

## Gestión del rendimiento corporativo: dirección empresarial más inteligente

La competencia global, el examen detallado de los inversores y las nuevas normas están obligando a los directivos a pensar en una nueva estrategia para controlar y gestionar sistemáticamente el rendimiento y conseguir un mayor interés por la gestión del rendimiento. La gestión del rendimiento corporativo está representada por varios acrónimos —CPM, BPM, EPM, FPM, POA—, y todos ellos quieren ejemplificar las ventajas de un proceso de planificación eficaz que procure una perspectiva mejorada, una información más precisa y una toma de decisiones mejor y más rápida. Básicamente, una dirección empresarial más inteligente.

### ¿Qué es la gestión del rendimiento corporativo?

Para adoptar eficazmente una estrategia de gestión del rendimiento corporativo (CPM), una organización necesita comprender lo que es la gestión del rendimiento, por qué es tan importante y cómo hacer que funcione en el mundo real. ¿Qué es la gestión del rendimiento? En pocas palabras, la gestión del rendimiento es un proceso de planificación de circuito cerrado que sincroniza la generación de modelos, la medición, la adaptación y, después, la generación de modelos adaptados a los resultados. Aunque el concepto parece sencillo, su aplicación eficaz puede ser más compleja.

### La importancia del CPM

Tener una estrategia de CPM es importante para todas las empresas, pero tener un enfoque estructurado para gestionar el rendimiento económico y operativo es especialmente útil en empresas grandes o en crecimiento. Aunque la lista de problemas es amplia, las mayores dificultades son (i) recopilar y analizar eficazmente la información correcta de la organización, (ii) ampliar el ámbito del proceso de planificación para involucrar a más personas y la complejidad inherente que ello implica, (iii) insistir en la responsabilidad cuando la gestión “visual” es difícil, si no imposible, (iv) activar la eficaz comunicación bidireccional y (v) mantener el control de la información y del proceso de recopilación y análisis de datos. Estos problemas se acentúan porque las demandas del mercado competitivo, las expectativas de los inversores y las nuevas normativas compiten por conseguir el limitado tiempo y la atención de la dirección.

Para materializar eficazmente las ventajas de la gestión del rendimiento, los procesos empresariales de una organización deben integrar las actividades de planificación y gestión, tradicionalmente independientes. Como mínimo, estos procesos incluyen (i) establecer y comunicar la estrategia corporativa, (ii) cuantificar las expectativas *top-down* de los directivos de las unidades de gestión, (iii) recopilar información operativa y económica detallada y (iv) medir y analizar los resultados reales comparándolos con los previstos. El rendimiento satisfactorio de cada uno de estos procesos es necesario, pero no suficiente. Para materializar las considerables ventajas del CPM, el punto de mira tiene que estar en facilitar la comunicación y la colaboración entre la alta dirección y los directores de las unidades de gestión. En la práctica, la mayoría de las organizaciones no incluyen la comunicación bidireccional en el proceso de planificación. Aquí es donde muchas empresas encuentran la mayor ventaja para mejorar el rendimiento empresarial y la mayor dificultad para realizar el cambio interno sin ayuda. Aunque los caminos de cada empresa para adoptar una estrategia de CPM satisfactoria son diferentes, hay algunas características comunes que permiten identificar los factores de éxito o de fracaso.

### CPM en funcionamiento: cuando adoptar el proceso es necesario pero no suficiente

Aunque cada uno de los procesos esté muy bien diseñado y se lleve a cabo correctamente, por separado no son suficientes. Las actividades de gestión del rendimiento deben estar totalmente integradas en un proceso de planificación de circuito cerrado cuyo resultado sean números en los que poder confiar, y active la comunicación bidireccional (colaboración) y la medición de los indicadores de rendimiento claves de la organización.

### El factor humano

Cuando se tiene en cuenta el factor humano en cualquier cambio estratégico, táctico o de procesos, la importancia del apoyo de la dirección no sólo es crítica, sino esencial. Si los directivos de la empresa no defienden la iniciativa, será imposible eliminar las prácticas y procesos antiguos. Toda organización que desee mejorar la gestión del rendimiento debe determinar primero sus objetivos, su nivel de compromiso y su buena disposición para el cambio. La mayoría de las organizaciones, debido a factores humanos, buscan inicialmente mejorar sólo un elemento de su proceso de planificación y desarrollar con el tiempo su ámbito de gestión del rendimiento. Es una solución razonable que muchas empresas deberían considerar como un paso en la dirección correcta.

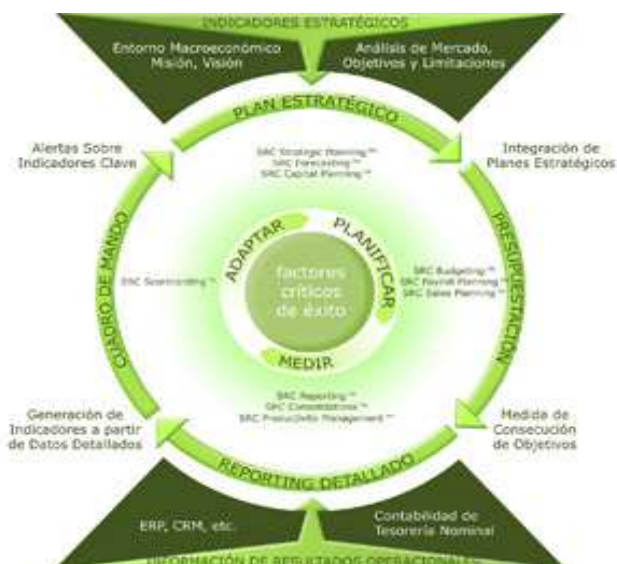
**Consideraciones tecnológicas**

Al pensar en una solución tecnológica que sirva de catalizador en el cambio de procesos, una organización debe tener en cuenta varios factores. La mayoría de las decisiones de compra de software incluyen evaluar la funcionalidad, la reputación del proveedor y el coste total de propiedad (TCO). La gestión del rendimiento no es ninguna excepción. Hay tres factores adicionales que deben tenerse en cuenta en las inversiones específicas de CPM: flexibilidad, facilidad de uso y grado de integración. La flexibilidad es esencial ya que la gestión del rendimiento corporativo tiene que adaptarse específicamente a las prácticas empresariales de la organización y a las necesidades de su sector. La flexibilidad también permite a una compañía desarrollar el uso de la aplicación de forma que incorpore nuevos elementos de gestión del rendimiento o una filosofía diferente cuando las necesidades cambien sin tener que empezar de nuevo. La facilidad de uso es fundamental para el éxito de una implementación de CPM porque tanto el cambio del proceso como la formación son importantes obstáculos. Si la interfaz con el usuario es sencilla y fácil de usar, el riesgo de cometer errores se reduce y los costes de formación disminuyen.

El grado de integración dentro de la propia aplicación es muy importante, con un único paquete que ofrezca el mayor nivel de integración. Un paquete de aplicaciones totalmente integrado ofrece una facilidad de uso sin igual, inmejorable integridad de los datos y facilita la comunicación. Sin esta integración, todos estos procesos seguirían siendo compartimentos estancos.

**Grandes expectativas**

Suponiendo que una organización llevara a cabo todas las funciones planificadas como se ha recomendado, ¿qué beneficios reales podría esperar? ¿la gestión del rendimiento podría mejorar y agilizar la toma de decisiones? Una combinación de ventajas permite a una organización confiar más en sus acciones y estar preparada para adaptarse al cambio de condiciones.



En primer lugar, la mejora de la confianza es el resultado de gestionar un proceso controlado de recopilación y consolidación de datos, lo que influye en la comprensión colectiva de los directivos de la empresa. No sólo facilita el proceso sino que su automatización reduce enormemente los errores. En segundo lugar, la verdadera responsabilidad es posible cuando los directivos de las unidades de gestión colaboran para establecer sus objetivos (operativos y económicos) y la organización compara continuamente los resultados reales con los planificados. La ventaja real de esta medición no es la presión que la dirección puede ejercer cuando no se logran los objetivos, sino la implicación que los mandos intermedios asumen cuando gestionan según sus propios objetivos. En tercer lugar, el ahorro de tiempo que puede conseguirse automatizando muchos de estos procesos es impresionante. El software de gestión del rendimiento puede reducir el tiempo de recopilación y validación de datos y automatizar la preparación de informes estándar. Además, el software de CPM puede hacer posible lo imposible, como hacer participar eficazmente a muchos directivos de unidades de gestión en el proceso de planificación. Y si una compañía tiene más tiempo para analizar informes, variaciones y causas, tiene una mayor probabilidad de tomar buenas decisiones y adaptarlas rápidamente cuando sea necesario.

Por último, aquellas organizaciones que adoptan procesos eficaces de gestión del rendimiento suelen tener la flexibilidad de tardar menos en reaccionar y tomar decisiones proactivas e informadas. Las ventajas de adoptar principios y herramientas de gestión del rendimiento explican por qué en un reciente estudio de analistas del sector se ha encontrado que el 85% de empresas están considerando diversas iniciativas de gestión del rendimiento corporativo en los próximos meses.