

DIFERENCIA ENTRE RENDIMIENTO Y RESULTADOS

Introducción

En un mundo cada vez más competitivo marcado por la orientación a resultados, el rendimiento se presenta como una de las variables más determinantes en la predicción de los resultados de la empresa.

- El **rendimiento** se refiere a la definición y ejecución de las acciones de los empleados para alcanzar unos objetivos concretos.
- Los **resultados** son la consecuencia de las acciones adoptadas, y lo que determina los beneficios y el progreso de la organización.

Desde el rigor profesional, el rendimiento debe basarse en un proceso de disfrute y conexión. En mi opinión, desde el momento en que empezamos algo hasta que genera unos resultados finales, existe un paso intermedio basado en el aprendizaje, el disfrute y dar lo mejor de nosotros. Por ello, a la hora de encarar algo, soy defensor de centrarnos en estas 3 acciones (aprender, disfrutar y dar lo mejor de nosotros), asumiendo responsabilidad por los resultados, pero sin olvidar que hay muchos factores externos que interfieren. De hecho, como señalan los autores, cuanto más disfrutamos en el trabajo mayor es el rendimiento (Oswald, A.J., Proto, E. y Sgroi, D., 2015).

No se es más competente por llevar una ropa u otra, o ser más serio e independiente (criterios distintivos de algunas empresas), ni tampoco quiere decir que por tener un rendimiento mayor que el de un compañero/a, seamos mejor trabajador que él/ella. En mi opinión, el empleado estrella es aquel que hace que sus compañeros disfruten y alcancen mejores resultados (aunque para ello tenga un rendimiento individual menor), de modo que los resultados grupales alcancen una mayor dimensión.

Aspectos a considerar en la generación de resultados

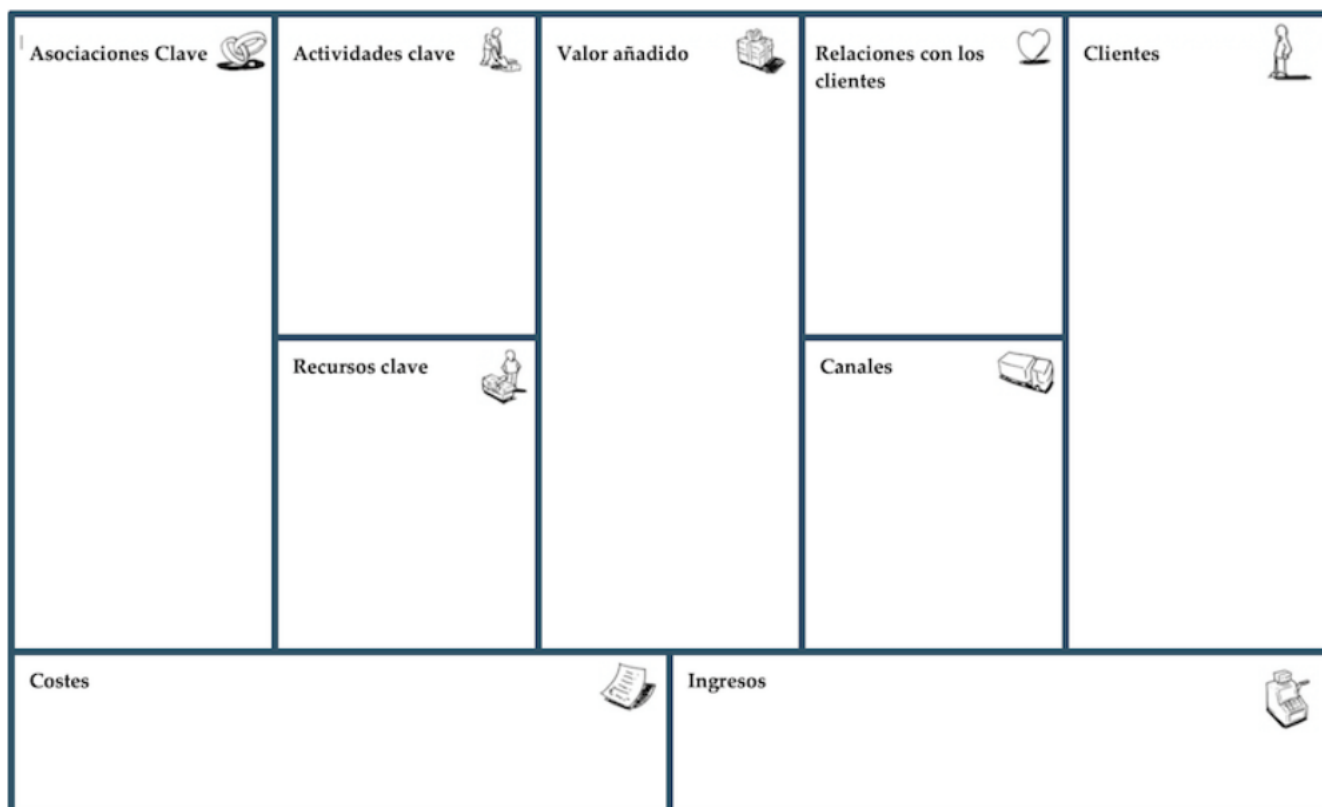
Si bien ambos términos -rendimiento y resultados- correlacionan positivamente, los resultados no vienen determinados en su totalidad por el rendimiento del trabajador, ya que hay otros factores que también intervienen. Por tanto, sería absurdo señalar el rendimiento de los trabajadores como el único artífice del resultado obtenido.

Para un mayor entendimiento de todos los factores que dan forma al resultado corporativo, se presenta la herramienta *Business Model Canvas* (BMC). Creado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en 2008, el BMC representa el modelo de negocio de una firma con un total de 9 pilares para crear y capturar valor.

- **Segmentos de clientes.** Los productos o servicios han de satisfacer la necesidad de un segmento determinado de población. Es importante señalar que no toda esta población *target* dispone del mismo nivel adquisitivo o la misma mentalidad consumista.
- **Proposición de valor.** Representa el producto o servicio ofertado; aquello que diferencia a una empresa de la competencia y hace que el cliente se decante por un proveedor u otro ante su necesidad.

Aquí, el propio Alexander Osterwalder desarrolló su teoría del Lienzo de Proposición de Valor (LPV). Basado en la relación entre los segmentos de clientes y la proposición de valor, el LPV es una herramienta que nos ayuda a definir que nuestro producto está posicionado alrededor de los valores y necesidades del cliente, confirmando que encaja en el mercado. Si este servicio no cubre ninguna necesidad, el rendimiento del empleado no creará el valor esperado independientemente de su esfuerzo y actitud.

- **Canales.** Representa todas las vías a través de las cuales se alcanza a los clientes y se establecen relaciones comerciales. De poco sirve tener un rendimiento magnífico si no se tienen unos canales adecuados para llegar a la población, y ganar visibilidad y posicionamiento.
- **Relación con el cliente.** Este pilar determina el tipo de relación empresa-cliente. Las más habituales son la personal (servicio personalizado basado en el cara a cara, atención telefónica, etc), automatizadas (a través respuestas fruto de inteligencia artificial o procesos automatizados/jobs), colectivas (a través de comunidades de usuarios) y self-service (por la que se ofrece todos los medios necesarios para que el cliente pueda resolver los problemas por sí mismo). Según la relación, se lograrán unos lazos u otros con el cliente (más o menos afectivos), afectando el desembolso que esté dispuesto a hacer y su lealtad.
- **Fuente de ingresos.** Supone la forma en que la empresa cobra por los servicios prestados. Ejemplos de ello son: venta (la firma vende un producto por el que recibirá un único o varios pagos si está fraccionado), *upgrades* (se paga un importe por una mejora del servicio estándar) o suscripción (pago recurrente por usar un servicio).
- **Recursos clave.** Representa todos los medios usados en el proceso de creación de valor; como el factor humano (empleados), tecnológico (softwares, herramientas) o infraestructura (locales, vehículos). Según estos recursos, el resultado será uno u otro, ya que ciertos medios como la tecnología influyen de forma sustancial en el resultado. Aquí es importante mencionar el modelo LEAN; basado en crear el máximo valor con el menor consumo posible de recursos, reduciendo el número de pérdidas y productos defectuosos o con taras, así como los recursos empleados en la producción, lo que genera un ahorro de costes y tiempo. Esto es similar a la teoría COR (conservación de recursos) de Stevan E. Hobfoll de 1989, quien sugiere que la habilidad para crecer y ganar competencia se basa en situar los recursos donde pueden maximizar su contribución, no en la cantidad de recursos a utilizar.
- **Actividades clave.** Representa las “*core activities*” (servicio principal que presta la compañía), las cuales tienen una funcionalidad y coste concreto. Por ejemplo, no es lo mismo los beneficios que pueden tener las empresas de extracción de gas (considerada la industria menos rentable) que las empresas financieras de contabilidad, impuestos y elaboración de nóminas, con un margen neto de beneficios de un 20% aprox.
- **Socios clave.** Se trata de los *stakeholders* o agentes que participan en el proceso de creación de valor (accionistas, proveedores, trabajadores, distribuidores, clientes, etc). De este modo, rodearse de los agentes adecuados será fundamental para impulsar el crecimiento de la empresa y alcanzar unos resultados u otros.
- **Estructura de costes.** Describe todos los costes en los que se incurre al operar, como costes fijos o variables.



Otras variables que influyen en el resultado se presentan en la siguiente tabla.

VARIABLE	¿EN QUÉ SE BASA?
La localización de la empresa	Para algunos trabajos, sobre todo la hostelería o los hoteles, la localización es vital; ya que se requiere de una visibilidad y facilidad de acceso apropiadas. Por ejemplo, la tienda de ropa Zara no invierte en publicidad, pero sí en localización; ya que establece sus tiendas en calles céntricas y conocidas. Según la localización se pagarán más o menos impuestos; como el alquiler de las instalaciones o por asentamiento fiscal (multinacionales como Amazon, Facebook o Google tienen su sede europea en Irlanda, dado el reducido impuesto sobre sociedades; 12.5%, el más bajo de la Unión Europea).
La época del año	Los ingresos varían según la estación o el mes. Mientras para un hotel el verano suele ser la época de más ingresos, para un gimnasio es la de menor actividad.
La figura del manager	Los managers afectan tanto el rendimiento de los trabajadores como los resultados; ya que sus decisiones y criterio son los que guían la actuación del empleado. Como dijo el autor de “ <i>Leadership Gold</i> ”, John Maxwell, los empleados dejan managers, no trabajos.
El mercado en el que se opera	Según el mercado en el que operemos, llegaremos a más o menos clientes. Aquí destaca la teoría “<i>Blue VS Red oceans</i>” de W. Chan Kim & Renée Mauborgne. <i>Blue</i> (mercados poco explorados donde sólo hay espacio para la innovación y creatividad) VS <i>Red</i> (océanos marcados por una masiva competición que hace que las empresas se “muerdan” entre ellas como si de tiburones se tratase). Otras herramientas que definen el atractivo de un mercado son:

	- las 5 fuerzas de Michael Porter (poder de los proveedores, poder de los clientes, competitividad entre las empresas, amenaza de productos sustitutos y facilidad de entrada al mercado) - el análisis PESTEL (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales).
Posicionamiento del producto y empoderamiento al cliente	De poco sirve tener un rendimiento y producto maravillosos si no sabemos cómo venderlo o situarlo en el mercado. Toda campaña de marketing ha de basarse, al menos, en los siguientes 5 puntos: - Informar a los clientes. Por ejemplo, Starbucks Coffee tiene una fuerte presencia online con un contenido diverso y atractivo; informando sobre nuevos productos, su responsabilidad social o vídeos de técnicas de la elaboración del café. - Crear confianza. Las empresas tratan de convertirse en asesores que dotan de información fiable para construir relaciones de confianza. - Entretener. Como ejemplo, la campaña “<i>Happiness Machine</i>” de Coca Cola, superó las 2.3 millones de visitas online. - Generar debate, interacción y comunidad. Como ejemplo, en la campaña <i>Mountain Dew’s DEWmocracy 2</i>, la empresa empoderó totalmente a sus clientes y usuarios para diseñar su nuevo producto, el cual fue lanzado posteriormente. - Mejorar la experiencia del cliente. Otro ejemplo viene de Starbucks, quienes, a raíz de la crisis que afrontaron en 2009, crearon un grupo de discusión online donde invitaron a los clientes a compartir sus quejas y sugerencias, y votar nuevas ideas que pudieran mejorar la “experiencia Starbucks”. Por ejemplo, de ahí surge la idea de poner WIFI en las cafeterías. Empoderar a los clientes supone que éstos generen nuevas ideas y atraigan otros nuevos a través del boca a boca. Según el estudio de Nielsen Global Trust (2013) con una muestra de 30.000 personas en 58 países, el 84% de los consumidores dicen que usan la opinión de amigos y familiares como criterio de decisión más influyente a la hora de consumir. Además, tal y como señala el U.S. Office of Consumer Affairs, para las organizaciones es 5 veces más costoso conseguir un nuevo cliente que retener a uno actual. Por ello, aunque el producto o servicio no sea brillante, la empresa sí puede lograr una respuesta positiva en los clientes a raíz de cómo influye en sus emociones o cómo los involucra en los procesos.
La estrategia formulada	Corresponde al CEO de la empresa decidir qué estrategia competitiva adoptar. Entre otras, encontramos las elaboradas por el profesor de Harvard, Michael Porter: reducción de costes (supone convertirse en una empresa low-cost), diferenciación (proveer de un servicio único y de alta calidad) o “ <i>focus</i> ” (abarcando un segmento específico de clientes con necesidades concretas).
El modelo de crecimiento	Esta decisión, que sin duda tendrá repercusiones en el nivel de beneficios finales, también corresponde al CEO. Los 3 modelos más comunes de crecimiento son: <i>Partnership</i> (acuerdo entre 2 o más compañías para cooperar y alcanzar un interés mutuo), crecimiento orgánico (expandir el negocio por uno mismo, sin que intervenga otra empresa) o fusión & adquisición (compra de otras compañías de menor tamaño).

La metodología de trabajo	La metodología define el criterio de actuación y la forma de operar, lo que supone un robusto vehículo para alcanzar unos resultados concretos. Por ejemplo, la metodología SCRUM, creada por Ken Schwaber y Jeff Sutherland, se basa en la colaboración efectiva de los miembros de un equipo para lidiar con escenarios complejos e inciertos.
---------------------------	--

Fuente: autor