solamente oro quizá podríamos darnos el lujo de perderlo, pero el tiempo es vida, y no sabemos cuánta nos queda.

¿Nos hemos dado cuenta la forma como perdemos el tiempo todos los días? Cuantas largas horas frente a la televisión, el Chat, Internet, el trabajo en exceso, (necesitamos trabajar mejor, no más) que al final se convierten en una excelente excusa que nos libera de cultivar el gratificante pero ya casi olvidado arte de la conversación, y guardar tiempo para temas tan importantes como conversar con mi enamorada o esposa a la que quizá no le cuento más cosas del día a día, o de tener una meditación a la que normalmente le tengo pánico, o de contactar a un amigo que lo necesita, o de practicar un deporte que disfrutaría.

Vale la pena interiorizar esto y ajustar algunos temas internos.

¿Lo intentamos?

Por Jessica Huguet
Directora Comercial
América Económica Perú
laborum.com

(Viene de la página 2)

sino conocemos nuestras debilidades, no podremos superarlas y podrían opacar nuestras fortalezas.

Conózcase y concéntrese en lo que mejor sabe hacer. Busque oportunidades que le permitan aflorar sus habilidades especiales, sin descuidar sus debilidades.

Consejos para conocernos

1. Identifique sus fortalezas y expárelas de manera amigable y sin arrogancia. No hasta con decir que es fuerte en ventas. Dé un ejemplo. "Me encantan los desafíos comerciales. El año pasado logré cerrar un contrato que me costó sudor y lágrimas pero valió la pena, porque contribuyó a incrementar los resultados de la empresa en 20%".

2. No se centre en sus debilidades. Conózcalas y aprenda a manejarlas. Por ejemplo, debería decir "mi enfoque en resultados tiene sus pros y contras. Debo confesar que a veces he presionado mucho a la gente, pero con el tiempo, he aprendido a trabajar con procesos y objetivos claros para que los resultados se den en un ambiente de presión sana."

Por Patricia Cánepa
Consultora senior de DBM Perú.

