

Recientes experiencias en las que se nos ha buscado para desarrollar proyectos de definición e implementación de Cuadros de Mando Integral (CMI), nos han enfrentado con interrogantes que cada vez son más comunes en las organizaciones: ¿Si nos enfocamos en lo estratégico, qué pasa con lo operativo? ¿Debemos establecer indicadores para todo? ¿Debemos definir un esquema de planificación estratégica y otro de planificación operativa por separado? La respuesta a estas interrogantes radica en implementar un **enfoque integral** de mejora del desempeño organizacional, de ahí el concepto de Gestión Estratégica del Desempeño, o SPM, como le abreviaremos por sus siglas en inglés. El concepto anterior supone el cumplimiento de cinco puntos básicos:

1. Todo el desempeño de la organización nace y vive en función de la estrategia empresarial, la cual incluye líneas estratégicas de corto, mediano y largo plazo (visión), así como los procesos críticos de negocio (misión).
2. En todo momento se debe buscar la mejora respecto a una situación presente o pasada, a través de indicadores claves de desempeño (Key Performance Indicators – KPIs)
3. El desempeño empresarial debe medirse en todos los niveles jerárquicos de la organización.
4. Debe existir una clara relación de causa y efecto entre los KPIs de capas jerárquicas consecutivas.
5. Deben identificarse claramente los responsables de los KPIs, a partir de la estructura funcional de la organización.

Aclaremos El Punto de Partida

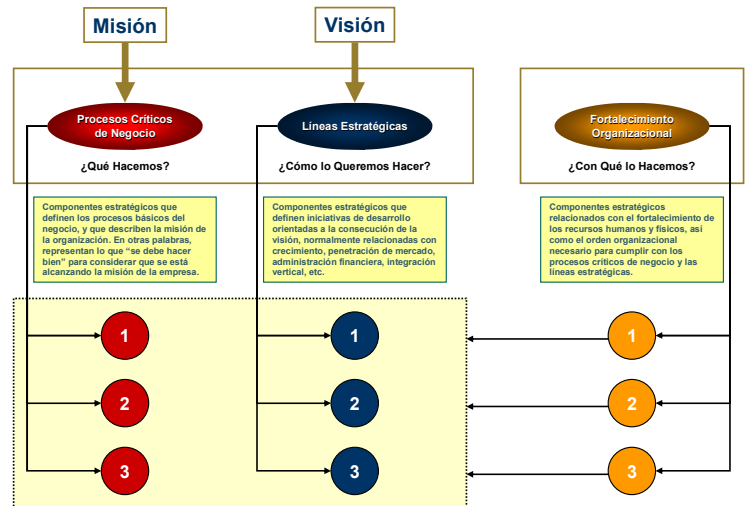
Tal como lo deja entrever la primera característica del SPM, tenemos que comprender que dentro de una organización existe siempre una *visión*, la cual, por lo general, alimenta iniciativas estratégicas de corto, mediano y largo plazo. A su vez, se cuenta con una *misión*, la cual exige cumplir con un propósito fundamental. Hablar de “Plan Estratégico” es hablar de planificar para poder cumplir con la visión y con la misión, por lo que “estar alineado” con la estrategia de la organización significa estar contribuyendo, tanto a las iniciativas estratégicas, como al propósito de la organización.

Lo anterior es el punto fundamental para evitar la confusión que existe entre *lo estratégico* y *lo operativo*. Es común encontrar organizaciones que elaboran su plan estratégico concentrándose únicamente en dar respuesta a la visión, y establecen una serie de líneas estratégicas que por lo general terminan materializándose en proyectos de mejora de corto y mediano plazo. En ese escenario, *lo operativo* queda excluido de la ecuación. Para resolver este vacío lo recomendable es pensar en **estrategia organizacional** como la **suma de las iniciativas estratégicas y los procesos críticos de negocio**.

Por otra parte, debemos reconocer que “lo que hago” (misión) y “¿cómo lo quiero hacer?” (visión) necesitan del “¿con qué lo hago?”. Este es el tercer elemento que debe adicionarse al punto de partida, y se refiere a las iniciativas de fortalecimiento de la organización y sus recursos como parte de una gestión del desempeño integral. En el gráfico se esquematiza este punto de partida, el cual nos parece que en bajo un enfoque global de gestión del desempeño es mucha más práctico e incluyente que un CMI.

La Mejora como Base Fundamental

La segunda característica del SPM se refiere a la búsqueda de la mejora continua. En este sentido, no importa si estamos hablando de un KPI que nace de una línea estratégica o uno que nace de un proceso crítico de negocio, pues para ambos deben establecerse metas de mejora respecto a una situación presente. Esto es evidente en el caso de las líneas estratégicas, pues, por naturaleza, una línea estratégica lleva implícita una intención de mejora. Sin embargo, lo anterior no es tan claro para los procesos críticos de negocio. Por ejemplo, para el proceso de “Administración de cartera de préstamos” se podría establecer un KPI denominado “% de Mora Judicial Respecto al Total de la Cartera”, siendo esto un indicador de sanidad de la cartera. Al momento de establecer una meta, es imperativo que se defina un valor inferior al actual, de lo contrario no estamos buscando una mejora.



La Cadena de KPIs

Otro elemento fundamental del SPM queda definido por la tercera, cuarta y quinta características enunciadas previamente. Es fundamental que el desempeño que exige la estrategia sea distribuido ordenadamente entre todas las áreas funcionales de la organización de manera causal. En este sentido, debe ser la estructura organizacional el canal para lograr el desempeño exigido por la misión y la visión. Es necesario bajar a todos los niveles de la organización con KPIs que se desglosan desde la parte superior, pues esta es la única forma que cada líder tenga claro cómo contribuye a la estrategia de la organización.

Como Implementar un SPM

En resumen, los principales beneficios del SPM son los siguientes:

- Alineamiento real con la estrategia organizacional
- Integración de las iniciativas estratégicas y los procesos de negocio (lo estratégico y lo operativo)
- Orientación hacia la superación de desempeños anteriores (mejora continua)
- Medición permanente del desempeño global y el funcional

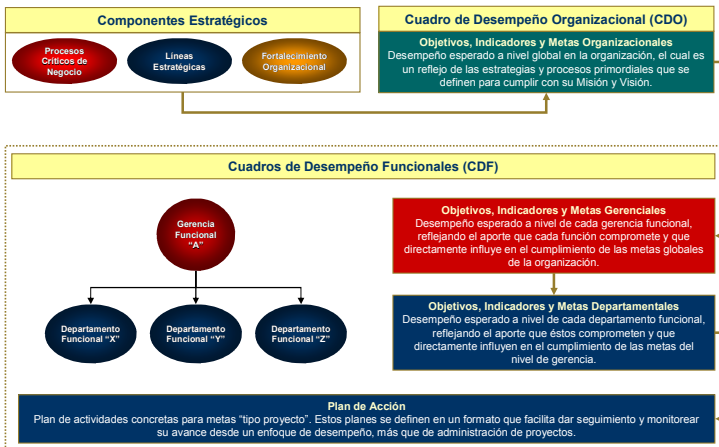
Estos beneficios son claros, sin embargo, la implementación del SPM puede fracasar si no se sigue un plan adecuado para ello. Es necesario entender cuáles son los pasos a tomar.

Tal como se menciona previamente, primero tenemos que aclarar de manera absoluta cuál es nuestra estrategia, entendida ésta como la suma de líneas estratégicas o iniciativas estratégicas, procesos críticos de negocio e iniciativas de fortalecimiento organizacional. Estos elementos deben materializarse a través de un Cuadro de Desempeño Organizacional (CDO), el cual incluye los indicadores claves de desempeño (KPIs) a nivel global. Normalmente, se espera que una organización con un solo giro de negocio tenga entre 15 y 25 KPIs a este nivel.

En términos generales, el CDO debe dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cómo sabemos si nuestra organización está siendo exitosa? En este sentido, en dicho cuadro deben figurar únicamente KPIs de primer nivel, es decir, los indicadores de último impacto, tales como Costo de producto terminado, Índice de satisfacción de clientes, % de participación de mercado, etc.

Los Cuadros de Desempeño Funcional (CDF)

Los Cuadros de Desempeño Funcional (CDF) son la respuesta que cada unidad organizativa ofrece a las exigencias del éxito a nivel superior. Es decir, si el CDO establece como éxito la medida en que crece el % de participación en el mercado, cada director o gerente funcional debe, en la medida que corresponda, definir KPIs que a su nivel aportan o apoyan el desarrollo de dicho indicador de nivel organizacional.



De la misma forma, una vez que un director o gerente ha definido su CDF, cada jefe o supervisor de las unidades organizativas que le reportan debe realizar el mismo ejercicio, dando respuesta a las exigencias que plantea el cuadro de desempeño a nivel de dirección o gerencia.

No existe un límite en cuanto al número de capas jerárquicas para las cuales se desarrollen CDF, pues ello dependerá del tamaño de la organización. Se espera que para una organización de mediano tamaño (unas 1000 personas) y con un único giro de negocio, se definan entre 500 y 800 indicadores a nivel global.

La Configuración de los Cuadros de Desempeño

Una característica fundamental del SPM es la forma en que deben configurarse los cuadros de desempeño, así como la interrelación causal que debe existir entre cuadros de diferente nivel jerárquico. Cada cuadro de desempeño debe contar, cuando menos, con los siguientes elementos:

Objetivos: propósito o intención de mejora que se define en respuesta a las exigencias del cuadro de desempeño del nivel inmediato superior. Ej.: "Mejorar el tiempo de respuesta a las solicitudes de soporte de parte de nuestros clientes".

Indicadores de Desempeño (KPI): unidades de medida mediante las cuales podemos controlar y dar seguimiento a un objetivo. Los indicadores deben ser relevantes (la mejor forma de medir el objetivo) y medibles (existe la forma de monitorear su avance). Asimismo, los indicadores siempre constituirán parámetros dentro de 4 categorías básicas: Calidad, Cantidad, Tiempo y Rendimiento. Ej.: "Tiempo promedio de respuesta a solicitudes de soporte."

Líneas de Base: el punto de partida para establecer metas en cada indicador, es decir, el estado actual o más reciente del indicador. Ej.: "3.5 Horas".

Metas: los resultados concretos que buscamos alcanzar en un futuro para cada indicador. La meta tomará en cuenta la línea de base sobre la cual partimos, pues normalmente la meta es precisamente el valor de mejora para nuestra línea de base. Ej.: "2.75 Horas."

Sistemas de Información y Reporte: lugar al cual podemos remitirnos para conocer cuál es el estado del indicador. Normalmente se trata de un informe, sistema informático, bitácora o documento en el cual se reporta periódicamente el avance. Ej.: "Informe estadístico mensual de actividades de soporte técnico."

La Relación Causa y Efecto

El punto que con frecuencia se considera más complejo en un SPM, es la relación causal que debe existir entre indicadores de capas jerárquicas adyacentes. En realidad este tema no es complicado. Basta preguntarse ¿Qué puede hacer mi unidad organizativa para que la meta establecida en el nivel inmediato superior se pueda alcanzar?

Por ejemplo, retomando el caso antes mencionado, en el cual se busca reducir el "tiempo de respuesta a solicitudes de soporte de los clientes". Asumamos por un momento que dicha meta está registrada en el cuadro de desempeño de la gerencia de operaciones en una empresa de comunicaciones. Cada departamento o sección adscrita a la gerencia de operaciones deberá pensar cómo puede contribuir a alcanzar esta meta. Por ejemplo, el departamento de soporte técnico podría mejorar la relación entre el total de llamadas de soporte y el número de agentes de atención en su "help desk". En este sentido, éste podría ser un indicador a éste nivel, es decir, "Tasa de requerimientos de soporte atendidos por agente". Al mejorar esta tasa sin duda se esperaría una mejora en el tiempo de atención, en el entendido que podríamos atender más llamadas de servicio. El jefe de soporte técnico, tendría que "ingeniárselas" para mejorar este indicador, y no necesariamente incrementando los costos de operación, lo cual sería una opción poco atractiva para la administración superior.

En resumen, la implementación del SPM es un proceso lógico y secuencial que se mueve de lo general a lo específico. En este sentido, es necesario completar primero el CDO y luego definir los CDF de las diferentes capas jerárquicas. Es importante concluir los CDF de una capa jerárquica antes de moverse a la siguiente y dejar los planes de trabajo hasta el final.

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
- Rediseño y Mejora de Procesos



El Salvador: Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.
Tel: (503) 263-9025

Costa Rica: De la antigua oficina de Amnet en San Pedro, 250m al sur, Edif. Santa Elena, oficinas 1 y 2.
Tel: (506) 281-0159 - MPG, S.A.

Nicaragua: Bosques de Altamira N° 53. Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua.
Tel: (505) 270-5254 - ICEMV, S.A.

Honduras: Colonia Lomas del Guijarro Sur, calle París, casa 4078. Tegucigalpa.
Tel: (504) 232-4576 - DINAMIKA, S.A.