



Harvard Business Review  
América Latina

# Quedarse corto en los indicadores del desempeño no financiero

por Christopher D. Ittner y David F. Larcker

---

Noviembre 2003

---

Reimpresión R0311F-E

La medición de aspectos como la satisfacción del cliente y la rotación del personal puede ser un poderoso complemento a la contabilidad tradicional. Por desgracia, la mayoría de las empresas lo hace mal.

# Quedarse corto en los indicadores del desempeño no financiero

por Christopher D. Ittner y David F. Larcker

**E**n los últimos diez años, cada vez más empresas han comenzado a medir la lealtad de los clientes, la satisfacción de los empleados y otras áreas de desempeño no financiero, convencidas de que a la larga afectan la rentabilidad. Medir esos aspectos puede ofrecer varios beneficios. Los ejecutivos pueden vislumbrar cómo progresa la empresa mucho antes de obtener un veredicto financiero o que la sensatez de la asignación de sus inversiones se haya vuelto discutible. Los empleados pueden recibir mejor información sobre las acciones necesarias para alcanzar objetivos estratégicos. Y los inversionistas pueden hacerse una mejor idea del desempeño general de la empresa, ya que los indicadores no financieros suelen reflejar áreas de valor intangible –como la productividad de la investigación y desarrollo (I&D)– que las reglas contables se

niegan a reconocer como activos.

Pero la verdad es que sólo unas pocas empresas obtienen esos beneficios. ¿Por qué? Porque fallan en identificar, analizar y actuar sobre los indicadores no financieros correctos. Hicimos una investigación en terreno con más de 60 empresas manufactureras y de servicios, que complementamos con una encuesta a 297 altos ejecutivos. Para nuestra sorpresa, descubrimos que la mayoría de las empresas no había hecho gran cosa por identificar áreas no financieras de desempeño que permitieran avanzar en sus estrategias escogidas. Tampoco habían encontrado una relación de causa y efecto entre los progresos hechos en esas áreas y el flujo de caja, las utilidades o el precio de las acciones.

En cambio, muchas empresas parecen haber adoptado versiones esquemáticas de sistemas de medición no

financiera como el *Balanced Scorecard* de Kaplan y Norton, el *Performance Prism* de Accenture, o el *Intellectual Capital Navigator* de Skandia. Sin embargo, los propios creadores de estos sistemas insisten en que toda empresa necesita ir más allá para descubrir y seguir las actividades que realmente afectan los ámbitos más generales del sistema (como “finanzas”, “clientes”, “procesos comerciales internos” e “innovación y aprendizaje”, en el caso del *Balanced Scorecard*)[1]. Pero muchas veces las empresas no establecen estas relaciones, en parte por pereza o indolencia. Así, los ejecutivos que sólo velan por sus intereses pueden escoger –y manipular– indicadores, con el único fin de embellecer su imagen y ganarse bonos atractivos.

¿Qué tan absurdos o deshonestos pueden llegar a ser los ejecutivos? Algunos ejemplos:

- Una de las empresas líderes en servicios de información a nivel mundial empezó a evaluar el desempeño de los ejecutivos en función del número de patentes que la empresa obtenía por año. Nadie consideró si hubiese tenido más sentido licenciar tecnología ajena, si las patentes habían sido realmente utilizadas o si se habían recuperado los costos. ¿Por qué? Un competidor al que le iba mejor tenía más patentes.

- Un importante banco comercial decidió otorgar bonos de acuerdo a un sistema de puntuación por satisfacción al cliente. Pero la empresa encuestadora contratada por el banco sólo sondeó a los clientes que entraban a las sucursales físicas. Entonces, un gerente de sucursal que anteriormente había obtenido puntajes bajos instó a los clientes a visitar la sede donde los agasajó con comida y bebida gratis.

- Los ejecutivos de una fábrica de repuestos para automóviles alcanzaron las metas de calidad de su empresa al considerar como aceptables algunas fallas que anteriormente hubieran sido rechazadas.

Cuando ocurre este tipo de cosas, se produce una brecha entre el desempeño financiero y el no financiero. Es un resultado irónico, porque la razón original para medir el desempeño no financiero era completar el cuadro que ofrecía la contabilidad financiera tradicional. Y, sin embargo, ¿es realmente tan sorprendente que los indicadores no financieros sean tan susceptibles de ser manipulados, si no más, que los de la contabilidad financiera? Al menos la contabilidad cuenta con reglas que la rigen.

De hecho, el mal uso de los indicadores no financieros puede ser aún más perjudicial debido a los costos de oportunidad en los cuales se incurre. Como lo muestra

---

*Christopher D. Ittner es profesor de contabilidad de Wharton School en la University of Pennsylvania, Filadelfia. Es coautor de Linking Quality to Profits: Quality-Based Cost Management (ASQC Press, 1994). David F. Larcker es Ernst & Young Professor de contabilidad en Wharton.*

el recuadro “Los resultados que se obtienen”, las empresas del estudio que usaron indicadores no financieros y luego establecieron una relación causal entre éstos y los resultados financieros, obtuvieron, al cabo de un período de cinco años, retornos considerablemente mayores sobre los activos y el capital que las empresas que no lo hicieron.

En las siguientes páginas mostraremos los hallazgos de nuestra investigación, que revelan varios errores que cometen las empresas cuando intentan medir el desempeño no financiero. Luego destacamos una serie de prácticas que, en nuestra opinión, permitirán a las empresas llevar a cabo lo que genuinamente prometen las mediciones del desempeño no financiero.

## Error 1

### No vincular los indicadores con la estrategia

Independientemente de cuál sea el objetivo de un sistema para medir el desempeño –ayudar a la asignación de recursos, evaluar y comunicar el avance hacia los objetivos estratégicos o evaluar el desempeño gerencial– uno de los principales desafíos para las empresas es decidir cuáles de los cientos, si no miles, de indicadores debe medir.

Muchas empresas piensan que han resuelto este problema incorporando un sistema como el *Balanced Scorecard*, creyendo que es una fácil lista de chequeo o un procedimiento universalmente aplicable que lo abarca todo. Pero el mero uso de un sistema como ése no servirá para identificar qué áreas y motores de desempeño contribuyen más a los resultados financieros. En varias de las empresas que estudiamos, los mandos medios se refirieron irónicamente al *Balanced Scorecard* como el “vale todo” o “popurrí”, porque la alta gerencia les ordenaba producir algo para cada una de las cuatro perspectivas del método, sin reparar en las estrategias o los objetivos de su unidad de negocios.

Las empresas más exitosas han enfrentado este problema escogiendo sus indicadores de desempeño sobre la base de modelos causales, también llamados mapas de motores de valor (*value driver maps*). Estos modelos establecen las relaciones de causa y efecto plausibles que pueden existir entre los motores del éxito estratégico escogidos y los resultados obtenidos. El cuadro “Los indicadores que importan” describe cómo una muy próspera cadena de comida rápida diagramó sus motores de éxito estratégico. Ese modelo se convirtió en la base para escoger indicadores de desempeño directamente vinculados con los objetivos del plan estratégico, que era convertirse en la empresa con mejor flujo de caja y desempeño bursátil de su sector.

A pesar de la lógica y el sentido común que parecen tener estas conexiones, menos de 30% de las empresas

encuestadas han desarrollado modelos causales que muestren qué áreas se espera mejorar como resultado de un compromiso con determinados cursos de acción, y luego señalan cómo esas mejoras deberían afectar el desempeño económico de largo plazo.

## Error 2

### No validar los vínculos

Incluso las empresas que crean modelos causales rara vez siguen adelante para probar que las mejoras obtenidas en el desempeño no financiero afectan los resultados financieros futuros. De las empresas encuestadas sólo 21% lo hizo. En demasiados casos, la alta gerencia simplemente confiaba en sus prejuicios sobre qué era lo importante para los clientes, los empleados, los proveedores u otros interesados en vez de comprobar si esos supuestos tenían alguna base real. Se pasaron por alto preguntas como ¿acaso los empleados con experiencia cometen menos errores? En caso afirmativo, ¿debemos hacer todo lo posible para reducir la rotación del personal? (No sin antes comprobar la hipótesis y determinar cuáles empleados son los más importantes.) ¿Acelerar el desarrollo de productos lleva a una mayor participación de mercado? (No si los nuevos productos difieren muy poco de nuestros modelos anteriores, o si sólo replicamos los de nuestros competidores.) Si no investigan la existencia de una relación causal plausible entre las acciones y los resultados, las empresas se limitan a medir aspectos del desempeño que no son muy importantes.

Cuando les preguntamos a los ejecutivos por qué no intentaban establecer esas conexiones, muchas veces respondían que los vínculos eran evidentes: por supuesto que mejoras en la lealtad del cliente, retención de empleados, introducción de nuevos productos u otros indicadores no financieros comunes conducen a más utilidades y valor para el accionista. Por desgracia, nuestra

investigación indica que esos supuestos son verdades a medias o incluso erróneos. Piense en la cadena de comida rápida mencionada arriba. Antes de crear su modelo causal, la empresa optó por la rotación del personal como indicador clave del desempeño, creyendo que una alta retención indicaba altos niveles de satisfacción y motivación, los que a su vez mejorarían la atención al cliente y así finalmente aumentarían las utilidades. Este conjunto de supuestos empujó a la cadena a considerar una serie de costosas iniciativas para reducir la rotación voluntaria, tales como bonos en efectivo y mayores beneficios a los empleados que cumplieran un año en el puesto. Pero análisis posteriores mostraron que la rentabilidad de restaurantes con idéntica tasa

de rotación del personal variaba fuertemente. Esto ocurría porque una tasa anual de rotación de 150% en un restorán podía incluir a cocineros, cajeros y personal administrativo, mientras que la misma tasa de 150% en otro restorán podía reflejar 200% de rotación entre trabajadores de menor nivel y sólo 30% de rotación entre los supervisores. Lo que provocaba la diferencia en rentabilidad era la rotación entre los supervisores, no entre los trabajadores de menor nivel. La empresa no estaba equivocada al pensar que la rotación era importante. Pero no investigó cuál era la rotación que realmente importaba casi llevó a un considerable desperdicio de recursos.

En otro caso, un proveedor de servicios de información creyó que podría mejorar su oferta creando alianzas con vendedores de productos tecnológicos. Se esperaba que con mayores niveles de servicios se fortalecieran los lazos con los clientes, los cuales entonces, teóricamente, comprarían más servicios. En consecuencia, la empresa no escatimó esfuerzos para formar alianzas y evaluar su progreso al hacerlo. Pero no encontramos ninguna prueba de que esas alianzas mejoraron las posibilidades de la empresa de conseguir más ventas o de renovar sus contratos.

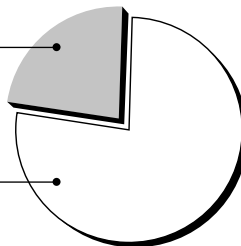
### Los resultados que se obtienen

En nuestra encuesta a 157 empresas, sólo 23% produjeron y verificaron de manera sistemática modelos causales (diagramas que muestran las relaciones de causa y efecto entre los motores escogidos para el éxito económico y los resultados).

#### 23% de las empresas

uso extensivo de modelos causales y de validación

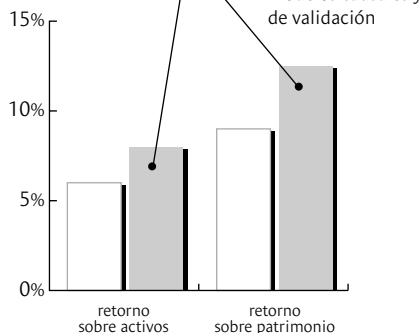
mínimo uso de modelos causales y de validación



Pero, en promedio, ese 23% obtuvo un retorno sobre los activos (ROA) 2,95% mayor y un retorno sobre el capital (ROE) 5,14% mayor que las empresas que no utilizaron modelos causales.

#### 23% de las empresas

uso extensivo de modelos causales y de validación



Nota: El ROA (o ROE) ajustado por sector es calculado como el ROA (o ROE) de cinco años menos la mediana del ROA (o ROE) de cinco años para el sector al que pertenece la empresa.

Las empresas que no son escrupulosas en descubrir motores fundamentales del desempeño de sus unidades enfrentan varios problemas potenciales. Muchas veces terminan midiendo demasiadas cosas, tratando de llenar cada brecha que perciben en el sistema de indicadores. El resultado es una caótica abundancia de indicadores secundarios, triviales o irrelevantes. En medio de este exceso, las empresas no pueden distinguir qué indicadores informan sobre el avance hacia los objetivos finales de la organización y cuáles no. Una empresa líder de créditos inmobiliarios, por ejemplo, implementó un “tablero de mandos ejecutivos” que con el tiempo creció hasta abarcar unos 300 indicadores. El director de operaciones se quejó señalando que “con todos estos indicadores no hay forma de que maneje mis asuntos. Lo que de veras quisiera saber son los 20 indicadores que me digan cómo nos está yendo realmente”.

Si las empresas no pueden demostrar una causalidad básica, ciertamente no pueden determinar la importancia relativa de los indicadores que escogen. Y la incapacidad para ponderar esos indicadores dificulta la asignación de recursos según su mejor utilización o la creación de planes serios de incentivos. Por ejemplo, ¿produce un dólar invertido en crear un nuevo producto mayores retornos que un dólar gastado en retener a los clientes?

Al no tener una respuesta, las empresas en nuestro estudio llegaron a diversas soluciones para ponderar de manera relativa los diferentes indicadores. Una de las soluciones más simples fue dar igual ponderación a todos. Como dijo un ejecutivo de un fabricante de productos de consumo electrónicos: “Es difícil ponderar de manera precisa, por lo tanto asumo que tienen la misma importancia”. Pero tal vez más frecuentemente los ejecutivos simplemente basan su ponderación en supuestos sobre la importancia estratégica de los indicadores; o enfatizan los que están más de moda en la prensa especializada o entre los consultores; o, en especial cuando están en juego las bonificaciones, ponderan más aquellos indicadores cuyos objetivos puedan alcanzar.

### Error 3

## **No establecer las metas de desempeño apropiadas**

El desempeño no financiero excepcional no siempre es bueno. En realidad, muchas veces produce retornos económicos decrecientes o incluso negativos. Y, nuevamente, la mayoría de las empresas no tiene ni idea en qué momento lograron demasiado de lo bueno.

Estudiamos una empresa perteneciente a un segmento no regulado del sector de las telecomunicaciones, en el cual cambiarse de empresa tenía un costo mínimo para los clientes. Para mantener a su clientela, la

empresa se fijó la meta de garantizar a todos un 100% de satisfacción. Sin embargo, la empresa nunca intentó averiguar si realmente existía una relación entre el nivel de satisfacción de un cliente y los ingresos y utilidades generados por el mismo. Descubrimos que la relación esperada sí aparecía, pero sólo hasta cierto punto. Los clientes que estaban 100% satisfechos no gastaban más dinero que aquellos cuya satisfacción llegaba sólo a 80%. En pocas palabras, obtener 100% de satisfacción implicaba una inversión considerable para una recompensa escasa o nula. Sólo al determinar el punto en que la satisfacción deja de contribuir al crecimiento de los ingresos, puede una empresa saber cuándo y cuánto invertir en un momento dado.

Establecer metas es intrínsecamente difícil. Siempre toma tiempo para que las mejoras de un motor de desempeño corporativo produzcan avances en el rendimiento que se espera afectar. A veces los esfuerzos para mejorar indicadores no financieros pueden incluso perjudicar los retornos de corto plazo. Sin embargo, si una empresa puede prever con razonable precisión cuándo el desempeño no financiero rendirá frutos, y con qué alcance, será posible fijar menores metas financieras provisionales, que después pueden ser reajustadas. Por desgracia, muchas empresas no hacen ese esfuerzo y prefieren centrarse en iniciativas que prometen resultados financieros a corto plazo, aunque haya otras que pueden proporcionar un mayor beneficio a largo plazo.

### Error 4

## **Medir incorrectamente**

Incluso empresas que elaboran un modelo causal válido y rastrean los elementos correctos pueden equivocarse al decidir cómo medirlos. Al menos 70% de las empresas en nuestro estudio emplea métricas sin validez ni confiabilidad estadística. Por “validez” se entiende el grado de éxito de un instrumento en captar lo que se espera captar. Por “confiabilidad” se entiende el grado que las técnicas de medición revelan los verdaderos cambios de desempeño sin introducir errores propios. Por ejemplo, muchas empresas intentan evaluar dimensiones de desempeño sumamente complejas usando encuestas con pocas preguntas. A veces las preguntas sólo ofrecen un reducido número de opciones dentro de una escala (tales como: 1=poco y 5=mucho). Entonces estas respuestas ya simplificadas son forzadas a toscas escalas binarias (por ejemplo, se considera que los clientes están satisfechos si el resultado es 4 o 5, e insatisfechos si va de 1 a 3). Aunque de fácil uso y entendimiento, sondeos tan simplistas no son ni válidos ni confiables, y afectan la capacidad de las empresas para discernir un desempeño superior o predecir resultados financieros.

Muchos también cometen el error de recolectar información antes de decidir qué es lo que quieren averi-

guar. Cuando ya han identificado el tipo de análisis que desean realizar y las áreas de desempeño que desean comparar, la información ya ha sido obtenida y organizada de tal modo que los análisis deseados son imposibles de realizar. Por ejemplo, una firma consultora que estudiamos rastreó la satisfacción del cliente a nivel individual, pero el desempeño de los empleados a nivel regional y el rendimiento operacional sólo a escala de los proyectos. Así fue imposible determinar cómo el desempeño de los empleados impactaba a los clientes o los resultados de los proyectos. Las empresas que no conocen o no pueden conocer anticipadamente las relaciones que quieren explorar harían bien en asignar una etiqueta o un código único a cada una de las unidades más pequeñas medidas.

Los indicadores también pueden perder validez y confiabilidad cuando los métodos usados para evaluar los atributos no financieros no coinciden en toda la empresa. Constatamos que distintas unidades de negocios en una misma empresa muchas veces utilizaban metodologías distintas para medir lo mismo. Una firma consultora convocó a tres grupos internos para medir la reputación corporativa. Cada grupo utilizó una técnica de medición diferente y los tres llegaron a resultados muy distintos. En otro caso, varias fábricas de una empresa de electrodomésticos midieron la rotación total del personal, mientras otras sólo midieron la rotación voluntaria. Este tipo de incongruencias generan dificultades para que la alta dirección evalúe el progreso general o compare el desempeño entre unidades.

A veces el problema reside en la naturaleza de lo que se mide. Muchas de las empresas tienen dificultades para descubrir cómo les está yendo en aspectos como el desarrollo de liderazgo o el mantenimiento de relaciones con los proveedores. Casi la mitad de los usuarios del *Balanced Scorecard* encuestados por Towers Perrin declaró tener dificultades en cuantificar resultados cualitativos. Una reacción poco feliz es evitar la medición de lo que es difícil de medir. Un estudio del Conference Board arrojó que para 55% de los altos ejecutivos el mayor obstáculo para poner en marcha sistemas de medición de desempeño estratégico era su poca disposición a medir actividades que presentaban este problema. Y muchas de las empresas que intentaron rastrear indicadores más cualitativos, los ignoraron a la hora de tomar decisiones. Cuando les preguntamos a los ejecutivos por qué las habían ignorado, la respuesta típica era la falta de confianza en in-

dicadores no probados y que, por consiguiente, estarían sujetos a favoritismos y prejuicios. Aunque esa cautela evita apuestas a resultados engañosos, también impide una visión más completa de su desempeño.

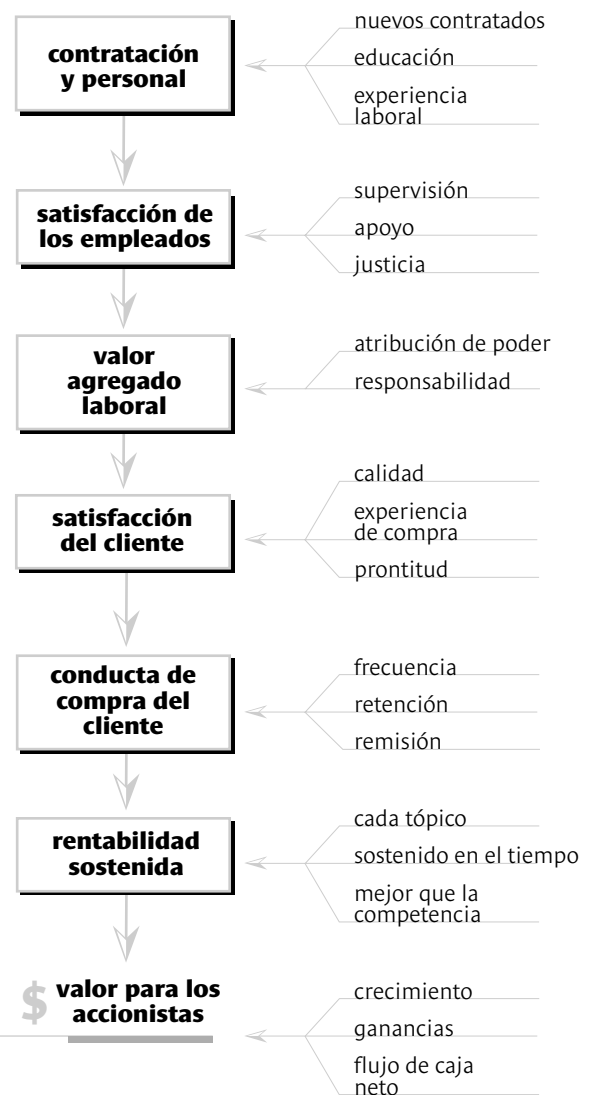
## Hacerlo bien

El origen de estos cuatro errores está en el fracaso de descubrir qué factores no financieros ejercen los mayores efectos sobre el desempeño económico de largo plazo. La solución está en fundamentar la toma de decisiones en una serie bien definida de vínculos. Al seguir los siguientes pasos, las empresas podrían aprovechar todo el potencial de los indicadores de desempeño no financiero.

**Desarrollar un modelo causal.** El primer paso es construir un modelo causal basado en las hipótesis del

### Los indicadores que importan

Una de las empresas de nuestro estudio, una exitosa cadena de comida rápida, desarrolló este modelo causal para los motores de éxito estratégico. Nótese que por detrás de los motores del desempeño están los motores de los motores: por ejemplo, la calidad y prontitud impulsan la satisfacción del cliente, la que a su vez impulsa la conducta de compra del cliente, la que a su vez impulsa las utilidades.



plan estratégico. Por desgracia, los planes estratégicos de muchas empresas son más una declaración de misión o de visión que una hoja de ruta. Con la falta de claridad estratégica y de detalles concretos, los ejecutivos tienden a discrepar sobre las áreas decisivas para el éxito, lo que puede dificultar el consenso sobre el modelo. En ese caso lo mejor es probar unos cuantos modelos causales diferentes. Una vez establecidos los méritos de uno de ellos, pasará a ser la fuente de un amplio acuerdo en torno a la estrategia.

**Reunir los datos.** La mayoría de las empresas ya compila numerosos indicadores no financieros en sus operaciones diarias. Para no reunir información ya existente, es preciso mantener un inventario exhaustivo de todas las bases de datos. Este inventario no debería limitarse a los sistemas de medición de desempeño, sino extenderse a todo sistema de información (como compras, control manufacturero y servicio al cliente) que contenga datos útiles sobre los motores clave del desempeño. Un importante subproducto de este procedimiento es el inicio de un proceso de refinamiento de definiciones vagas o ambiguas, y el desarrollo de indicadores coherentes para toda la organización.

Se pueden dar ciertos casos en que una empresa no cuente con los datos necesarios para elaborar un modelo causal. Si es así, los ejecutivos deberían centrarse primero en un área del desempeño considerada fundamental para el avance de la estrategia de la empresa y que se crea afecte de forma positiva los resultados financieros (la satisfacción de los empleados, por ejemplo). Después, pueden tomar unas pocas medidas que creen mejorarán el desempeño de esa área (más capacitación, por ejemplo). El último paso sería medir de manera precisa y sistemática los efectos de esas medidas. ¿Se elevó la satisfacción de los empleados al darles más capacitación?

Un problema recurrente en esta fase fue el de los “feudos” de datos. Un fabricante de automóviles que estudiamos quería determinar si los defectos de fabricación estaban generando demasiados reclamos por garantía, en cuyo caso tendría que modificar sus inspecciones en las fábricas. Pero el personal de marketing se negó a compartir su información con la gente de operaciones, imposibilitando la investigación. Finalmente tuvo que intervenir un alto ejecutivo.

**Convertir los datos en información.** Hay varios métodos estadísticos para testear el modelo causal. La mayoría de las empresas tiene experiencia con los análisis de correlación y regresiones múltiples en sus estudios de mercado e

iniciativas para mejorar la calidad. El método usado en Sears es un buen ejemplo de estas técnicas estadísticas. Optó por un modelo causal y un scorecard centrados en tres áreas: relaciones con los empleados (“óptimo lugar para trabajar”), satisfacción y lealtad de los clientes (“óptimo lugar para comprar”), y resultados para los accionistas (“óptimo lugar para invertir”). Como muchas empresas, este minorista ya había identificado cientos de posibles motores de desempeño en estas tres áreas. Como los datos provenían de un gran número de tiendas, la empresa pudo utilizar el análisis de regresiones para identificar el puñado de actividades que en realidad estaban impulsando el desempeño y que, por tanto, debían figurar en el modelo causal[2].

Además de estas herramientas estadísticas conocidas, hay varias otras técnicas, muchas desarrolladas por ex-

## Nuestra investigación

Este artículo se basa en una extensa investigación en terreno sobre más de 60 empresas manufactureras y de servicios. Entrevistamos a altos ejecutivos y gerentes de mandos medios sobre sus estrategias organizacionales y sistemas de medición del desempeño. Como la información obtenida es propiedad de las empresas, hemos mantenido en reserva sus nombres.

En 14 de las empresas investigamos hasta qué punto los indicadores de desempeño no financiero, escogidos por su supuesta capacidad de influir sobre el rendimiento financiero futuro, presentaron la correlación esperada. Los ejecutivos de cada una de estas empresas nos describieron detalladamente los indicadores financieros y no financieros que ellos consideraban como los motores clave del desempeño económico de sus empresas. Después evaluamos estadísticamente si esos factores afectaban realmente el desempeño de sus empresas.

Complementamos nuestra investigación en terreno con dos encuestas sobre las prácticas de medición del desempeño. La primera encuesta fue realizada en conjunto por Wharton School y PricewaterhouseCoopers. En ella, una empresa de estudios de mercado obtuvo datos de 157 directores de finanzas y otros altos ejecutivos de diversos sectores. El objetivo era determinar el tipo de indicadores de desempeño utilizados, hasta qué punto intentaban evaluar la relación entre los indicadores no financieros y el desempeño económico futuro, y hasta qué punto crearon y aplicaron modelos de negocios que establecieran relaciones causales entre los indicadores financieros y no financieros de la empresa. Una segunda encuesta entre 140 altos ejecutivos del sector financiero (bancos, entidades de ahorro y préstamo, seguros y otros) fue realizada en conjunto por Wharton y Ernst & Young. Este sondeo se centró en las percepciones de los ejecutivos respecto de los motores clave del desempeño económico de largo plazo, así como en el uso y la calidad de las mediciones de desempeño no financiero para esos motores.

pertos en marketing, que pueden usarse para validar las relaciones supuestas en un modelo causal. Los análisis cualitativos como los focus group y las entrevistas personales sirven para poner a prueba la intuición de la alta gerencia respecto de lo que es importante para los clientes, empleados, proveedores, inversionistas y otros interesados. Un importante proveedor de gas industrial decidió que uno de los factores principales para retener al cliente era la satisfacción de éste con el sistema de cobro. En consecuencia, solicitó propuestas para un sistema nuevo y mejor. Pero entrevistas con clientes individuales arrojaron que el proceso de cobro no era un asunto de importancia, pero sí lo era la asistencia técnica. Basándose en este hallazgo, el proveedor abandonó sus planes para un nuevo sistema de cobranza y dirigió sus recursos a contratar nuevos técnicos y a capacitar a los antiguos.

**Ajustar continuamente el modelo.** Cuando mucho, el modelo causal se suele usar una sola vez. Pero la evaluación de los resultados debería ser un proceso continuo y regular. Un nuevo entorno competitivo puede debilitar o neutralizar la efectividad de actividades otrora esenciales, y la respuesta estratégica de la empresa puede marginalizar áreas de desempeño que en algún momento fueron consideradas importantes.

Incluso en entornos estables, el análisis constante permite a las empresas perfeccionar continuamente sus indicadores de desempeño y comprender en mayor profundidad los motores subyacentes al rendimiento económico. Por ejemplo, una empresa puede creer acertadamente que el escaso ausentismo laboral es un motor clave del desempeño financiero. Pero aun así los ejecutivos tendrán que saber si los empleados se ausentan porque no están contentos con su salario, con sus condiciones de trabajo, o por alguna otra razón.

En una empresa de tecnologías de la información, un equipo multidisciplinario realiza todos los trimestres análisis con datos operacionales, contables y relativos a los clientes, y formula una hipótesis sobre la relación entre determinadas acciones de la empresa y los resultados. Por ejemplo, ¿qué tipo de clientes tiene más posibilidades de perder la empresa si los índices operacionales caen por debajo de un cierto umbral? ¿Mayor satisfacción del cliente en algunos aspectos (como la ayuda para resolver un problema o flexibilidad para responder a diferentes exigencias) conduce realmente a una mayor rentabilidad? Después se presentan las hipótesis y los resultados de las pruebas a la alta gerencia. En casi todas las reuniones, esas presentaciones suscitan nuevas preguntas sobre los motores de valor, que son examinados nuevamente en el análisis de datos del trimestre siguiente.


En suma, el proceso de ajuste no debería tener fin. Por detrás de los motores conocidos del desempeño están aquellos que mueven a tales motores. Como una

empresa nunca sabe si ha llegado al fondo, el trabajo para descubrir esos motores no puede detenerse.

**Basar la acción en los hallazgos.** En última instancia, para que los indicadores del desempeño no financiero tengan un impacto positivo sobre los resultados, es preciso aplicar las conclusiones de los análisis de datos a la toma de decisiones. Y está claro que las empresas deberían actuar en función de las conclusiones que prometan mayor retribución financiera. Una empresa financiera grande, por ejemplo, detectó que los motores fundamentales del desempeño eran, en orden ascendente de importancia, satisfacción de los empleados, calidad (el número de errores de procesamiento) y satisfacción del cliente. En consecuencia, la empresa les pidió a sus ejecutivos que basaran sus recomendaciones de asignación de capital en la importancia relativa de éstos. También se les pidió que explicaran cómo se medirían los resultados en esas tres áreas y que estimaran la retribución financiera de cada área.

**Evaluar los resultados.** La fase final en el proceso de medición del desempeño consiste en determinar si los planes de acción y las inversiones que los respaldan produjeron los resultados esperados. En nuestra investigación, muy pocas empresas hicieron auditorías posteriores que pudiesen confirmar los retornos sobre inversiones. Incluso si la auditoría posterior mostrase resultados financieros negativos, tendría efectos positivos porque sugeriría revisiones al modelo causal y expondría errores en la recolección de datos o intentos de manipulación.

...

El propósito inicial de los indicadores de desempeño no financiero era completar el análisis de la contabilidad financiera tradicional. En vez de ello, tales indicadores parecen haberse convertido en un mal sustituto del desempeño financiero. Nuestro estudio muestra que serán de poca ayuda mientras el proceso para escogerlos y analizarlos se base más en sistemas genéricos de medición y en la intuición de los ejecutivos, que en una sofisticada investigación cuantitativa y cualitativa de los factores que realmente influyen en los resultados económicos. De lo contrario, después de proliferar en tiempos de prosperidad, es probable que esos indicadores desaparezcan en tiempos austeros, destino reservado también a los ejecutivos encargados de monitorearlos y justificarlos. 

1. Para más sobre Balanced Scorecard, vea Robert S. Kaplan y David P. Norton "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance", HBR January-February 1992; para más sobre Intellectual Capital Navigator, vea Leif Edvinsson y Michael S. Malone, *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower* (HarperBusiness, 1997).

2. Ver Anthony J. Rucci, Steven P. Kirn y Richard T. Quinn, "The Employee-Customer-Profit Chain at Sears", HBR January-February 1998.