

SISTEMA INTEGRAL DE CONTROL Y EVALUACIÓN DE GESTIÓN

Como lograr que los objetivos se cumplan y simultáneamente evaluar el desempeño de sus colaboradores

Dentro del sinnúmero de inquietudes diarias de la gerencia, sobresalen las relativas a cómo lograr orientar la empresa hacia un único norte, cómo lograr que todos los planes y actividades de las diferentes áreas conduzcan a dicho norte y qué hacer para que la velocidad de avance a lo ancho de toda la organización, permita que todos lleguen simultáneamente a las metas propuestas. Dicho en términos de la dinámica física, como focalizar, alinear y sincronizar los planes y las acciones para que la compañía llegue a donde se espera, en el tiempo requerido, y así ganar la ventaja competitiva necesaria para permanecer exitosamente en el mercado.

Al revisar el desempeño de empresas de éxito, se encuentra que una de las formas de lograr tan anhelados propósitos es una excelente aplicación del concepto de Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA) como sistema básico para mantener la empresa en control.

Dentro del marco de la gerencia estratégica, ello es equivalente a definir una Visión clara y lograr que sea entendida y compartida por todos los integrantes de la empresa - FOCALIZAR; definir unos objetivos estratégicos y operativos y desplegarlos a todas las áreas - ALINEAR; y finalmente, definir las metas anuales y mensuales de dichos objetivos y hacerles seguimiento permanente, tomando las medidas correctivas cuando sea necesario o estandarizando las exitosas, - SINCRONIZAR. De esta forma, el cumplimiento de los objetivos, en términos del logro de las metas anuales y mensuales, indican la calidad de la gestión de la gerencia.

Desde que surgió la Planeación Estratégica, como ha sucedido con todas las herramientas gerenciales, muchos han tenido éxito en su aplicación pero los más han fracasado en sus intentos de uso, por lo cual hay grandes detractores y grandes impulsores. Hay un adagio popular que dice, "la mala no es la herramienta sino quien la maneja" que también es aplicable al mundo empresarial: no hay herramienta o escuela administrativa mala o buena de por sí. El éxito en su aplicación depende de conocer para qué se puede usar, de cómo se usen y de la destreza de quienes las usen.

A partir de Calidad Total, el modelo de Planeación Estratégica experimentó varios cambios importantes, dentro de los cuales sobresale el hecho de que al elaborar los planes se deben tener en cuenta, como mínimo, los tres principales públicos de una organización: el Cliente, los Colaboradores y la Compañía (entendida ésta como sus dueños y su alta gerencia). Dado que cada una de estas "3C" del "triángulo estratégico" es una entidad viviente con sus propios intereses y objetivos, de su adecuado balance y satisfacción depende el éxito de la empresa.

FOCALIZACION Y MOTIVACION

El paso inicial de todo proceso de planeación estratégica es la definición de la Visión de la compañía, esto es, la definición de dónde se quiere que se encuentre la empresa, desde la perspectiva de los accionistas, los clientes, los colaboradores, los proveedores y la comunidad, en un horizonte mínimo de cinco años. Sin embargo, para que la visión tenga un efecto FOCALIZADOR de intereses y esfuerzos, debe ser expresada en términos entendibles y cuantificables y luego ser compartida por todas las personas de la compañía.

Para esto, es preciso una difusión y discusión tan amplia como sea necesaria, hasta lograr un nivel de apropiación tal, que se convierta en el elemento impulsor y motivador de las actividades diarias.

El enunciado de la visión, por lo tanto, no sólo debe ser retador sino que debe invitar al compromiso y a la acción. Debe valer la pena apropiarse y luchar por él.

Para la fijación de la estrategia competitiva se sigue el método ya conocido de revisar la estrategia actual e identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas frente a la visión, lo cual, en un proceso de pensamiento estratégico, en donde la creatividad, la intuición, el conocimiento del negocio y la disposición al riesgo, permite determinar las acciones que la empresa debe emprender para llegar al estado deseado en el tiempo previsto.

De los objetivos estratégicos a largo plazo, se desprenden los objetivos estratégicos anuales, que unidos a los objetivos operativos y funcionales constituyen el plan de trabajo anual de la compañía.

Un aspecto bien importante para resaltar es que este plan, adicionalmente, permite evaluar el desempeño no solamente del gerente general sino de todos y cada uno de sus colaboradores. Para esto, se requiere que la empresa defina y maneje un SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACION DE GESTION que parte de la base de que "lo que no se mide no se mejora" y cuyos elementos se describen de aquí en adelante.

Un objetivo es un enunciado claro y preciso de los propósitos y logros a los que se espera llegar. En ambientes como los actuales, donde el mejoramiento continuo es base de la competitividad, debe formularse en términos del cambio esperado en la variable a que se refiere.

Adicionalmente, un objetivo bien definido consta de un verbo que implique acción (Ej.: mejorar, lograr, alcanzar); un indicador de logro que a su vez consta de un atributo (Ej.: productividad) y de un elemento de medición del atributo (Ej.: unidades por hora); una meta numérica retadora y alcanzable y una fecha para alcanzarla. Únicamente cuando los objetivos se describen de esta forma hay posibilidades de hacerles seguimiento. Lo contrario, se convierte en una serie de buenos deseos y se corre el riesgo que al final del año se transforme en un catálogo de frustraciones.

De estas precisiones se desprende, que el proceso de fijación de indicadores de gestión va de la mano de todo el proceso de planeación estratégica y operativa de la compañía. Por lo tanto, los Indicadores de gestión, son los elementos que sirven para evaluar el

comportamiento de la variable a que hace referencia un objetivo empresarial. En términos prácticos se pueden agrupar en dos clases: Indicadores de Eficiencia e Indicadores de Eficacia.

Los Indicadores de Eficiencia tienen que ver con el uso adecuado de los recursos y se relacionan fundamentalmente con los factores cantidad, tiempo y costo. Usualmente se definen en términos de las relaciones de estos elementos y hacen referencia al rendimiento o productividad. Como ejemplos se pueden citar.

- Tiempo:
 - Plazo de entrega
 - Tiempo de proceso
- Cumplimiento de actividades en el tiempo (cronograma)
- Utilización de recursos:
 - Cantidad de materia prima / unidad elaborada
 - Horas Hombre / unidad Horas máquina / unidad
 - Costo / unidad
 - Cantidad elaborada / unidad de tiempo (productividad)

Los Indicadores de Eficacia permiten valorar el verdadero logro o éxito de la gestión. Tienen que ver con factores tales como satisfacción y calidad entre otros. Como ejemplos se pueden citar:

- Satisfacción de los clientes por el servicio
- Índice de clima laboral
- Nivel de calidad o ausencia de defectos / unidad
- Utilidades

SELECCION DE INDICADORES

La clave para que todo el sistema funcione y sea de real utilidad para el manejo diario de la gestión de la empresa, está en la selección de los indicadores de logro de cada objetivo. A su vez, estos son los elementos más difíciles de identificar, debido a que son propios de la situación de cada empresa e inclusive van cambiando con el tiempo según sea su desarrollo.

Esto lleva a concluir que por ningún motivo es conveniente “copiar” indicadores de otras organizaciones sin antes hacer un análisis detenido de las circunstancias en que allí fueron definidos.

Se presentan a continuación, tres guías para ayudar a su definición.

1. Utilizar esquemas de definición como el mostrado en la Figura siguiente.

Para elaborar esta Tabla, previo al proceso de planeación estratégica, el grupo gerencial debe hacer una reflexión sobre los temas que le interesa medir con relación a cada uno de los públicos con que se relaciona y consigo misma. Esto es, hay que identificar los factores que determinan la satisfacción de clientes, proveedores, accionistas, colaboradores y sociedad y los factores que determinan la productividad

de los procesos internos, y definir como se medirá cada factor. Por lo tanto, lo más importante es la definición clara del atributo, la métrica y la forma de hacer la medición. Al no lograrse una completa claridad en estos tres aspectos la fijación de objetivos concretos y mensurables se hará más difícil.

2. Cuando se tiene definido un objetivo en término de un propósito y no se tiene claro el indicador, se puede hacer la siguiente reflexión: “¿Si se logra qué, el objetivo está cumplido? La respuesta a ese “qué” es el indicador.
3. Hay objetivos que su ejecución se hace por proyectos. En estas situaciones se deben plantear indicadores para medir la eficiencia y la eficacia, así:
 - Durante el período de ejecución se debe medir el avance del proyecto con relación a lo planeado – eficiencia.
 - Al finalizar el proyecto se debe evaluar el logro perseguido al ejecutar dicho proyecto y la relación beneficio / costo esperada – eficacia.
 - Cuando se realizan varios proyectos en un año, se debe plantear una medición adicional, que se evalúa sólo al final del año, para calificar la exactitud en la terminación de proyectos – otra medida de eficacia. Es una relación entre el número de proyectos terminados a tiempo sobre el número de proyectos totales que se debían realizar.

** INDICADORES DE GESTION ** DEFINICIONES **				
PUBLICO	FACTOR	INDICADOR		FORMA DE HACER MEDICION FORMULA
		Atributo	Métrica	
CLIENTES	INDICE GLOBAL	Indice de Satisfacción Usuarios-5		Medición anual alrededor del ciclo del servicio
		Indice deserciones	%	Usuarios retirados/ total usuarios promedio año
	Oportunidad	Tiempo de espera colas	Hr	Actividades: Pedir citas; Autorizaciones; Paz y salvo
				Entrega carné, Consulta, Medicamentos
		Tiempo de procesos	Días	En pago incacidades, licencias y reembolsos
	Calidad	Quejas Usuarios	#	Entrega carné; Cirugías; Citas; Requerimientos
				Total de quejas por causal (Base último trim)
PROVEEDORES	INDICE GLOBAL	Indice satisfacción proveedores-5		Medición anual alrededor del ciclo del servicio
	Oportunidad pago	Facturas pagadas > 30 días	%	# facturas > 30 días / # facturas totales
	Calidad facturación y capacitación	En valor	%	\$ facturas glosada / \$ fac. radicadas mes
		# Facturas glosadas	%	# Facturas glosadas / # total facturas radicadas
ACCIONISTAS	Utilidad	Utilidad	MM\$	Utilidad neta despues de impuestos
		Rentabilidad / Patrim.	%	(Utilidad Neta DI / Patrimonio)
		Rentabilidad / ingresos	%	(Utilidad Neta DI / Ingresos)
		Rentabilidad / activos	%	(Utilidad Neta DI / Activos)
	Flujo de fondos	Dinero disponible mes	MM\$	Disponible mensual
EMPRESA	Crecimiento	Cantidad afiliados	#	Afiliados año
		Rotación de usuarios	%	# usuarios retirados / # usuarios ingresados
	Cumplimiento Presupuestal	-- Recaudo	%	Real recaudado / Ingresos esperados de afiliados
		-- Costos Directos	%	Real pagado IPS / Ingresos
		-- Gastos operación	%	Real gastado / ingresos
		-- Gastos financieros	%	Real pagado / Ingresos
	Suficiencia	Adecuación por vol.	%	Recurso existente / recurso necesario (por tipo)
		Disponibilidad	%	Recurso existente / # usuarios a atender (Por tipo)
Productividad	Número empleados	#	# total empleados en mes incluyendo temporales	
	Ingresos / empleado	MM\$	Ingresos netos / # empleados totales	
	Utilidad / empleado	MM\$	Utilidad neta / # empleados totales	
COLABORADORES	Ambiente	Clima Laboral	0 -16	Medición anual
	Satisfacción	Indice de satisfacción	0 - 16	Medición anual
	Rotación de personal	Indice de rotación	%	# retiros / # prom. Empleados año con temporales
COMUNIDAD	INDICE GLOBAL	Top Of Mind		Encuesta

Figura # 1 Esquema de definición de indicadores

ALINEAMIENTO Y COMPROMISO

Dentro de los modelos participativos de gestión, y particularmente dentro del enfoque de Calidad Total, a partir de la definición de objetivos, viene el proceso de “Despliegue de Objetivos” como mecanismo para que en cada departamento o sección no solamente se conozca para dónde va la empresa y cómo será medida su gestión, sino para que se definan la forma y metas particulares con que cada uno de ellos va a contribuir a su logro

Por lo tanto, el “Despliegue” es el medio por el cual toda la organización conoce, participa y trabaja en el cumplimiento de los planes estratégicos y operativos definidos por la alta gerencia. Es realmente un proceso de “asignación - negociación” de objetivos y metas por cuanto se debe buscar que los objetivos particulares de cada sección “sumen” a los objetivos de cada departamento y a su vez, los de todos los departamentos “sumen “ a los

de la compañía. Si no es así, no se va a conseguir que las actividades a lo largo y ancho de la empresa vayan dirigidas a lograr las mismas metas, o sea, estén alineadas hacia un destino común.

El ejercicio de “Despliegue” inicia con lo que se denomina la “venta” de los objetivos estratégicos, por parte de la alta gerencia a los siguientes niveles. Una vez que la visión es compartida, es necesario explicar por qué se escogieron esos objetivos, esos indicadores y esas metas; dicho de otra forma, es necesario que todos conozcan los resultados de los análisis estratégicos y las consideraciones que el grupo gerencial tuvo para tomar dichas decisiones. Se busca en esta parte del proceso que todos los colaboradores de la empresa sientan los objetivos como propios para que así se comprometan a su logro.

De esta manera, terminado el despliegue, todas las personas con nivel directivo y los integrantes de cada departamento o equipo de proceso quedan con unos objetivos a cumplir derivados de los objetivos estratégicos y operativos, de las funciones propias de cada departamento o de las exigencias del respectivo proceso.

Desde el punto de vista práctico se acostumbra, una vez definidos los temas de los objetivos estratégicos, elaborar el “ARBOL DEL DESPLIEGUE”, en el cual se muestran los indicadores de los objetivos que servirán para medir la gestión de cada área de la compañía. Ver Figura # 2.

SINCRONIZACION Y LOGRO

Pero tener objetivos bien definidos y a todo nivel no basta para que la empresa llegue a la visión que se ha propuesto; es necesario, lógicamente, que esos objetivos se logren a lo largo del año con la velocidad requerida para que todos lleguen simultáneamente a la meta. Así nace el concepto de sincronización. Para lograrla es preciso determinar la tasa de logro o mejoramiento mensual. Dicho de otra forma, conviene definir desde inicios del año la manera como se deben ir alcanzando mensualmente las metas propuestas.

Para completar el ciclo PHVA y el ciclo de la gerencia estratégica es preciso realizar el seguimiento mensual a los objetivos definidos durante el proceso de “asignación - negociación”. Para este efecto se utiliza la denominada “MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS”.

En la Figura # 3 se muestra uno de los modelos de “Matriz de seguimiento”, cuyos elementos constitutivos se describen a continuación.

1. En la primera columna se anotan los indicadores de los Objetivos
2. En el segundo bloque de la Matriz se anota para cada uno de los objetivos:
 - La ponderación que se le ha asignado a cada objetivo para el puntaje final (La suma de ponderaciones es de 100%.) Este porcentaje se define de común acuerdo jefe – colaborador, al iniciar el año.
 - La meta para el período reportado, usualmente mensual.
 - El resultado logrado en dicho período
 - La métrica que se está usando en la matriz. A veces se coloca la misma métrica del objetivo, a veces se lleva a la matriz como un % de cumplimiento.

ARBOL DE DESPLIEGUE DE OBJETIVOS



Figura # 2 Arbol de despliegue de objetivos

NOTA. Cuando la medición del cumplimiento de un objetivo no se puede hacer mensualmente sino por períodos de tiempo más largos, el resultado mensual se mantendrá hasta tanto haya una nueva medición.

3. El tercer bloque es la TABLA DEL CALCULO DE CALIFICACIÓN, que es un sistema de calificación de 0 a 10, en donde 3 corresponde al resultado obtenido el año anterior o el mínimo aceptado para un desempeño satisfactorio, y 6 a la meta del presente año. La distribución del puntaje en la escala se debe convenir. Este bloque no cambia a lo largo del año.
4. El cuarto bloque corresponde a la calificación mensual y al puntaje logrado para cada objetivo.

La calificación mensual se obtiene así: para cada objetivo, con el resultado del mes, se busca en la TABLA DE CALCULO DE CALIFICACIONES la calificación (0-10) que corresponda a dicho resultado; ésta, se anota en la columna CALIF Mes.

Para calcular los PUNTOS Mes, se toma la calificación mensual y se multiplica por el correspondiente factor de ponderación. El puntaje total se calcula sumando los puntajes logrados en cada objetivo. Con este valor final se elabora la gráfica de la parte inferior que va mostrando el desempeño mensual de cada persona.

MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS

INDICADORES	Pond	META		RES. Mes	MET MSO	TABLA CALCULO CALIFICACION												CALIF Mes	PUNTOS Mes
		Año				10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0			
Ventas netas otros países	5			92,6	%c	120	115	110	105	100	95	90	85	80	75	74	5	0,3	
Ventas nacionales	5			104,7	%c	120	115	110	105	100	95	90	85	80	75	74	7	0,4	
Ventas Nuevos Productos	10			72,4	%c	120	115	110	105	100	95	90	85	80	75	74	0	0,0	
EBITDA Otros países	5			70,0	%c	120	115	110	105	100	95	90	85	80	75	74	0	0,0	
EBITDA Nacional	5			100,0	%c	120	115	110	105	100	95	90	85	80	75	74	6	0,3	
Presupuesto Gastos del Area	5			75,5	%c	80	85	90	95	100	103	107	110	115	120	121	10	0,5	
Índice de gestión de dirección	10			0,5	Cifra	10,0	9,0	8,0	7,0	6,0	5,0	4,0	3,0	2,0	1,0	0,0	1	0,1	
Clima Organizacional	10			78,9	%	82,5	81,6	80,7	79,8	78,9	78,0	77,1	76,2	75,3	74,4	73,5	6	1,5	
Avance Planeación Estratégica General	20			85,0	%	100	99	96	93	90	88	86	84	82	80	79	4	4,0	
Avance Iniciativas Asignadas	25			70,0	%	100	99	96	93	90	88	86	84	82	80	79	0	0,0	
TOTAL	100																	7,0	

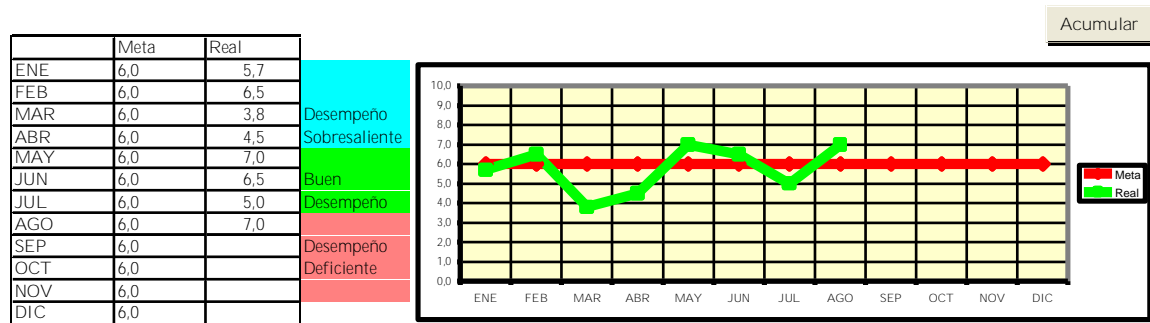


FIGURA # 3 Matriz de seguimiento

Una empresa, área o persona cuyo puntaje esté entre 3 y 6 está mejorando con relación al año anterior. El puntaje 6 indica que se están cumpliendo justo las metas propuestas. Puntajes por encima de 6 indican que los objetivos se están sobrepasando. Puntajes por debajo de 3 indican que ni siquiera se están logrando los valores del año anterior.

Al elaborar y utilizar este tipo de Matriz se deben tener en cuenta los siguientes aspectos.

- Que los objetivos incluidos en la matriz sean los derivados de la planeación estratégica, más los objetivos operativos y funcionales.
- Debe haber una completa relación entre los objetivos de un nivel organizacional y los de sus niveles anterior y posterior. De lo contrario no se logra el "Alineamiento".
- Se debe asegurar que el indicador realmente mida el objetivo.

- Las metas de un objetivo, entre los integrantes del mismo nivel, deben sumar a la meta del nivel superior.
- Verificar que la tasa de logro o mejoramiento de cada indicador, sea consistente. De lo contrario no se logra la “sincronización”.
- Los datos mensuales deben ser tomados con la misma base y con las mismas consideraciones hechas al fijar las metas.
- Que el logro de las metas dependa en gran parte de las actividades propias de la persona.

VENTAJAS DE ESTE SISTEMA

Las principales ventajas del sistema de matrices de este tipo son:

- Su uso, cumple dos objetivos: Hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos y evaluar el desempeño.
- Una vez definidos los objetivos, cada persona se autoevalúa mensualmente, y entrega a su respectivo jefe la matriz con un análisis de los objetivos que no se están cumpliendo.
- Los jefes pueden dar la retroalimentación respectiva y tomar las medidas del caso.
- Con las matrices de sus subalternos, cada jefe diligencia la suya, y así se hace hasta llegar al más alto nivel.
- Cuando los jefes van llenando sus matrices se pueden dar cuenta si sus objetivos quedaron bien desplegados o no.
- El logro de los objetivos, a partir de las contribuciones particulares, es un buen indicador del nivel de alineamiento
- La sumatoria de las razones del fracaso o éxito en el logro de las metas constituye un elemento vital en la revisión de la estrategia.
- El uso de este esquema es muy exigente, porque usualmente no se acostumbra a medir y mostrar el mejoramiento, ni a trabajar por objetivos y resultados. Esto implica un cambio cultural.

Para finalizar, una anotación importante. El éxito de todo este sistema implica una gran dosis de disciplina en todo el proceso gerencial.

Félix Matiz P.

Cali, Octubre de 1996 / Febrero de 2004