



Definición de KPI's Estratégicos.

Lección 1

Introducción

Las organizaciones son grupos humanos que buscan un objetivo común. En la medida que estas crecen, la complejidad y el alcance de estos objetivos aumenta. Por ejemplo, estos suelen ser muy claros cuando se parte con un negocio, pero en la medida que las empresas crecen y se complejizan, van apareciendo otros nuevos. **Ahora no se trata solo de producir, sino también de vender, reclutar, entrenar y mantener la calidad.** Cada uno de estos objetivos es diferente, y termina siendo delegado a distintos líderes. Es en este punto cuando los problemas suelen aparecer: **las organizaciones tienen tantos objetivos como personas**, y cuesta muchísimo distinguir cuáles son los importantes y los secundarios. En este momento, las métricas se vuelven fundamentales para orientar y desarrollar los negocios.

Peter Drucker, uno de los autores más destacados en la literatura de negocios del siglo 20, resumió esta idea en la siguiente frase:

“Si no lo mides, no puedes mejorarlo”.

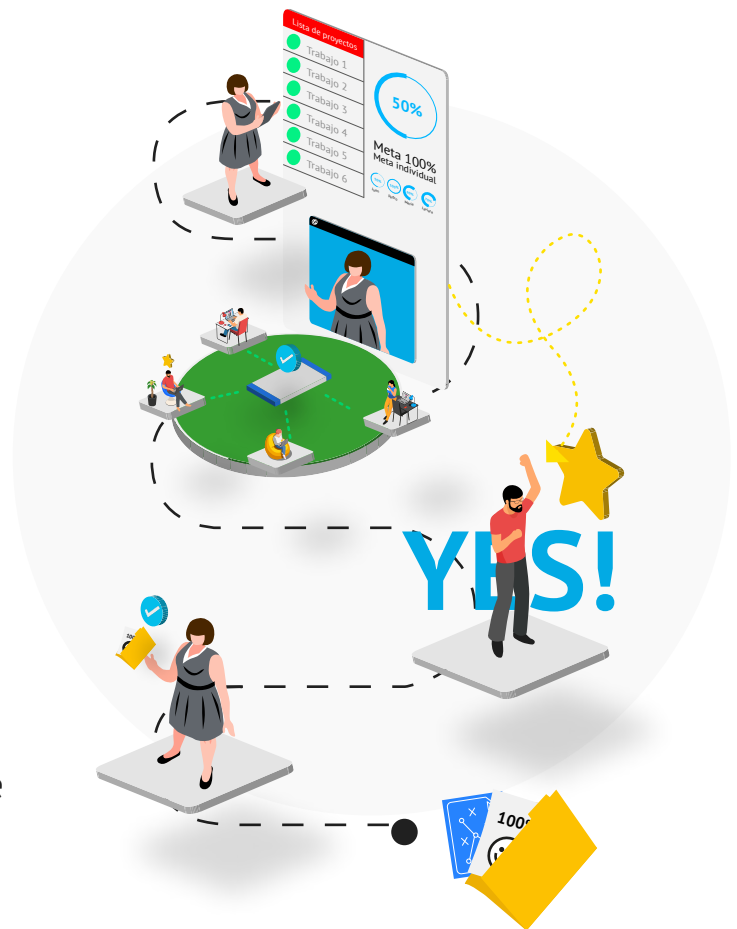
En este breve curso revisaremos el origen de la metodología de KPI, o Key Performance Indicators, sus orígenes, aplicaciones, y la manera en que podemos orientar el trabajo y esfuerzo de organizaciones y equipos al usarla.



Lección 2

Entendiendo los KPI's

Cuando hablamos de cuantificar el trabajo, hablamos de métricas o indicadores. Sin embargo, los KPI's corresponden a un tipo particular: **son metas de alta relevancia estratégica (Key)**. Por tanto, existen diferencias importantes entre un sistema general de administración de metas y la metodología de KPI's.



Metas tradicionales

- Generales.
- Numerosas.
- Orientadas al control.
- Buscan cuantificar lo que se ha hecho, ceñirse a lo planificado y mejorar el control.
- Fijadas individualmente: los jefes pueden diseñar metas que reflejen sus intereses y objetivos

KPI's

- Particulares, específicas.
- Escogidas, solo las que se vinculan con la estrategia.
- Orientadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos del negocio.
- Presentan un desafío claro, nos permiten empujar el desarrollo del negocio.
- Fijadas centralmente. Los jefes usualmente no eligen sus KPI's, estos se determinan desde el comité estratégico.

Frecuentemente, metas y KPI's son utilizados como sinónimos. Sin embargo, en este curso remarcaremos las diferencias entre ambas. Su principal disimilitud es la priorización: **podemos asociar muchas metas a una actividad, pero solo algunas de ellas serán claves.**



Lección 3

Fijar KPI's estratégicos

Para consolidar un KPI's, debemos partir por entender la estrategia del negocio. Todas las organizaciones tienen una, más o menos explícita. Frecuentemente esta se refleja en documentos como la misión o visión de la compañía, sin embargo, esto no es suficiente para generar KPI's; **las misiones o visiones suelen ser idealistas y generales, y los KPI's requieren mayor especificidad.**

Para lograr el levantamiento de un KPI, te sugerimos seguir los siguientes pasos:

1. Aclarar la estrategia de la compañía: debes tener claro cómo hacer que la compañía en general sea exitosa, aumente sus ventas competitivas y logre sus objetivos de largo plazo. Para orientarte, puedes pensar en que existen estrategias genéricas, por ejemplo, las levantadas por Michael Porter. Estas corresponden a:

- Diferenciación: hacerlo mejor que nadie.
- Liderazgo en Costos: hacerlo a un costo más bajo.
- Foco: especializarse en profundidad en una industria o necesidad.

Todos los negocios tienen una estrategia predominante. Entender cuál es la que predomina en el tuyo es el primer paso para crear un KPI eficaz.

2. Bajar la estrategia: una vez que hemos levantado la estrategia a seguir, el paso siguiente es relacionarla con nuestra área de trabajo. Se trata de definir exactamente qué debo lograr como área para apoyar el despliegue de esta estrategia. Puedes partir por listar todas las responsabilidades, proyectos y oportunidades encomendadas para tu área. Luego, señala cuáles de esas impactan directamente la estrategia del negocio.

3. Priorizar: una vez que has descubierto cuáles son las tareas estratégicas, debes priorizarlas. Se recomienda que escojas hasta 5 tareas, y nunca más de 7.

4. Generar métricas: el último paso es operacionalizar las tareas y desafíos que levantaste. Para esto, debes buscar hasta 3 métricas por cada una de las tareas que has priorizado, así podrás asegurar que esta tarea o desafío se está cumpliendo adecuadamente. Estas métricas son tus KPI's.





Lección 4

Smart KPI's

Mientras más claro y preciso seas al definir las metas y los objetivos en la gestión del desempeño de los colaboradores, mejor fruto rendirá tu trabajo. Para ello es importante que te apoyes en metodologías que establezcan puntos de referencia alcanzables, que conduzcan al desarrollo y éxito de todo el departamento de Gestión de Personas. **Precisamente, éstas son las ventajas de aplicar el método SMART en el área de RR.HH.**

Estas metas deben ser *Específicas, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con un Tiempo o duración determinado.*

¿Cómo hacerlo sin quedar a medio camino?

A continuación, te explicamos algunos ejemplos de cómo puedes organizar la gestión de personas usando esta metodología:



Específico

Partamos con una meta sencilla y concreta: **“Quiero mejorar la manera de ahorrar dinero”**

¿Está correctamente formulada esta meta? ¿Qué significa exactamente? ¿En qué impacta este ahorro? ¿Cómo empezaré? ¿Para qué quiero ahorrar? Y finalmente, la pregunta del millón: *¿Es específica?*

Ciertamente, esta formulación está equivocada porque no es específica, y por ende, no es posible realizarla mediante objetivos claros y concretos.

Específico implica que las metas deben ser precisas y entendibles en todas sus aristas posibles.

Entonces, **¿cómo es la versión correcta?**

“Quiero mejorar mi nivel de ahorro personal, destinando mensualmente 5% del total de mi sueldo, disminuyendo a la vez gastos superfluos a la mitad, como salidas a comer y consumo de entretenimiento”.



Medible

En este caso, usaremos como ejemplo una necesidad usual entre los colaboradores de una empresa: **“Quiero un ascenso”.**

Nuevamente, surgen muchas preguntas ante una idea tan general: ¿Cuándo? ¿En cuánto tiempo?



¿Cómo sabré si se cumplió? ¿Qué debo hacer para lograrlo? ¿Cómo mido si puedo ascender? ¿Cuáles son las posibilidades de que se abra un cupo? ¿Para qué quiero ascender?

La forma en que esta meta está formulada deja abiertas todas estas preguntas. Por ende, los objetivos para alcanzarla no son medibles ni en el tiempo ni en el espacio, **no hay métrica que indique dónde está el colaborador y hacia dónde se dirige.**

Medible implica que la meta y sus objetivos deben ser cuantificables; es la única manera de saber cuánto falta por lograrla.

Entonces, ¿cómo quedaría correctamente formulado?

“Quiero lograr un ascenso en los próximos 2 años, llegando a ocupar el puesto de mi actual supervisor. Para esto debo mejorar los resultados de mi evaluación de desempeño desde 85% a 95% de cumplimiento de las metas establecidas. Por ello, deberé mejorar mis competencias de liderazgo, para lo cual tomaré 2 cursos impartidos por la organización”.



Alcanzable

Para este punto, usaremos el siguiente ejemplo: **“Quiero ahorrar tiempo en las reuniones de la organización”.**

¿Por qué? ¿Es realmente posible? ¿Cuál es el tiempo adecuado? ¿Cuento con los recursos necesarios para lograr esta meta? ¿Tengo las herramientas competentes para ejecutar esa acción?

La definición de esta meta no responde estas preguntas, porque no establece si lo deseado realmente podrá concretarse, no hay parámetros de ningún tipo y se desconoce si hay recursos tanto de tiempo como de competencias necesarias.

Alcanzable significa establecer cuál es el procedimiento para llegar a una meta y qué tan posible es lograrla.

Entonces ¿cómo sería la versión correcta?

“Quiero mejorar la productividad de las reuniones de toda la organización, reduciendo los tiempos en 50% y estableciendo una duración concreta para cada tema, los cuales serán verificados por un responsable en cada una de estas reuniones. La fecha límite es el 31 de agosto del próximo año”.



Relevante

En este caso, abordaremos un ejemplo complejo: **“Necesito despedir a un trabajador”.**

¿Por qué? ¿Es el momento adecuado para hacerlo? ¿Cuál es el objetivo estratégico de esta meta? ¿Es realmente necesario el cambio? ¿Qué tan relevante es? ¿A quién influye? ¿Quién lo hará?

Una meta tan delicada como es desvincular a un colaborador debe ser planteada de forma mucho más específica, medible, alcanzable y que sea relevante para la empresa.



En este caso en particular, los objetivos deben estar definidos cuidadosamente, para tu bien y el del colaborador.

Para ello, debes ser realista en lo que te propones, considerar todas las variables que puedan afectar la meta, y analizar si tus competencias son las adecuadas para afrontar este desafío.

La meta debe estar de acuerdo con la estrategia global del negocio, laboral o profesional.

Entonces, ¿cómo quedaría correcto?

“Debo desvincular a una persona en específico que no cumple con el desempeño deseado, con el objetivo de optimizar el rendimiento de su área en los próximos 6 meses, mejorando los indicadores de venta desde el actual 3% a 12%, por lo que el nuevo colaborador deberá ser seleccionado dentro de los próximos 60 días”.



Tiempo Límite

Para este aspecto del método SMART usaremos la siguiente afirmación: **“Quiero sacarle provecho a los KPI de mi área”.**

¿Para qué necesito esta meta? ¿Cuáles son los objetivos? ¿Tiene sentido aprovechar los KPI del área? ¿A quién influye esta mejora? ¿Cuánto tiempo tengo para realizar este objetivo? ¿Están los plazos de ejecución del objetivo establecidos correctamente?



Es imposible responder estas preguntas de manera correcta dado que la meta no tiene ningún plazo o tiempos claros.

La meta y sus objetivos deben determinar el momento y los plazos de ejecución de forma exacta, para ejecutar los planes de acción en un tiempo determinado.

Entonces, ¿cómo es correcto plantear esta meta?

“Debo reorganizar la medición de la productividad de la organización, analizando y mejorando los KPI de mi área, con el fin de mejorar la gestión global de ésta y de la organización, disminuyendo en 10% el tiempo destinado a la revisión de indicadores, con fecha límite de ejecución para el 7 de diciembre del presente año”.

Ahora bien, ¿quieres darle un toque aún más emocionante a tu gestión de personas?

Una vez que domines la metodología SMART, ponte como desafío expandir cada una de las aristas de tus objetivos:

Además de Específicos, que sean DESAFIANTES al involucrar todos tus conocimientos y habilidades para alcanzarlos.

Además de Medibles, que sea un MIX DE OBJETIVOS cualitativos y cuantitativos, para que las cifras apelen tanto a los desafíos laborales como organizacionales.

Que sean Alcanzables y que también estén ALINEADOS con los objetivos funcionales del área o del negocio.

Que sean Relevantes y estén REVISADOS, en cuanto a cumplimiento y según las circunstancias (fijas o cambiantes).

Que tengan un Tiempo Determinado y ACORDADOS ENTRE SUPERVISOR Y COLABORADOR, ya que es clave el intercambio de ideas entre ambas partes.

Como verás, la correcta definición de metas y objetivos para alcanzarlas es tanto o más importante que lograrlas, cuando se trata de la Gestión de Personas.

Aplicar los objetivos SMART ayuda a aclarar el camino a seguir y aumenta considerablemente las posibilidades de una exitosa gestión de desempeño.



Lección 5

Ejercicio Práctico

1. Describe la estrategia de tu compañía. Recuerda ir más allá de la misión y visión

2. ¿Que tiene que hacer mi área para apoyar el despliegue de esta estrategia?

3. Haz una lista con todas las tareas y desafíos que tu área tiene encomendada



4. Selecciona del listado hasta 5 tareas o desafíos que sean los que más apoyen directamente el desarrollo de la estrategia del negocio.

5. Para cada una de estas tareas o desafíos, genera hasta 3 métricas.

6. Revisa las métricas generadas a la luz de los criterios SMART. Corrígelas para asegurarte de que sean Específicas, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con un Tiempo límite determinado.





Build a people- centric culture

Descubre nuestras soluciones



Performance



Experience



Talent Management



Connection



hablemos@rankmi.com

Solicita una demo aquí

