



FORMAMOS LÍDERES CON VISIÓN GLOBAL,  
ESTRATÉGICA Y SOCIALMENTE RESPONSABLES

# Gestión Efectiva a través del Uso de Indicadores de Desempeño

Ricardo Pino

TRIPLE CORONA

RECONOCIMIENTO MUNDIAL

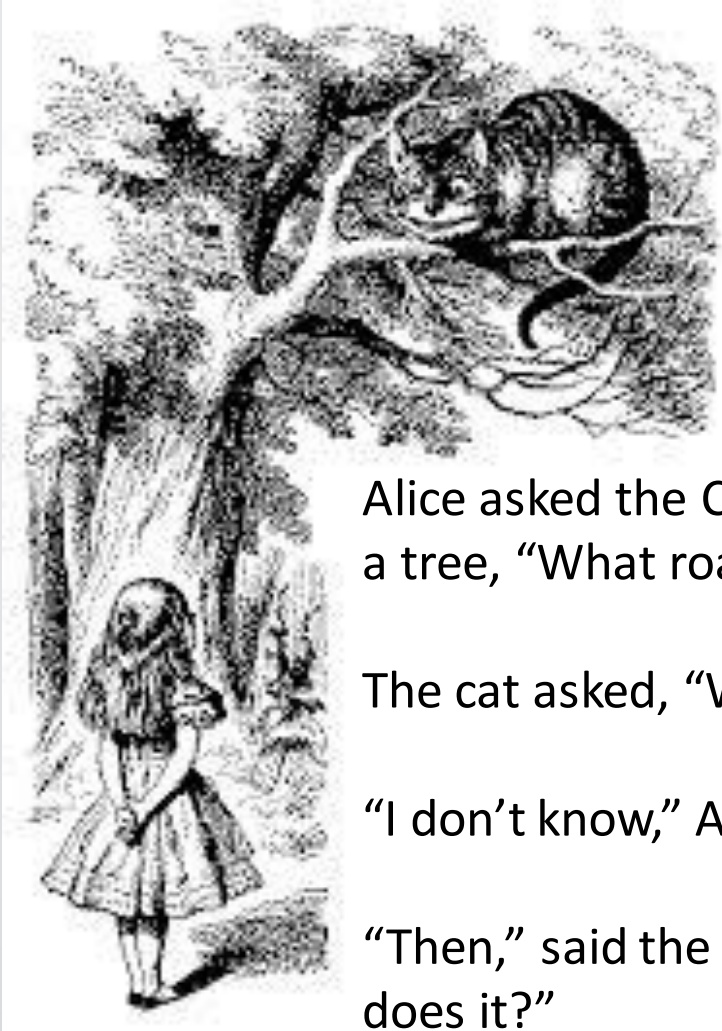
TRIPLE ISO



ACREDITACIONES INTERNACIONALES

CERTIFICACIONES INTERNACIONALES

# ¿Hacia Dónde Vamos?



Lewis Carroll, Alice's Adventures in Wonderland

Alice asked the Cheshire Cat, who was sitting in a tree, "What road do I take?"

The cat asked, "Where do you want to go?"

"I don't know," Alice answered.

"Then," said the cat, "it really doesn't matter, does it?"

RECONOCIMIENTO MUNDIAL



# Video: Visión

RECONOCIMIENTO MUNDIAL



# *Construir un Argumento*

**Argumento:** Razonamiento que se emplea para probar o demostrar una proposición, o bien para convencer a alguien de aquello que se afirma o se niega. ([www.rae.es](http://www.rae.es))

**Necesitamos convencer**

**Necesitamos registrar**

**Necesitamos evaluar**

**Necesitamos mejorar**

RECONOCIMIENTO MUNDIAL



# *¿Qué es Medir?*

Comparar

Una situación actual con una deseada

Especificaciones vs. Estándares

Cuantitativo vs. Cualitativo

**Medir permite argumentar**

RECONOCIMIENTO MUNDIAL



# *La Dirección de Empresas*

Eficiencia vs. Eficacia

Productividad vs. Competitividad

Personas vs. Procesos

Gestión vs. Desempeño

**Enfoquémonos en lo importante**

RECONOCIMIENTO MUNDIAL





# *Administración por Objetivos*

Autocontrol:

1. Establecimiento de objetivos.
2. Asignación de recursos.
3. Retroalimentación constante.

**Cada responsable debe regular su desempeño**

RECONOCIMIENTO MUNDIAL



# *Éxito*

El éxito requiere:

1. Conocimiento.
2. Motivación.

**Felicidad = Realidad - Expectativas**

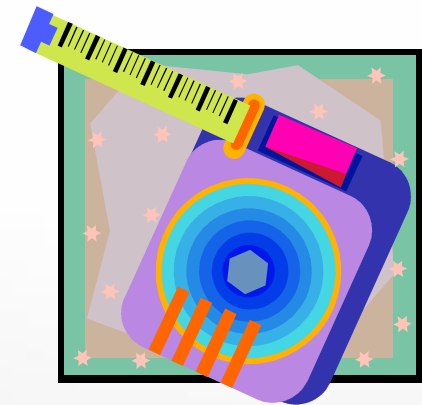
RECONOCIMIENTO MUNDIAL





# Indicadores de Gestión / Desempeño

- Por definición los indicadores son cuantificables.
- Permiten establecer estándares.
- Los estándares permiten a cada trabajador evaluar su desempeño y alinearlos con los objetivos de la empresa.



RECONOCIMIENTO MUNDIAL



Ricardo Pino Jordán



# Asignar Indicadores Comunica Objetivos

- Establecer objetivos es un problema de balance entre los resultados de corto y largo plazo de la empresa.
- La mayoría de estrategias no fallan en su diseño, sino en su implementación.
- El responsable de cada área, en conjunto con su superior, determina los objetivos y debe traducir estos objetivos en indicadores.



RECONOCIMIENTO MUNDIAL

# Los Indicadores permiten Organizar las Actividades

- El personal orientará sus acciones al cumplimiento de las metas referidas en los indicadores empleados.
- Ayudan a clasificar las labores.
- Formalizan la estructura de la organización.



RECONOCIMIENTO MUNDIAL

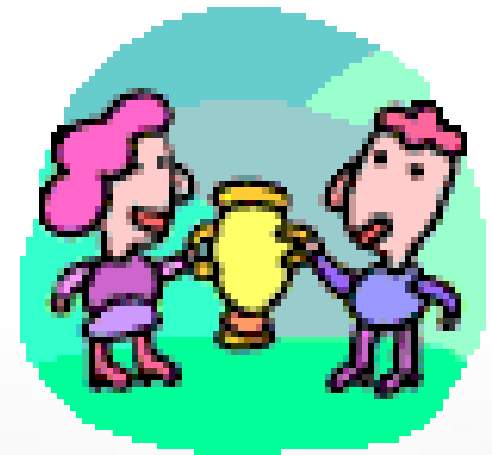


Ricardo Pino Jordán



# *La Gestión con Indicadores debe Motivar y Comunicar*

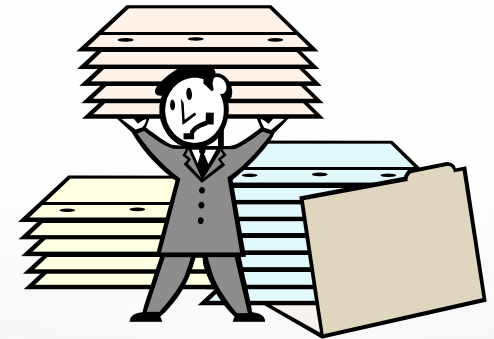
- Indican lo que es importante y lo que no lo es en la empresa.
- Van asociados a recompensas y sanciones.



RECONOCIMIENTO MUNDIAL

# *La Gestión con Indicadores debe Desarrollar a las Personas*

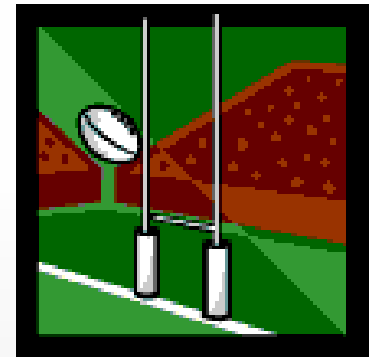
- Las personas son el recurso que por excelencia administran los gerentes.
- Potenciar este recurso equivale a desarrollar a las personas.
- Los indicadores son data cuantificable que muestra el desempeño pasado de los miembros de una organización.



RECONOCIMIENTO MUNDIAL

# ¿Por qué Establecer Indicadores?

- Porque no mejora lo que no se mide.
- Porque necesitamos saber si nos acercamos a la meta trazada.
- Porque necesitamos delegar actividades.
- Porque necesitamos tomar decisiones.
- Porque necesitamos gerenciar sin estar presentes.



RECONOCIMIENTO MUNDIAL

# *Riesgos al Establecer Indicadores*

- Se reduce el monitoreo y evaluación del desempeño a términos cuantitativos.
- El plazo corto de evaluación puede originar que se descuide el largo plazo.
- El(los) indicador(es) pueden no reflejar exactamente el que sería un comportamiento esperado por la persona evaluada.
- Si hay más de un indicador, puede haber contradicciones entre ellos.



# Consideraciones a tomar en Cuenta al Establecer Indicadores

	<b>Principios Establecidos</b>	<b>Teoría de Sistemas</b>	<b>Teoría de la Motivación</b>	<b>Teoría de las Variaciones</b>
1	Deben estar alineados y subordinados a la misión de la organización.	√		
2	Deben ser medibles oportunamente con los recursos existentes.	√	√	
3	Deben medir resultados que sean de responsabilidad del área o persona evaluada por el indicador.		√	
4	Deben fomentar el trabajo en equipo y no la competencia entre miembros del mismo grupo.	√	√	
5	Deben reflejar la voz del cliente del proceso o persona que es medida con el indicador.	√		
6	Deben ser analizados bajo el enfoque de la Teoría de las Variaciones y no puntualmente.			√
7	No deben ser usados como motivador extrínseco.		√	
8	Deben fomentar el estado de autocontrol en las personas evaluadas.		√	
9	Deben ser definidos operacionalmente.			√

# Indicadores de Gestión y Desempeño

**Dueño**

**Cliente**

Operador (es)

Accionista  
(Proveedor de Fondos)

Proceso

Consumidor  
(Usuario)

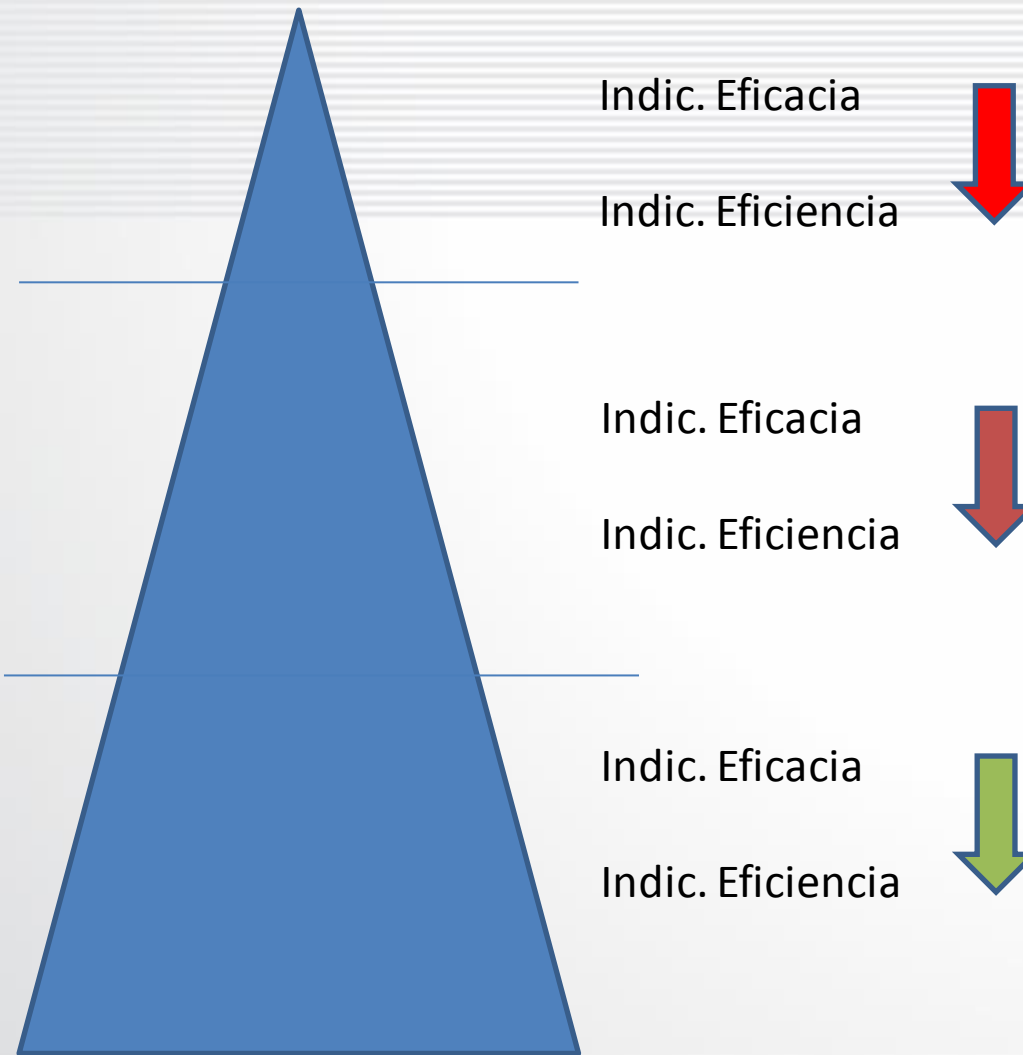
Gestión  
Eficiencia  
Actuación

Desempeño  
Eficacia  
Resultados

RECONOCIMIENTO MUNDIAL



# Top-Down

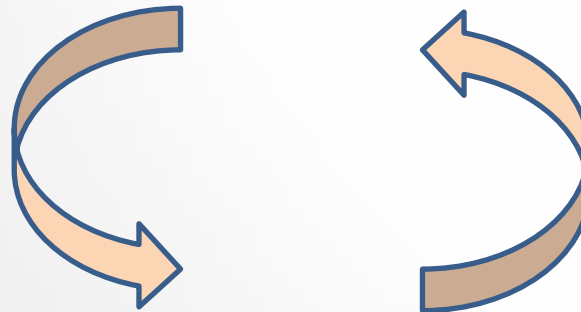


RECONOCIMIENTO MUNDIAL



# Mejora Continua

Medición



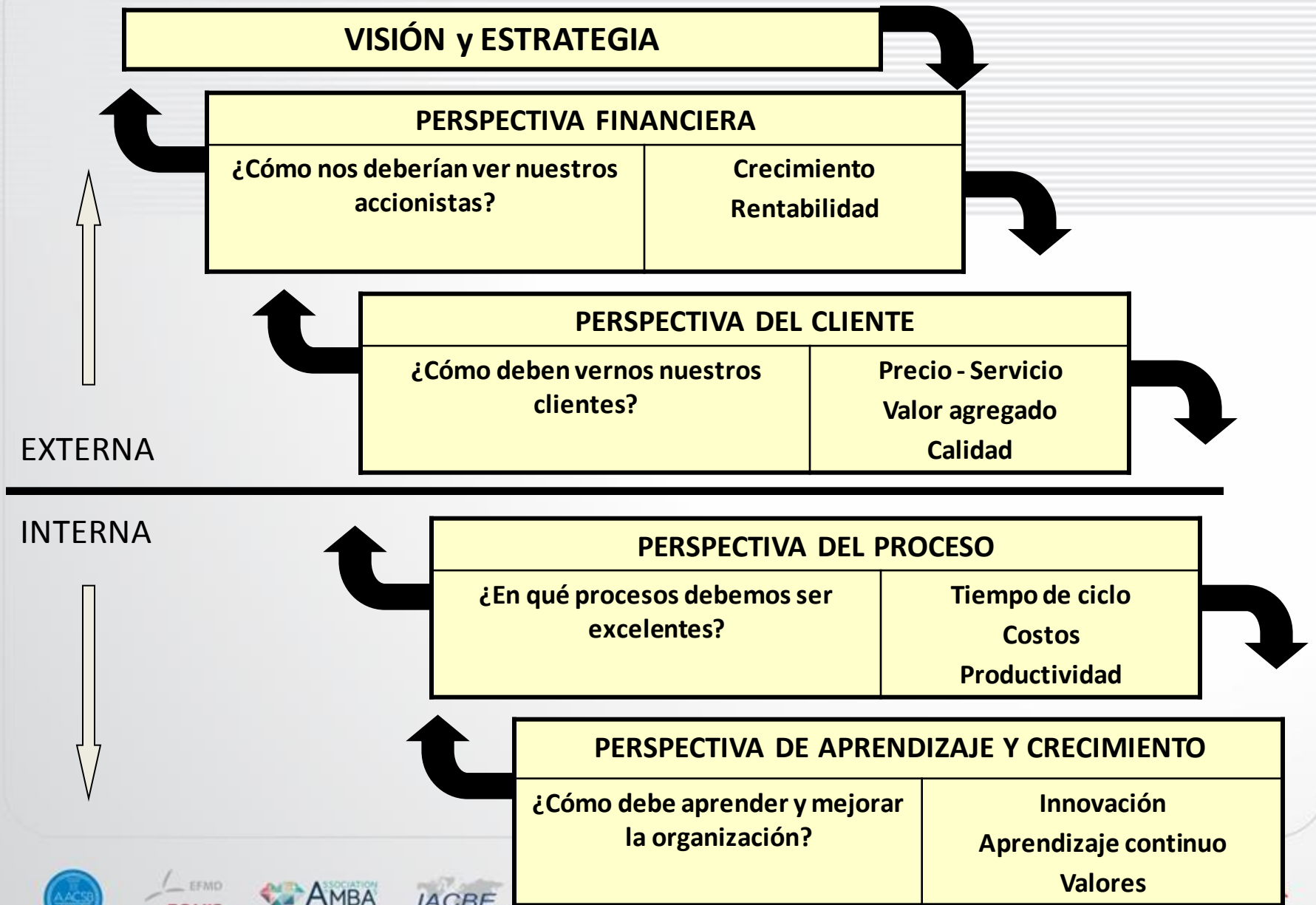
Control

Mejora

RECONOCIMIENTO MUNDIAL



# Relaciones Causa-Efecto de los Indicadores



# Tablero de Control

Objetivo	Indicador	Nivel Base	Nivel Actual	Acciones	Recursos	Responsable
Mejorar 10% la satisfacción de clientes	Encuesta de Satisfacción de Clientes	4.10	4.25	Reducir los tiempos de despacho	Contratar un nuevo chofer	Gerente de Logística

RECONOCIMIENTO MUNDIAL



# Conclusiones

1. La medición es la base para una gestión eficaz.
2. Gestionamos eficiencia para mostrar eficacia.
3. Cada responsable debe poder regular su desempeño.
4. Los números no muestran todos los eventos, se hace importante la evaluación cualitativa.

RECONOCIMIENTO MUNDIAL







***¡Gracias!***

Ricardo Pino  
[rpino@pucp.pe](mailto:rpino@pucp.pe)  
@ricardopinoj

RECONOCIMIENTO MUNDIAL

