

# GESTIÓN DEL RENDIMIENTO

## INTRODUCCIÓN

Con el paso del tiempo las empresas han ido evolucionando y adaptándose sobretodo a las nuevas tecnologías, usando nuevas herramientas que les proporcionaba ayuda en mejorar la eficiencia en la gestión del rendimiento. Aún así, por mucho que se haya evolucionado a la par que pasa el tiempo, el concepto de empresa se ha quedado **estancado** desde hace décadas. Es decir, por mucho que se haya evolucionado en el uso de las herramientas, el concepto empresa y la **filosofía** pertinente se ha quedado pausada desde que Henry Ford inventó la producción a gran escala. Es necesario **evolucionar** para mejorar la gestión de la empresa.

Hoy en día, las empresas al intentar entender la naturaleza humana en el trabajo suelen oscilar entre dos teorías extremas. Por un lado, la **teoría X** explica que los empleados deben tratarse como niños, es decir, deben de ser llevados de la mano a sus puestos de trabajo y ser obligados en iniciativas a deseo de la empresa. Por otro lado, la **teoría Y** comenta que los empleados deberían ser tratados como adultos, osea ser de forma más natural i autònoma, motivados intrínsecamente.

## LOS OCHO MITOS PRINCIPALES

Sabiendo la primera teoría ha quedado claramente desfasada y que la segunda nos da más juego y nos permite introducir prácticas modernas de liderazgo y gestión, se presentan **ocho** declaraciones relativas al rendimiento corporativo, consideradas como mitos.

1. El valor para el accionista es **fundamental** para hacer negocios. Aún así, no llega a ser una razón, sino un resultado de actividades de negocio.
2. Las empresas deben facilitar una **previsión** de los ingresos y serán recompensados por ello. El problema de eso es que te riges a unas previsiones que no tienen por qué suceder. Lo cual puede provocar problemas la incumplidez de ellas.
3. El crecimiento y los beneficios son la mejor medida del **éxito**. La realidad es que en gran parte de los cosas no es así.
4. Es posible medir el rendimiento de los empleados **individualmente**. En verdad no es cierto. Estamos en una época donde las empresas son todo un equipo unido por la interacción entre los empleados.
5. Es posible medir el rendimiento de forma **objetiva**. El problema es el cálculo del rendimiento viene dado por suposiciones hechas previamente que provocan la subjetividad del cálculo.
6. Con unos buenos **indicadores**, un buen directivo puede gestionar la organización. La realidad es otra. Puede ayudar mucho de hecho, pero es necesario la interacción de muchos más factores para realizar una buena gestión.

7. El rendimiento está influenciado de modo **sobre-proporcional** por los altos directivos. El hecho es que ya no existe la toma de decisiones eficiente y fugaz. Existen demasiados factores por para tomarlo por una broma.
8. Los motivos de un pobre rendimiento viene dado de la acción **individual** de los empleados. Cuando la realidad es que las empresas de hoy en día funcionan como colectivo.

## DEL RENDIMIENTO FIJO AL RELATIVO

Entonces llegamos al punto en que es necesario evolucionar en la gestión del rendimiento de nuestra empresa o compañía. Clásicamente se ha oscilado por la gestión de rendimiento fijo, aún así cada vez más empresas se lanzan a la gestión de rendimiento **relativo**.

Esta nueva gestión se basa en gran medida en la libertad del trabajador y el mayor poder de decisión. Dicho de otra forma, la empresa se mantiene y evoluciona vía todos los empleados de ella. En vez de ser dirigida por la dirección, es dirigida por las **periferias** de la compañía. Aún así hay que ir con mucha cura ya que la adquisición de poder y libertades tiene tanto connotaciones negativas como positivas; hay que saber enderezar el rumbo hacia las **positivas**.

Esta filosofía se basa es gestionar dos conceptos de la empresa. El primero de ellos, el **liderazgo**. Se ha de establecer como principios el enfoque hacia el cliente con un plus de responsabilidad en ello. Además de destacar el desempeño y la libertad, y basar una buena gobernanza y transparencia. Por otro lado, tenemos la gestión de **procesos**. Debemos marcar unas metas aspiracionales o reales y recompensar la adquisición de ellas. Para ello también necesitaremos establecer una buena planificación y control de los procesos, como siempre disponer de buenos recursos e implantar una buena coordinación.

Destacar el caso del banco sueco **Svenska Handelsbanken** como pionero en esta filosofía de gestión de rendimiento, la cual lleva implantada hace más de 35 años. Con ello consiguieron crear una red bancaria con más de 550 oficinas subsidiarias repartidas por el mundo. Es decir, si se sabe aplicar bien esta filosofía y se establece y se cumple bien los principios de ella, podemos obtener grandes resultados como le pasó al banco sueco comentado. Con el tiempo, muchas empresas importantes y potenciales de hoy en día han adquirido la idea pionera de Svenska Handelsbanken.

## EL PRESUPUESTO

El concepto de presupuesto dispone de enésimas definiciones. Aún así, todas ellas comparten la idea de que un presupuesto trata de **cuantificar** en términos **financieros** los diversos componentes de un **plan de acción**.

Es por eso que diseñar y crear un presupuesto de una compañía, por ejemplo anual, no es una tarea ni de fácil realización ni de poca responsabilidad. Conviene realizar un estudio de

muchos datos de los que dispone la empresa y posteriormente fusionarlos para así poder crear un presupuesto que servirá a la compañía como referencia para conocer el estado financiero de la empresa. Es decir, si vamos por un buen camino o hay que redireccionar el rumbo de ella.

## IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTACIÓN

Cuando una empresa dispone de la necesidad de implantar un sistema como el mencionado, la mayoría de los casos que hay son los cuales la compañía gestiona vía **herramientas ofimáticas** como hojas de cálculo o correo electrónico. Las consecuencias de usar herramientas como las mencionada provocar disponer de un modelo presupuestario no integrado, datos escasos, introducción manual, riesgos de seguridad y así un largo etcétera.

Es entonces donde aparece el concepto de **CPM** (Corporate Performance Management), cuyo objetivo es globalizar, administrar y monitorizar el rendimiento corporativo de una compañía. La principal ventaja de implantar un sistema como el comentado en una empresa no es solo la eficiencia en la creación del presupuesto, sino también la realización de un **rolling forecast** de forma ágil y eficiente, así como la adquisición de facilidades en la elaboración de plan estratégico para la compañía.

Cabe decir que la implantación de un sistema CPM no solo aporta ventajas en el departamento financiero sino que su forma de tratar los datos y saberlos analizar también aporta **muchas ventajas** a departamentos diferentes como el de marketing, producción o recursos humanos.

Es importante conocer el hecho que el coste de un CRM es **sumamente mayor** al de otros sistemas de información como puede ser el ERP. Aún así no hay que menospreciar el potencial y las ventajas que nos otorgaría la implantación de un CRM, principalmente porque engloba mucho más a la empresa.

Es entonces cuando debemos tener en cuenta algunos aspectos importantes para implantar este sistema de información. Hay que realizar una **correcta selección** de las herramientas que vamos a usar acorde a las funcionalidades que requerimos. Establecer un **buen análisis** con plazos y objetivos reales. Y contar con **equipos experimentados** en este tipo de proyectos para poder aprender de ellos y así conocer más a fondo el conocimiento funcional de este sistema de información.

## PERFORMANCE MANAGEMENT

Entonces queda claro el concepto que son necesarias herramientas de apoyo a la gestión del rendimiento; herramientas como el **PM** (Performance management). Su principal reto consiste en mirar al futuro, conociendo el punto inicial, saber a dónde queremos ir y cómo

conseguiremos alcanzar lo que pretendemos lograr en corto plazo. Usando cuidadosamente estas herramientas nos aseguraremos que obtendremos los resultados esperados.

Además de esta tecnología, también disponemos de la ya conocida **Business Intelligence**. Las respectivas diferencias entre ambas son muchas, pero hay un pequeño listado a destacar. La primera diferencia a destacar sería que la implantación de una solución BI implica que tienes que construir y adaptar perfectamente a tu compañía este sistema de información; en cambio, implantar un PM te da la ventaja que es una solución ya preparada y dispuesta a ponerse en marcha, lo cual ofrece **menos costes** de implantación. Además de la adaptación que tiene al cliente a diferencia del BI, es decir, si nuestra compañía crece y tenemos un volumen diferente de clientes, no otorgará problemas en caso del PM; cosa que hace no perder la inversión inicial que implicó implantar esta tecnología.

## ¿ES NECESARIO REALMENTE UN CPM?

Como se ha comentado anteriormente un CPM es un sistema de información que no solo permite integrar todo lo que implica el tema financiero para la creación de presupuestos sino que permite administrar, globalizar y monitorizar diversos departamentos de la compañía. La pregunta que nos puede sugerir actualmente es, ¿realmente es **necesario** instaurar este sistema de información en una compañía?, ¿o existen otras vías?

Aún así por eso, primero necesitamos formarnos más en que se basa un CPM. Este sistema de información está compuesto por tres conceptos pilares que lo definen fácilmente. El primero de ellos son las **fuentes de información**. Necesitamos recoger y almacenar datos de calidad para hacer funcionar correctamente esta tecnología, porque sino estaremos obteniendo al final del proceso resultados incorrectos. En segundo lugar, disponemos de la **manipulación** y la **gestión**, porque no solo es importante recoger datos de calidad sino también saberlos aprovechar y gestionarlos de la manera más óptima posible. Y por último, la **explotación**. Es decir, puede llegar a ser muy importante obtener y manipular los datos, pero sino extrapolamos los resultados de todo el proceso no habremos obtenido nada de lo deseado inicialmente. Entonces, debemos valorar estos tres pilares para conocer realmente qué es un CPM.

En conclusión, el artículo ofrece una explicación final donde pone énfasis en el proceso de **implantación** de este sistema de información. Le da mucha importancia en valorar y siempre tener constantes los tres pilares mencionados para poder conseguir buenos resultados al final del proceso.

## OPINIÓN PERSONAL

En primer lugar, enfrente los diferentes tipos de rendimiento que se nos presenta en este conjunto de artículos (fijos y relativos), estoy bastante a favor de aplicar todo lo que conlleva la teoría Y, es decir gestionar **relativamente** el rendimiento de una compañía. El porque es bastante simple. Si como empresa, podemos conseguir que nuestros empleados estén satisfechos, tengan libertad a la hora de trabajar y hasta incluso tengan algo de poder de

decisión, se sentirán importantes, valorados y felices en su puesto de trabajo. Entonces, como bien lógico es, si disponemos de empleados felices, muy probablemente nuestra producción y compañía en general prosperará de forma positiva con el paso del tiempo.

Por otro lado, considero muy **positiva** la integración de una solución CPM en cualquier empresa, no solo por las innumerables ventajas mencionadas anteriormente, sino sobretodo por la gran integración que tiene en el departamento de finanzas. Personalmente, soy una persona que me gusta mucho gestionar mis finanzas de la manera más óptima posible y sacar conclusiones del estudio realizado. Es por eso que me veo realmente reflejado al conocer este nuevo sistema de información. Si se puede implantar de forma correcta y sin muchos problemas esta nueva tecnología, como empresa, obtendremos grandes beneficios como por ejemplo la creación de mejores presupuestos más acertados y más parecidos a la realidad.

En conclusión, estamos en una época de la historia donde las **tecnologías** no sólo son importantes sino que forman ya íntegramente de nuestras vidas. Es por eso que considero personalmente muy vital el uso máximo de ellas, con responsabilidad por eso, para así mejorar la gestión, evolución y vida de las empresas actuales.