

Siempre que una empresa decide fortalecer su productividad mediante la implantación de un programa de gestión estratégica del desempeño organizacional (SPM), el principal reto con el que se enfrenta es la exigencia de definir diversas métricas e indicadores, así como la necesidad de gestionar toda la información resultante de dichas métricas de manera efectiva.

Realmente es importante reconocer que la búsqueda de la productividad tiene dos grandes momentos. En una primera etapa, es necesario definir el esquema de indicadores de éxito (KPIs), sus metas y responsables, para luego pasar a una segunda etapa en la cual se deben poner en operación todos estos indicadores. El término “poner en operación” implica todas las actividades siguientes:

1. Definir fórmulas y protocolos de cálculo.
2. Desarrollar o complementar sistemas de información para reportar de manera veraz los valores de los indicadores.
3. Implementar equipo de medición adicional que permita medir los indicadores de éxito.
4. Realizar procesos periódicos de medición para indicadores que no se pueden automatizar.
5. Actualizar periódicamente las líneas de base y metas de los indicadores para asegurar que se mantiene un enfoque de mejora continua.
6. Reportar y analizar con frecuencia los valores de los indicadores respecto a las metas establecidas, a manera que dicha información sea la base principal para la toma de decisiones respecto a la operación del negocio.

Al revisar la lista anterior, lo primero que viene a la mente es, ¿a quién le toca hacer todo esto? La respuesta a dicha interrogante presenta dos escuelas de pensamiento: Un enfoque sugiere responsabilizar por igual a todo el personal de mando (supervisores, jefes,

gerentes, directores) en función de los indicadores aplicables a sus respectivas áreas funcionales, mientras que un segundo enfoque es centralizar dichas labores en una unidad especializada que se convierte, tanto en proveedor interno de servicios, como en un auditor de gestión.



Por mucho, nuestra recomendación es aplicar el segundo enfoque, buscando conformar una unidad central responsable de la gestión del desempeño organizacional. En nuestra experiencia, tratar de descentralizar la gestión de indicadores (delegando en el personal de mando) no es recomendable, entre otras cosas, por el simple

hecho que dichas personas se convierten en juez y parte. Ante lo anterior, nuestro interés en el presente artículo es detallar los elementos que debe considerar una empresa al momento de conformar esta unidad, a la cual le estamos denominando la *Unidad de Sistemas de Gestión*.

Lo primero que debe comprender toda organización embarcada en un proceso de gestión estratégica del desempeño, es que dicha iniciativa se convertirá en una función más dentro de la estructura organizativa. Es decir, no se trata simplemente de un nuevo sistema que se monta sobre la estructura existente, pues tiene implicaciones profundas, al punto que se convierte en una forma nueva de entender la operación y su gestión. En este sentido, es evidente que se requiere la conformación de un rol permanente dentro de la estructura, pero no se trata simplemente de “adicionar un departamento”, se debe integrar conjuntamente con otros roles que son complemento importante para su buen desarrollo.

A continuación mostramos un ejemplo de organigrama en el cual se ilustra cómo se podría conformar una Unidad de Sistemas de Gestión, la cual integra el rol de gestión estratégica del desempeño, rol que se convierte

en el detonante para la conformación misma de dicha unidad.

En el cuadro se observa cómo la Unidad de Sistemas de Gestión incorpora la función específica de gestión del desempeño, la cual se convierte en la unidad central responsable por todo aquello que se relaciona con KPIs. Dependiendo del tamaño de la organización, podría haber uno o más técnicos asignados a dicha unidad. Ahora bien, lo interesante es comprender que para que dicha función tenga éxito, se debe apoyar en la función de Gestión de la Calidad y Laboratorios principalmente, dado que dichas áreas se involucran en métricas, aunque desde perspectivas diferentes. Para el caso de Calidad, las métricas son de interés por razones de la documentación y control de procesos, mientras que para Laboratorios, es una cuestión de mediciones directas.

La incorporación de Gestión Ambiental, así como Seguridad y Salud Ocupacional son opcionales, sin embargo, ambas suelen estar asociadas a certificaciones, al igual que Gestión de Calidad, por lo que se vuelve práctico su integración a esta Unidad. Vale aclarar que la Unidad de Sistemas de Gestión siempre debe reportar a la posición ejecutiva más alta de la organización (CEO).

En resumen, la idea es integrar la gestión estratégica del desempeño dentro de un modelo organizacional lógico, reconociendo que es necesario incorporar dicho



rol de manera formal y permanente a la estructura, a manera de garantizar el éxito a largo plazo en el alineamiento de la organización respecto de su misión, visión y estrategias, con énfasis en la productividad y mejora continua.

*Ing. Juan Fernando Varela  
Gerente General  
DESISA Consultores*

### Productos y Servicios de DESISA Consultores

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Evaluación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Auditorías de Rightsizing



**El Salvador:** Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.  
Tel: (503) 2263-9025

**Costa Rica:** De la antigua oficina de Amnet en San Pedro, 250m al sur, Edif. Santa Elena, oficinas 1 y 2.  
Tel: (506) 2281-0159 - MPG, S.A.

**Nicaragua:** Bosques de Altamira N° 53. Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua.  
Tel: (505) 2278-2538 - ICEMV, S.A.

**Honduras:** Blv. Morazán, Edificio Los Jarros, 4° piso # 402, Tegucigalpa.  
Tel.: (504) 9970-3908