



## Indicadores de Desempeño: Transforme sus planes estratégicos

Durante las reuniones anuales de planificación estratégica, la tentación es siempre pasar la mayor parte del tiempo trabajando en el negocio, discutiendo el panorama planes estratégicos y desarrollos innovadores que son críticos para el futuro de la empresa. Sólo mirando los planes a largo plazo se pasa por alto una parte crítica del proceso de planificación: Definición de las metas anuales y los indicadores de desempeño, KPI.

Durante las reuniones anuales de planificación estratégica, la tentación es siempre pasar la mayor parte del tiempo trabajando en el negocio, discutiendo el panorama planes estratégicos y desarrollos innovadores que son críticos para el futuro de la empresa. Sólo mirando los planes a largo plazo se pasa por alto una parte crítica del proceso de planificación: Definición de las metas anuales y los **indicadores de desempeño, KPI**, que serán relevantes en el funcionamiento del día a día de la empresa para convertir esos objetivos de alto nivel en realidad. Esto quizá puede parecer demasiado detallado en un ejercicio para que sea una parte importante de su reunión estratégica anual, pero requiere el mismo foco y la atención tanto en su

imagen como en su planeación si lo va a realizar.

Con demasiada frecuencia, cuando los líderes de negocio presentan las metas anuales, simplemente los envían por la línea como objetivos de pantalla, que van a utilizar para evaluar el progreso de cada departamento. Cuando se compruebe de nuevo en el primer cuatrimestre del año para ver si todo va por buen camino, por lo general no se ven los objetivos cumplidos y nadie puede explicar por qué. Este enfoque tradicional pierde todo el sentido de la definición y el seguimiento de los indicadores de desempeño.

Para que los KPI sean significativos y eficaces, deben ser parte de un proceso sólido, de un "despliegue de objetivos" que hace mucho más que comunicar los objetivos de alto nivel de la empresa. Su sistema de despliegue de objetivos debe incluir un plan de trabajo detallado de plan operativo de su organización de una manera que transforma los objetivos de alto nivel en algo significativo en cada nivel de la empresa, de los empleados de primera línea, supervisores y jefes de equipo a través de los mandos intermedios.

Por ejemplo, es perfectamente posible establecer una meta corporativa para una reducción de costos en un cinco por ciento de la empresa, pero esto debe traducirse en un KPI diario que le importe a un supervisor de línea responsable de una célula de fabricación en su organización. Sin esa traducción, un objetivo de reducción global de costos y cinco por ciento hace poco para comunicar a ese supervisor lo que él o ella necesita hacer para conducir la empresa hacia su objetivo. Los objetivos corporativos en cascada de alto nivel hacia abajo en el sentido de los indicadores de desempeño no es un proceso fácil. Se necesita tiempo.

A menudo, se puede requerir cambiar todo su enfoque para el establecimiento de objetivos y el seguimiento de indicadores clave de rendimiento. En la segunda entrada en el blog sobre este tema voy a presentar una visión general del enfoque de TBM para el despliegue meta.

