

BOOTCAMP

PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM

PARA TOP EXECUTIVE

7 PASOS PARA CONVERTIR LA ESTRATEGIA
EN UN GRAN DESEMPEÑO



FACILITADOR:
ALBERTO E. RIGAIL

NOMBRE: _____

WORKBOOK

ARCO
ESTRATEGIAS

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL PMS?

Conecta la estrategia con lo que hacen las personas en el “día a día”; y mejora su capacidad de tener alto performance.

Simultáneamente facilita la adaptación de las personas, la mejora y el aprendizaje organizacional.

Permite desarrollar y testear las habilidades gerenciales en el “mundo real”.

“Si se trata de mejorar las organizaciones y de resolver los problemas humanos que padecen, no hay que actuar sobre la psicología de los individuos para que la organización mejore; lo que hay que hacer es cambiar los sistemas, y los mismos individuos modificarán su comportamiento de modo drástico e inmediato”.

ELLIOT JAKES PH.D. HARVARD

ARCO
ESTRATEGIAS

Créditos

Prohibida la reproducción total o parcial de este workbook, por cualquier medio, sin permiso escrito de la Editorial.

Impreso en Ecuador por: Grupo Gráfico Abad.

Julio 2018

Dirección editorial: Alberto Rigail C.

Edición: Alejandra Saltos M.

Luisa Patiño

Diseño de Cubierta: Jhon Grace

AGENDA

DÍA 1

▶ La situación Actual de las empresas:	5
Brecha de alineamiento	7
Performance de los colaboradores.....	9
▶ 10 Fundamentos de una cultura enfocada a.....	11
resultados	
▶ Performance Management System.....	18
▶ Las 7 Ps del Performance y herramientas:	
1P.- Planes Estratégicos Ejecutables.....	22
Modelo Definiciones Estratégicas.....	23
Mapa Estratégico.....	24
Matriz de control de Proyectos.....	25
2P.- Posiciones y perfiles.....	26
Definición de Cargos.....	29
3P.- Principios de la Cultura Organizacional.....	30
Matriz de Correlación.....	32

DÍA 2

▶ Las 7 Ps del Performance y herramientas:	
4P.- Parámetros:	
Indicadores y Metas	34
Matriz de despliegue	35
Matriz de Parametrización	40
5P.- Prioridades para el despliegue del	
“Día a Día”.....	45
Matriz de Prioridades	47
6P.- Palancas para el despliegue del “Día	
a Día”	48
Matriz de Palancas.....	49
7P.- Proceso de mejora continuaz.....	50
Matriz de Reunión.....	52
Matriz Kaizen	54
▶ Implementación del PMS y de las 7Ps	57
Recomendaciones para que el PMS	
tenga impacto	59
Plan de Trabajo.....	60
▶ Performance Management insights.....	61

DÍA 1

#1 LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS

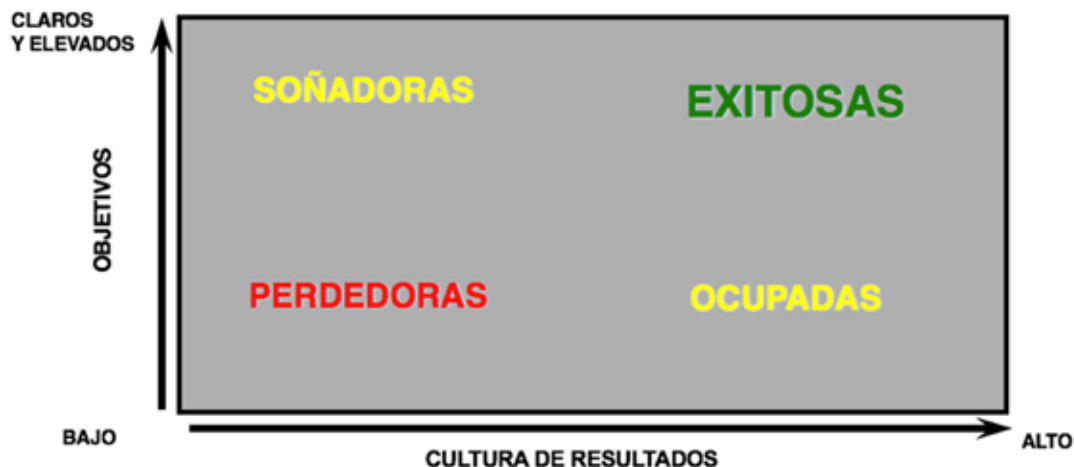
OBJETIVOS:

- Aprender cómo cerrar la brecha de alineamiento.
- Aprender cómo implementar una cultura enfocada en resultados.

.....

TIPOS DE EMPRESAS

CON BASE EN LA CULTURA DE RESULTADOS Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS



*Gary Blair-"The goals Guy"

.....

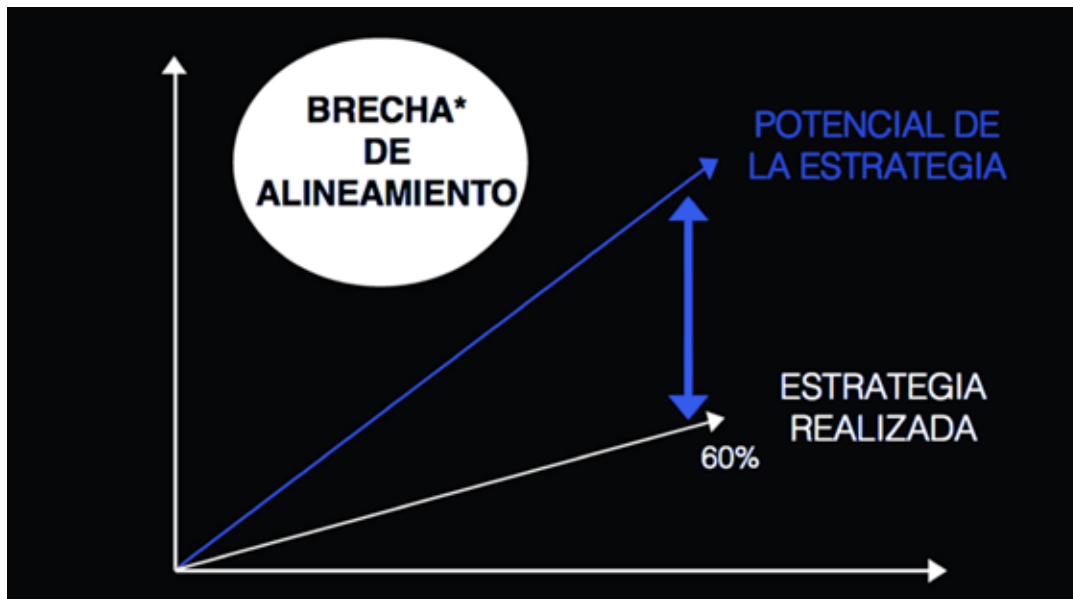
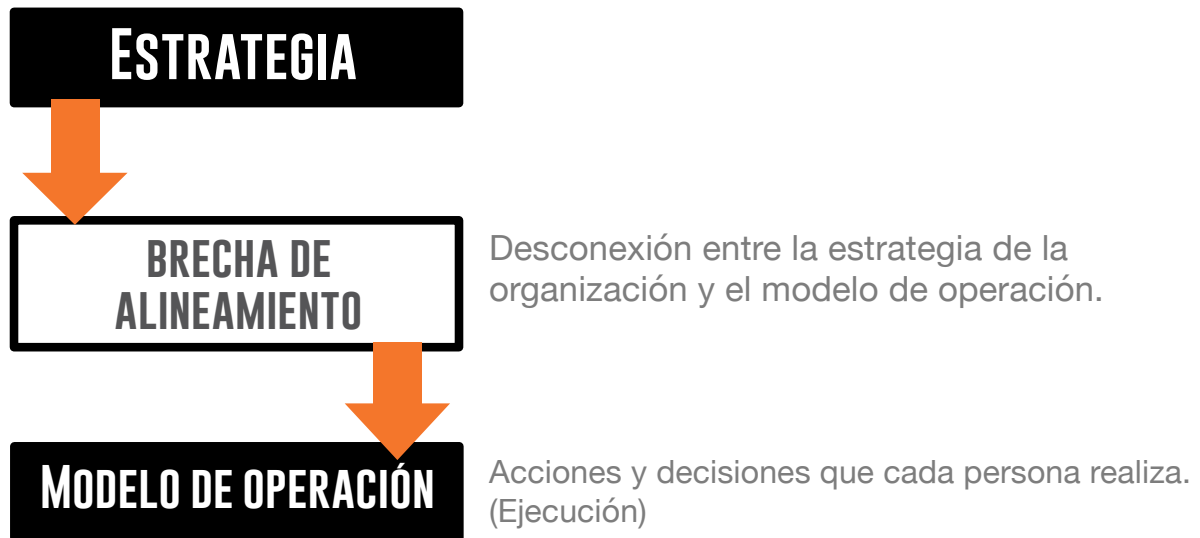
A *Brecha de alineamiento entre la estrategia y la operación del "día a día".

B *Bajo performance del colaborador para tener los comportamientos requeridos y cumplir los resultados.

LOS DOLORES DEL CEO:

- 1.- Los segundos a bordo no comunican la estrategia.
- 2.- No se conoce el estado de ejecución de los compromisos.
- 3.- No se tiene los números críticos a la mano para tomar decisiones.
- 4.- No hay una forma de transparentar el desempeño.
- 5.- No hay manera de ligar la gestión con la remuneración.
- 6.- Los colaboradores no se enfocan en lo importante.
- 7.- No hay sentido de urgencia en los colaboradores.
- 8.- Las acciones no son sostenibles.
- 9.- Los problemas no se advierten a tiempo.
- 10.- Los aprendizajes no se capitalizan.

A. BRECHA DE ALINEAMIENTO*



“El 90% de las empresas no implementan su Estrategia”
Kaplan y Norton (2009)

*Harvard Business Review

¿CÓMO CERRAR LA BRECHA DE ALINEAMIENTO?



.....

CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN ENFOCADA EN LA ESTRATEGIA

1

Traduce la estrategia en términos operativos.

2

La estructura organizacional soporta la estrategia.

3

La estrategia es una tarea de todos, todos los días.

4

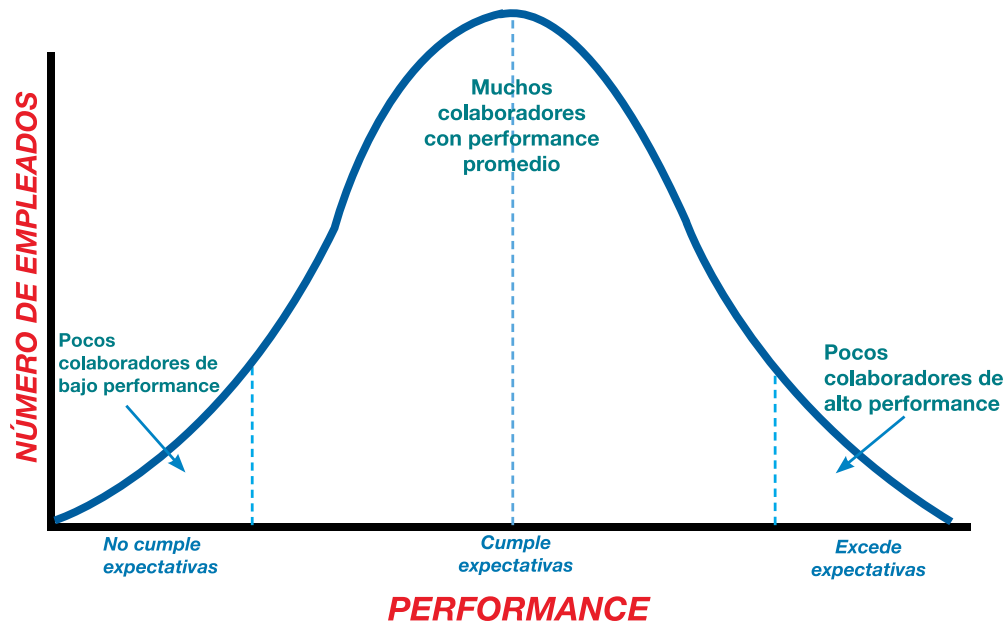
La estrategia es un proceso continuo.

5

La implementación de una estrategia implementa cambios en la organización liderados por los ejecutivos.

Adaptado de Kaplan y Norton 2008

B. PERFORMANCE DE LOS COLABORADORES



“El performance es la capacidad humana de definir y realizar las acciones necesarias para alcanzar los resultados o logros previstos”

Alberto E. Rigail

¿CÓMO MEJORAR EL PERFORMANCE?

“Cuando hay un problema de desempeño o resultados, el 96% de las veces está en el **SISTEMA**, no en los trabajadores.

El sistema es responsabilidad de la gerencia... Solo ellos pueden cambiarlo”

-W. Edwards Deming-

.....

LEY DE CAUSA Y EFECTO



.....

El **sistema de trabajo** es el hábitat de una empresa, la **cultura organizacional** es el clima generado por ese hábitat”

-Alberto Rigail-

10 FUNDAMENTOS DE UNA CULTURA DE RESULTADOS

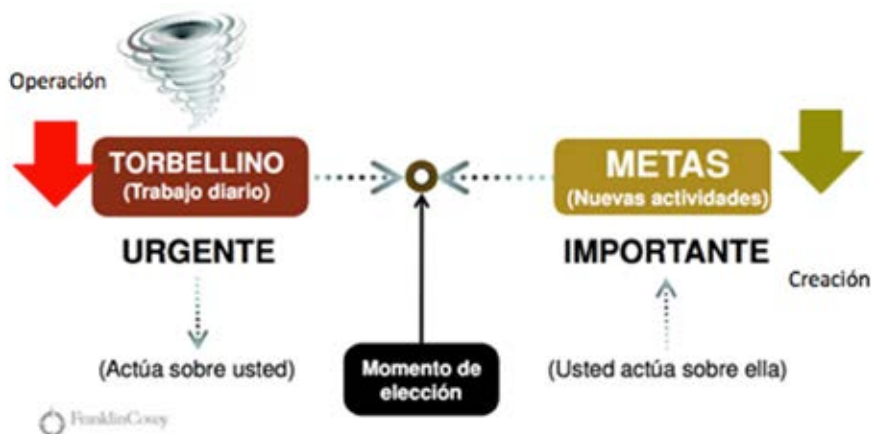
			*CALIFIQUE CÓMO ESTÁ USTED	¿CÓMO LO IMPLEMENTARÁ?
1	Todos entienden cómo aportar valor.	ENFOQUE	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2	Todos los esfuerzos apuntan a un propósito común.	ALINEACIÓN	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3	Todos aterrizan sus objetivos en acciones específicas.	DESPLIEGUE	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4	Todos miden si están logrando los objetivos propuestos.	MEDICIÓN	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5	Todos tienen un proceso o rutina bien definida para hacer el trabajo y el seguimiento	RITMO	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6	Las prioridades son definidas, registradas y estandarizadas.	ESTANDARIZACIÓN	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7	Todos hablan claro y con franqueza sobre el desempeño.	COMUNICACIÓN TRANSPARENTE	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8	Todos saben lo que se espera de ellos, lo aceptan y autocontrolan su trabajo.	RESPONDIMIENTO	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9	Todos encuentran una manera de hacerlo mejor en equipo.	MEJORA CONTINUA GRUPAL	<input type="text"/>	<input type="text"/>
10	Las personas correctas en el trabajo correcto.	ENCAJE	<input type="text"/>	<input type="text"/>
PROMEDIO			<input type="text"/>	<input type="text"/>

*Escala del 1-5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la calificación más alta, según considere el fundamento se cumpla en la empresa.

10 FUNDAMENTOS DE UNA CULTURA DE RESULTADOS

1. ENFOQUE

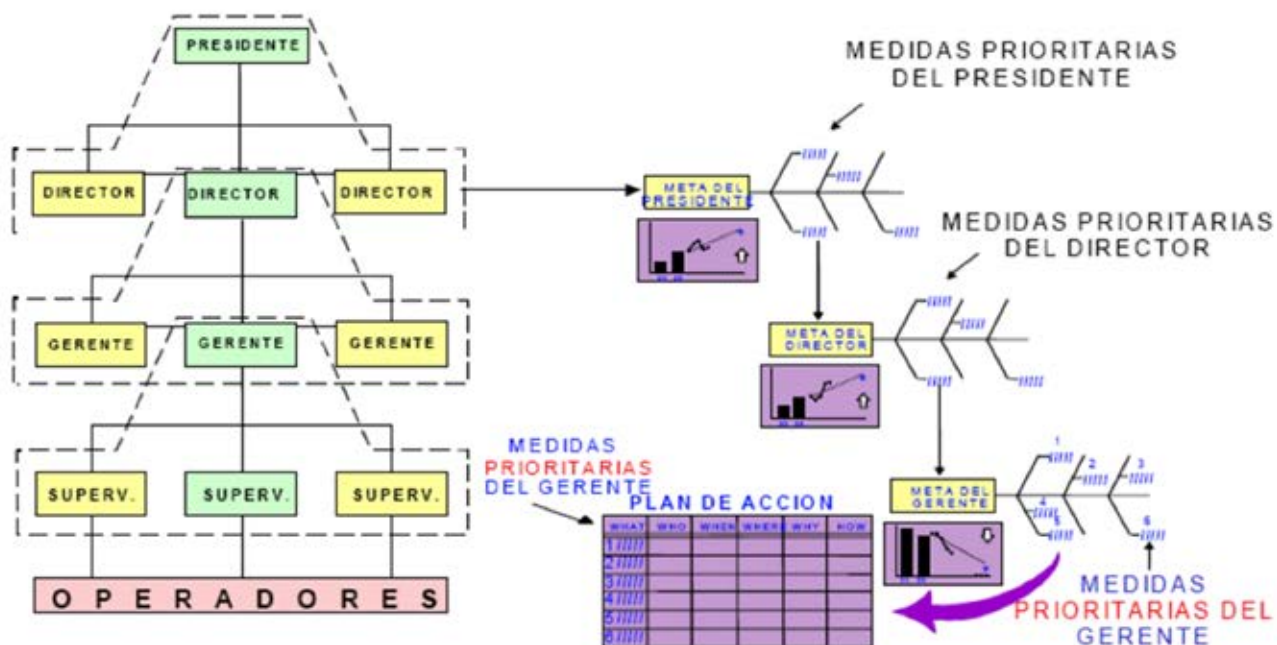
¿LO QUE ESTOY HACIENDO, AGREGA VALOR?



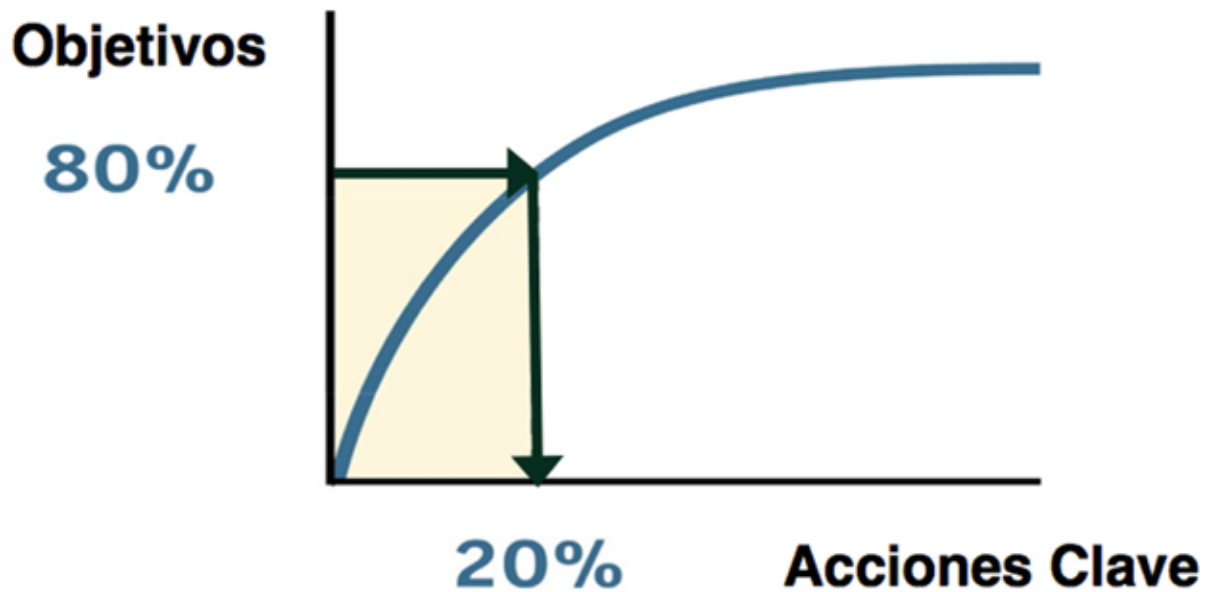
Dilema del Enfoque, Franklin Covey

2. ALINEACIÓN

CASCADA DE METAS



3. DESPLIEGUE



ACCIONES DE IMPACTO

FRECUENCIA

Repetitivas



Palancas



Procesos

Puntuales



Prioridades



Proyectos

Corto

Largo

TIEMPO

4. MEDICIÓN

“Lo que no se define, no se puede medir.
Lo que no se mide, no se puede mejorar.
Lo que no se mejora, se degrada siempre”

-Sir William Thomson-

.....

5. RITMO

RITMO DE REUNIONES

Existe una infraestructura de reuniones sistemáticas a todo nivel para:

- Comunicar la estrategia.
- Controlar la ejecución de la estrategia y la operación.
- Aprender lo que funciona y lo que no funciona.
- Adaptar las acciones.
- Retroalimentar y generar compromiso.
- Reglas básicas de comportamiento en las reuniones para que sea efectiva.



TIPO DE REUNIONES:

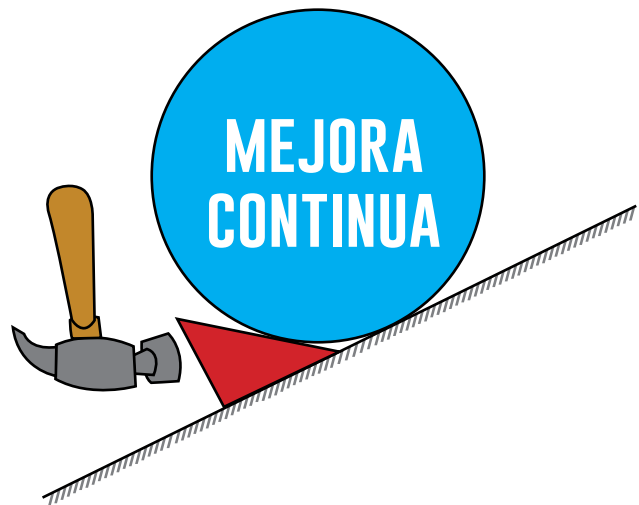
Informativas

Análisis

Retro Alimentación

6. ESTANDARIZACIÓN

- Normalizar, fijar especificaciones y formalizar en documentos las 7Ps.
- Lograr que las prácticas de gestión se ejecuten de manera consistente y regular.
- “Un Estándar es el mismo significado ayer, hoy y mañana”.
- Es la cuña que asegura que vez mejorado el proceso y no haya vuelta atrás.



.....

7. COMUNICACIÓN TRANSPARENTE

- Las conversaciones periódicas del jefe con los miembros de su equipo para sentar las expectativas de la siguiente semana, revisar prioridades, comentar sobre el trabajo pasado, asistir o intercambiar información de interés.
- Hay correlación entre la frecuencia de estas conversaciones y el compromiso.
- Los miembros presentan al jefe del equipo y a los demás miembros, su propia autoevaluación y muestran a la organización sus puntos fuertes.



Reinventing Performance Management, by
Marcus Buckingham and Ashley Goodall, 2015.

8. RESPONDIMIENTO

RESPONSABILIDAD (RESPONSABILITY)

- Conducta humana que refleja la capacidad de:
Hacerse dueño de las acciones y decisiones.
Dar cuentas por los compromisos ejecutados.
- La conciencia humana acerca de las consecuencias que tiene lo que se hace o se deja de hacer.

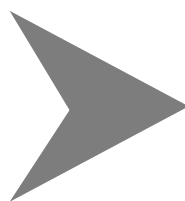
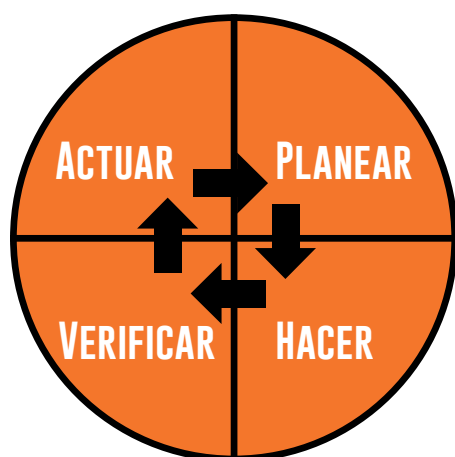
IMPUTABILIDAD* (ACCOUNTABILITY)

- Conducta humana que refleja la capacidad de:
Hacerse dueño de los resultados.
Dar cuenta por los resultados.
- La conciencia humana acerca de las consecuencias que tiene lo que se logra o se deja de lograr.

*Institute of Social and Ethical Accountability, 1996

.....

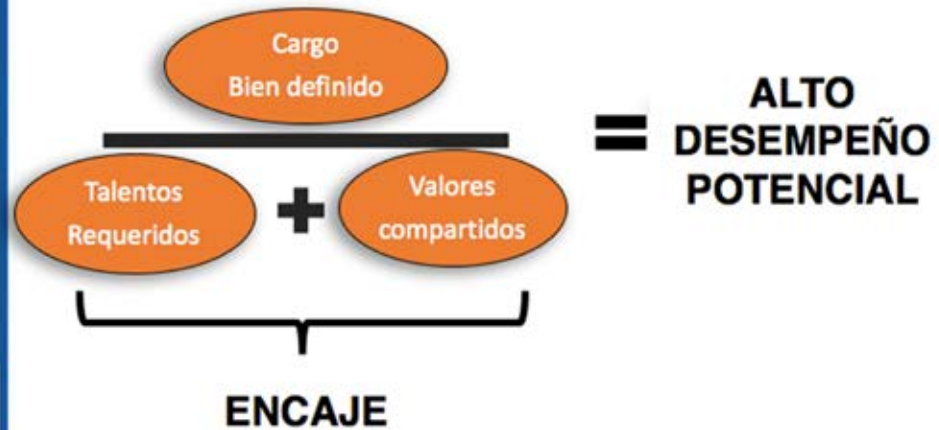
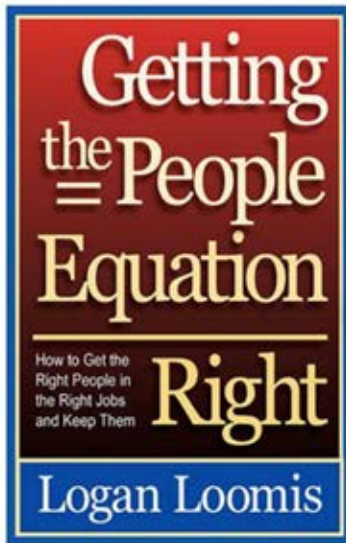
9. MEJORA CONTINUA GRUPAL



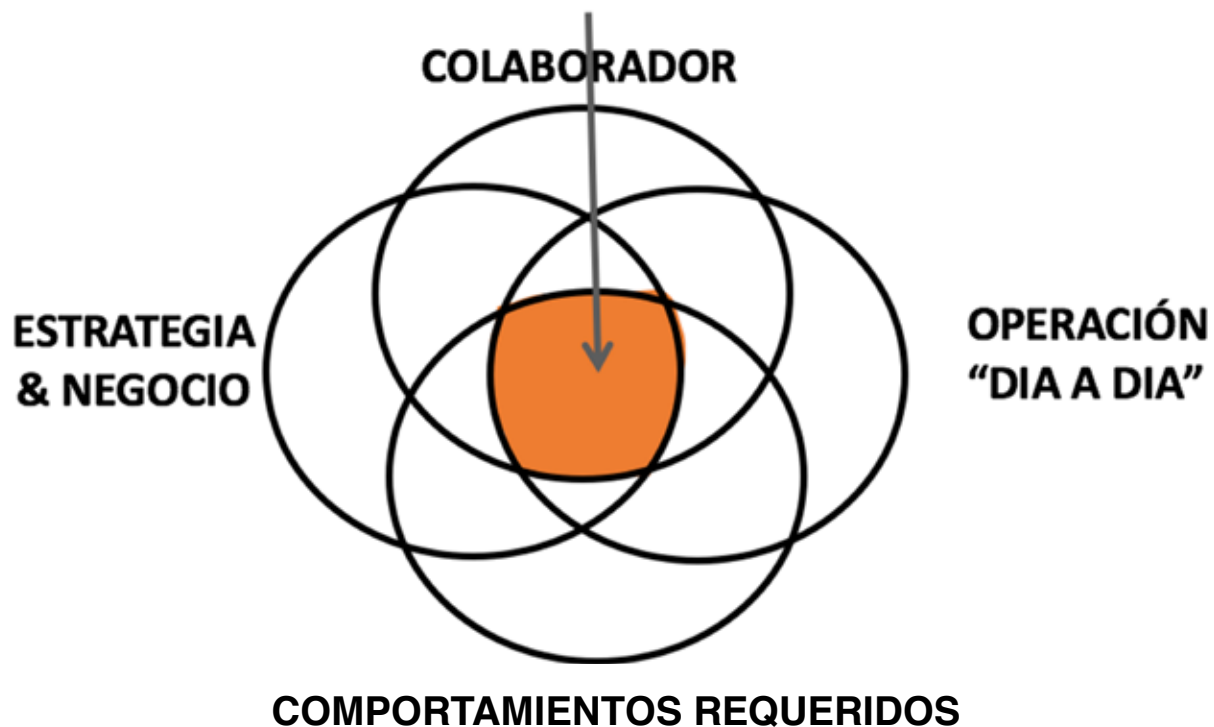
**GESTIONAR
EN
UN CICLO**

- P** Establecer planes
H Llevar a cabo el plan
V Verificar si los resultados concuerdan con lo planeado
A Actuar en la corrección de los problemas encontrados en la fase de verificación

10. ENCAJE



ALINEAMIENTO + PERFORMANCE



#2 PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM®

OBJETIVOS:

- Conocer en qué consiste el **Performance Management System®-PMS**.
- Aprender los pasos y las prácticas necesarias para implementarlo.

¿QUÉ ES UN PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM®-PMS?

Es un conjunto de fundamentos, pasos y prácticas de gestión integrados; enfocados en las personas; que conectan la estrategia con lo que hacen en el “día a día”; y mejora su capacidad de tener alto performance.

.....

Simultáneamente les facilita la adaptación, la mejora y el aprendizaje organizacional. Permite desarrollar y testear las habilidades gerenciales en el “mundo real”.



BENEFICIOS DEL PMS

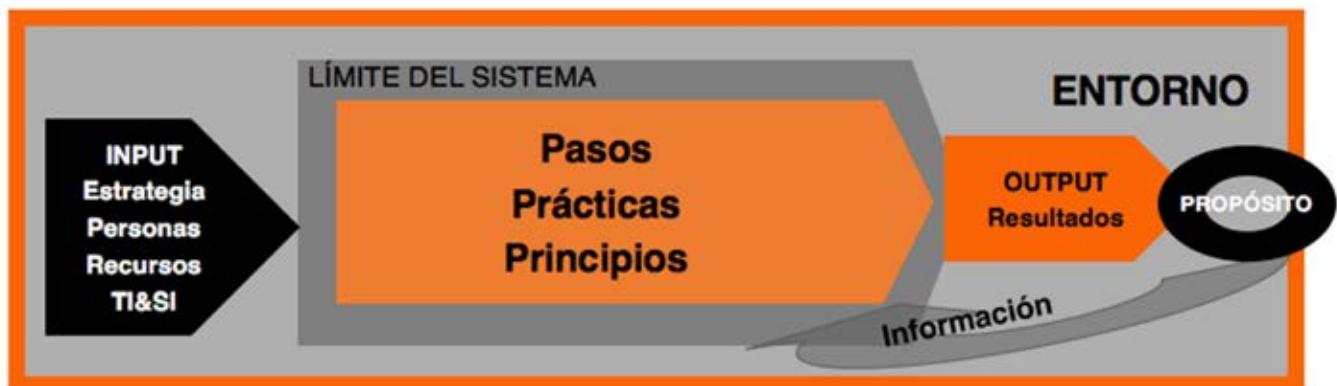
1. Volver a cada colaborador imputable de sus resultados.
2. Crear un lenguaje de comunicación directo y transparente.
3. Aterrizar las metas de largo plazo en acciones del “día a día”.
4. Crear las bases para un sistema de remuneración variable.
5. Identificar “lo clave” por hacer para alcanzar los resultados.

CARACTERÍSTICAS DEL PMS

Integrado
Customizable
Centrado en las personas
Fácil de entender y usar
Universalmente aplicable
Aplicable en tiempo real

.....

SISTEMA EMPRESARIAL



“Si tu quieres enseñar a las personas una nueva forma de pensar no te molestes en tratar de enseñarles. En cambio, dales una herramienta y haz que la usen, ya que su utilización conducirá nuevas formas de pensar”.

-Richard Buckminster Fuller-

MODELO DEL PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM®



PROPÓSITO

Establecer una conexión entre la estrategia y la cultura de una organización y su capacidad para gestionar e incrementar el desempeño de los colaboradores, a través del Modelo de PMS que se observa en el gráfico.



1. PLANES ESTRATÉGICOS EJECUTABLES

OBJETIVO:

- Aprender a traducir la estrategia en acciones y objetivos.

¿QUÉ GANAMOS?

- Redactar el Plan Estratégico para que sea comunicable y genere confianza en el futuro de la organización.
- Aclarar y precisar el Plan Estratégico para que sea ejecutable.

Definiciones Estratégicas

Misión	La razón de ser de la empresa, el propósito que anima a los colaboradores.
Visión	La imagen del futuro ideal de la organización si alcanza todas sus metas.
Factores claves de éxito	Procesos y competencias organizacionales en las que se debe tener un desempeño superior.
Ventaja competitiva	Lo que hará distinta la organización brindándole una ventaja sobre sus competidores.
Metas estratégicas	Los resultados que se deben alcanzar.
Lo clave de la organización	Son los procesos y proyectos de la organización para crear el futuro ideal y cumplir la misión.



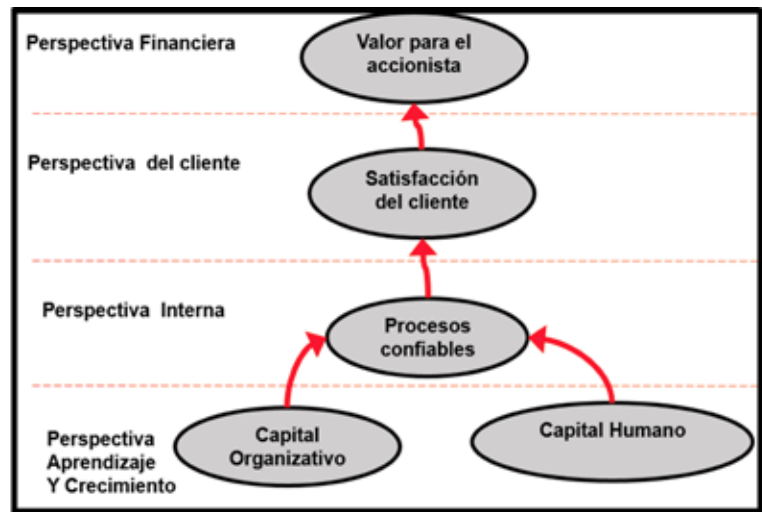
IMPACTA EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

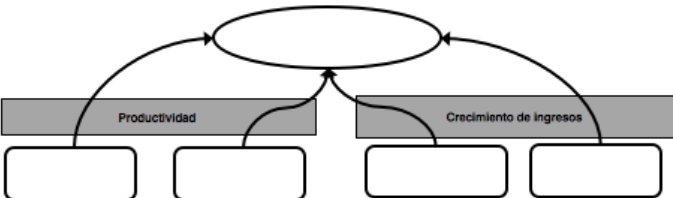

<div>ARCO</div> <div>ESTRATEGIAS</div>	DEFINICIONES ESTRATÉGICAS					<div>Código:</div> <div>Versión:</div> <div>Fecha:</div>
	PRESENTE					FUTURO
	MISIÓN	FACTORES CLAVES DE ÉXITO			VENTAJA COMPETITIVA	VISIÓN
		1.				
	2.					
	3.					
	4.					
	5.					
METAS ESTRATÉGICAS (TOP)		1Q	2Q	3Q	4Q	
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
LO CLAVE POR HACER						
PROYECTOS ESTRATÉGICOS			PROCESOS CLAVES			

Fuente: Elaboración propia.


FORMATO PMS: APLICA LO APRENDIDO

MAPA ESTRATÉGICO



<div>ARCO</div> <div>ESTRATEGIAS</div>	MAPA ESTRATÉGICO		<div>Código:</div> <div>Versión:</div> <div>Fecha:</div>																								
<div>PERSPECTIVA FINANCIERA</div> <div>(Valor para los accionistas)</div>			<table><thead><tr><th>PROYECTOS ESTRATÉGICOS</th><th>PRESUPUESTO</th></tr></thead><tbody><tr><td>1.</td><td>1.</td></tr><tr><td>2.</td><td>2.</td></tr><tr><td>3.</td><td>3.</td></tr><tr><td>4.</td><td>4.</td></tr><tr><td>5.</td><td>5.</td></tr></tbody></table>	PROYECTOS ESTRATÉGICOS	PRESUPUESTO	1.	1.	2.	2.	3.	3.	4.	4.	5.	5.												
PROYECTOS ESTRATÉGICOS	PRESUPUESTO																										
1.	1.																										
2.	2.																										
3.	3.																										
4.	4.																										
5.	5.																										
<div>PERSPECTIVA DE CLIENTES</div> <div>(Valor para los clientes)</div>	<div>PROPUESTA DE VALOR</div> 		<table><tbody><tr><td>1.</td><td>1.</td></tr><tr><td>2.</td><td>2.</td></tr><tr><td>3.</td><td>3.</td></tr><tr><td>4.</td><td>4.</td></tr><tr><td>5.</td><td>5.</td></tr></tbody></table>	1.	1.	2.	2.	3.	3.	4.	4.	5.	5.														
1.	1.																										
2.	2.																										
3.	3.																										
4.	4.																										
5.	5.																										
<div>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</div> <div>(Valor en los procesos)</div>	<div>PROCESOS</div> <table><thead><tr><th>PROCESOS DE GESTIÓN DE CLIENTES</th><th>PROCESO DE GESTIÓN DE OPERACIONES</th><th>PROCESOS DE INNOVACIÓN</th><th>PROCESOS REGULATORIOS Y SOCIALES</th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>		PROCESOS DE GESTIÓN DE CLIENTES	PROCESO DE GESTIÓN DE OPERACIONES	PROCESOS DE INNOVACIÓN	PROCESOS REGULATORIOS Y SOCIALES									<table><tbody><tr><td>1.</td><td>1.</td></tr><tr><td>2.</td><td>2.</td></tr><tr><td>3.</td><td>3.</td></tr><tr><td>4.</td><td>4.</td></tr><tr><td>5.</td><td>5.</td></tr><tr><td>6.</td><td>6.</td></tr></tbody></table>	1.	1.	2.	2.	3.	3.	4.	4.	5.	5.	6.	6.
PROCESOS DE GESTIÓN DE CLIENTES	PROCESO DE GESTIÓN DE OPERACIONES	PROCESOS DE INNOVACIÓN	PROCESOS REGULATORIOS Y SOCIALES																								
1.	1.																										
2.	2.																										
3.	3.																										
4.	4.																										
5.	5.																										
6.	6.																										
<div>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</div> <div>(Valor para el capital humano y la organización)</div>	<table><thead><tr><th>CAPITAL HUMANO</th><th>CAPITAL INFORMATIVO</th><th>CAPITAL ORGANIZATIVO</th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>		CAPITAL HUMANO	CAPITAL INFORMATIVO	CAPITAL ORGANIZATIVO							<table><tbody><tr><td>1.</td><td>1.</td></tr><tr><td>2.</td><td>2.</td></tr><tr><td>3.</td><td>3.</td></tr><tr><td>4.</td><td>4.</td></tr><tr><td>5.</td><td>5.</td></tr></tbody></table>	1.	1.	2.	2.	3.	3.	4.	4.	5.	5.					
CAPITAL HUMANO	CAPITAL INFORMATIVO	CAPITAL ORGANIZATIVO																									
1.	1.																										
2.	2.																										
3.	3.																										
4.	4.																										
5.	5.																										
			<div>PRESUPUESTO TOTAL</div>																								

Fuente: Elaboración propia.

		MATRIZ DE CONTROL DE PROYECTOS										Código: Versión Fecha:			
NOMBRE DEL PROYECTO:															
OBJETIVO DEL PROYECTO:															
LIDER DE PROYECTO:															
Factor clave de éxito:		Responsable del Factor Clave de éxito:					Resultado del FCE:					Fecha de Inicio: Fecha de fin: Inversion total:			
#	ACCIONES CLAVE	JUSTIFICACIÓN	CRONOGRAMA InicioFin		ENTREGABLES	RESPONSABLE	METODOLOGIA	APOYOS REQUERIDOS	INVERSIÓN	LIMITACIÓN	OBSERVACIÓN				
1															
2															
3															
4															
5															

Fuente: Elaboración propia.



2.POSICIONES

OBJETIVOS:

- Aprender a definir los cargos.
- Conectar los cargos con la Estrategia.
- Aprender a definir objetivos.

¿QUÉ GANAMOS?

- Que cada colaborador conozca cómo agrega valor a la estrategia.
- Que su cargo tenga “sentido” para dar lo mejor de sí mismo.

ALINEAMIENTO

- 1.- **¿Qué es Lo Clave para su organización?**
 - Es lo más importante por hacer en el año.
- 2.- **¿Qué es Lo Clave para cada gerente?**
 - Es lo más importante por hacer en el trimestre.
- 3.- **¿Qué es Lo Clave para cada cargo?**
 - Es lo más importante por hacer en el mes.

Definición de cargos	
Misión	¿Por qué existe el cargo en relación a la Estrategia?
Visión	¿Qué queremos lograr en el cargo este año en relación a la Estrategia?
Palancas	¿Qué rutinas debe realizar para generar impacto en los resultados?
Objetivos	¿Qué resultados se tienen que lograr alineado a las metas?
Lo clave del cargo	¿Cuál es la tarea central que hace el colaborador para crear el futuro ideal y cumplir la misión del cargo?



IMPACTA EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y PALANCAS DEL CARGO

REDACCIÓN DE OBJETIVOS

Ejercicio

- **Verbo** Es la acción a realizar.
- **Alcance** Es el área, división, proceso.
- **Indicador** Es la variable de medición (continua, discreta).
- **Meta** Es el valor esperado para el indicador.
- **Horizonte de tiempo** Es la fecha en la que debe alcanzarse la meta.

Mi objetivo es:

TIPOS DE OBJETIVO

- Incremento
- Reducción / Eliminación
- Creación
- Mantenimiento

OBJETIVOS



EJEMPLO DE OBJETIVOS

- 1.- Mantener** Un margen bruto no menor al 13%.
- 2.- Reducir** Las ventas pérdidas al 1%.
- 3.- Eliminar** El inventario mayor de 120 días.
- 4.- Crear** Un producto nuevo por año con una facturación no menor a \$100 K.
- 5.- Incrementar** A 85% los estándares de servicio.

RECOMENDACIONES SOBRE OBJETIVOS:

- 1.- Definir máximo 5 objetivos por persona.
- 2.- Seleccionar objetivos de alto impacto. Las Metas deben ser ambiciosas e incomodar al colaborador.
- 3.- Definir objetivos que estén dentro del control del individuo.
- 4.- Definir objetivos claros, que direccionen el trabajo.
- 5.- Definir metas y objetivos que se conectan con Lo Clave.
- 6.- Definir metas entre departamentos que no sean contradictorias. Deben fomentar el enfoque y la colaboración.
- 7.- Definir metas reales. Deben partir de un conocimiento potencial del sistema.

FORMATO PMS: APLICA LO APRENDIDO

	DEFINICIÓN DE CARGO	Código: _____
		Versión: _____
		Fecha: _____
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
NOMBRE: _____ REPORTA A: _____ CARGO: _____ REEMPLAZA A: _____ DEPARTAMENTO: _____ REEMPLAZADO: _____		
2. MISIÓN DEL CARGO		
3. VISIÓN DEL CARGO		
4. OBJETIVOS DEL CARGO		
OBJETIVOS		TIPO DE OBJETIVO
5. PALANCAS DEL CARGO		
PALANCAS		FRECUENCIA
6. LO CLAVE DEL CARGO		

Fuente: Elaboración propia.



3. PRINCIPIOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

OBJETIVOS:

- Entender como los valores impactan en una cultura de resultados.
- Aprender a crear comportamientos alineados a los valores.

¿QUÉ GANAMOS?

- Diseñar y estimular comportamientos que impulsen los resultados y estén alineados a la cultura organizacional.

Son **cualidades**, principios o creencias que una empresa posee y que guían u orientan las decisiones, acciones y conductas de sus colaboradores.



¿POR QUÉ SON IMPORTANTES LOS VALORES?

- Transmite un sentido de identidad.
- Facilita la generación de compromiso.
- Incrementa la estabilidad del sistema de trabajo.
- Sirve como mecanismo de control.
- Facilita la adaptación a cambios y la alineación estratégica con el negocio.



IMPACTA EN LA CREACIÓN DE COMPORTAMIENTOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS RESULTADOS ALINEADOS EN LA CULTURA DE LA EMPRESA

TIPOS DE PERFORMANCE

ADAPTADO DE JACK WELCH*



* Chairman de General Electric

¿CÓMO IMPLEMENTAR LA CULTURA EN LA EMPRESA?

- **Rituales** Son procedimientos y celebraciones que muestra la adhesión a la cultura.
- **Historias** Son relatos y tradiciones que describen los valores en acción.
- **Consecuencias** Es lo que le ocurre a los miembros cuando no viven la cultura.
- **Conductas** Son comportamientos alineados a los principios éticos y valores. Las conductas deben estar reflejadas en la definición del cargo.
- **Políticas** Son guías de comportamiento que señalan cómo los colaboradores “deben” decidir, proceder y actuar frente a determinadas circunstancias.

“La pelota no entra por azar”

F. Soriano

<div>ARCO</div> <div>ESTRATEGIAS</div>	MATRIZ DE CORRELACIÓN			Código:
	VALORES CORPORATIVOS - COMPORTAMIENTOS INDIVIDUALES			Versión:
				Fecha:
NOMBRE:				
CARGO:				
VALORES CORPORATIVOS	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	CALIFICACIÓN	OBJETIVO AL QUE APUNTA	

Fuente: Elaboración propia.

DÍA 2



4. PARÁMETROS: INDICADORES Y METAS

OBJETIVOS:

- Aprender a parametrizar y desplegar objetivos.
- Aprender a medir los objetivos.

¿QUÉ GANAMOS?

- Determinar si se están logrando los objetivos que se habían propuesto.
- Monetizar el impacto de los objetivos logrados.

.....













**“Quien tiene una meta clara
jamás será alcanzado por la
noche de la indecisión”.**




-Andrew Corentt-



**IMPACTA EN LA MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO DEL CUMPLIMIENTO DE LOS
OBJETIVOS.**

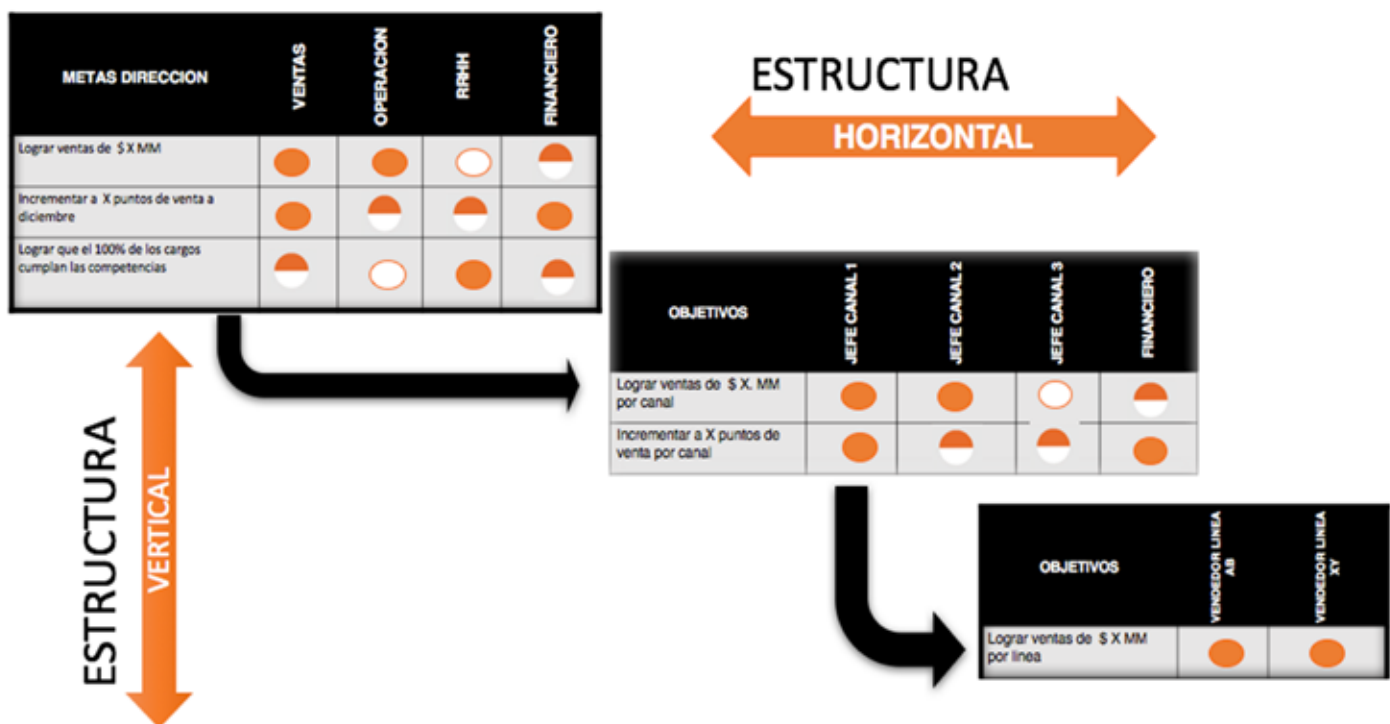
MATRIZ DE DESPLIEGUE

Metas	Ventas	Operación	RRHH	Financiero
Lograr Ventas de \$ XX. MM				
Incrementar puntos de venta				
Contar con personal capacitado				

 Imputable
 Apoyo
 Informado

.....

DESPLIEGUE EN CASCADA



ARCO
ESTRATEGIAS

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE METAS ESTRATÉGICAS

Código:

Versión:

Fecha:

	PRIMER NIVEL						
	Gerente Comercial	Gerente de Marketing	Gerente Administrativo Financiero	Gerente de Recursos Humanos	Gerente de Sistemas	Gerente de Operaciones	Gerente de Mantenimiento
METAS ESTRATÉGICAS							

Alto Impacto en las Metas Estratégicas. Es el imputable directo en el cumplimiento de la Meta.

Medio Impacto en las Metas Estratégicas. Apoye y Provee recursos y capacidades necesarias.

Bajo Impacto en las Metas Estratégicas. Solo apoya cuando es requerido.

ALINEACIÓN

LO CLAVE

LOS OBJETIVOS

Ejercicio

1.- ¿Qué es Lo Clave para su organización?

- Lo más importante por hacer en el año

2.- ¿Qué es Lo Clave para cada gerente?

- Lo más importante por hacer el gerente

3.- ¿Qué es Lo Clave para cada colaborador?

- Lo más importante por hacer el colaborador

1.- ¿Qué es lo más importante que tiene que lograr la organización?

- Metas Estratégicas

2.- ¿Qué es lo más importante que tiene que lograr gerente?

- Objetivos del gerente

3.- ¿Qué es lo más importante que tiene que lograr el colaborador?

- Objetivos del colaborador

.....

PARÁMETRO

Es un elemento o factor que caracteriza e identifica un aspecto susceptible de medida con el propósito de evaluar o establecer un control sobre tal aspecto.

INDICADOR

Es una variable de medición que puede medir resultados o actividades de un parámetro.

Hay indicadores:

- simples
- compuestos

ÍNDICE

Es la relación matemática entre un indicador y un valor esperado (meta/estándar). La meta es el valor esperado del objetivo.

ICO: Índice de Cumplimiento de Objetivos.

Ejemplo:
Efectividad comercial

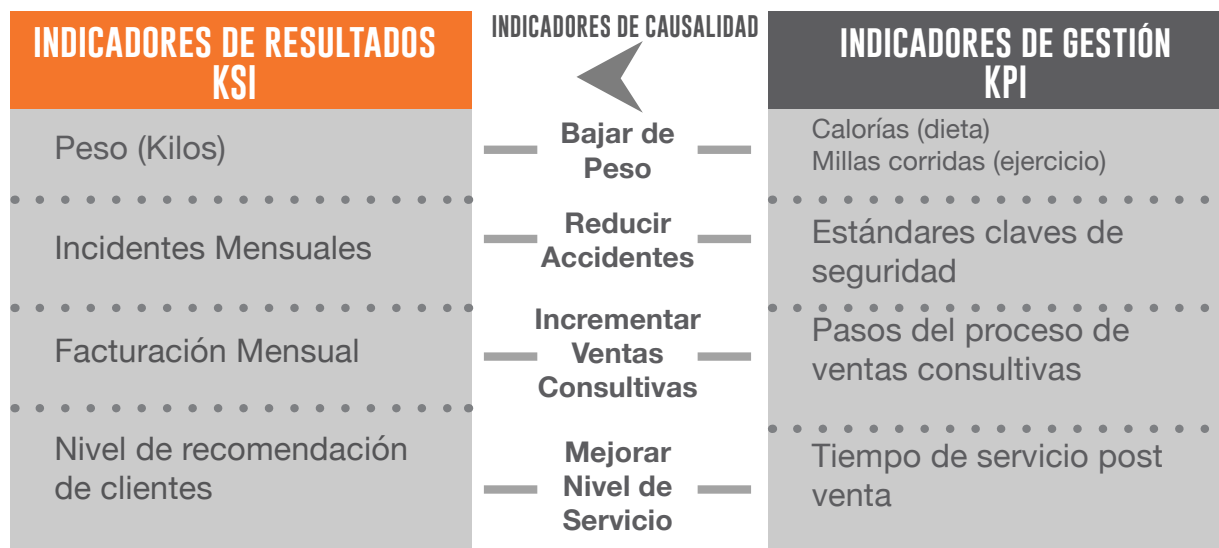
Ejemplo de efectividad comercial:
Ventas promedio/
empleado.

$$ICO = \frac{\text{Ventas Prom. Empleado}}{\text{Meta de Ventas Prom. Empleado}}$$

CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN INDICADOR

- | | |
|--------------------------|---|
| 1.- Pertinencia | El indicador es adecuado para lo que se quiere medir. |
| 2.- Objetividad | Su cálculo a partir de las magnitudes observadas no es ambiguo. |
| 3.- Unívoco | Las mediciones expresadas por el indicador no permiten interpretaciones. |
| 4.- Precisión | El margen de error es suficientemente aceptable. |
| 5.- Sensibilidad | Se identifican pequeñas variaciones de la medida. |
| 6.- Acidez | Esta característica corresponde al impacto económico que genera el indicador. |
| 7.- Fidelidad | Las cualidades del indicador se mantienen a lo largo del tiempo. |
| 8.- Accesibilidad | Su obtención tiene un coste aceptable y es fácil de interpretar y calcular. |

TIPOS DE INDICADORES



TIPOS DE INDICADORES

<div> <div>REPORTES DE ESTADOS FINANCIEROS</div> <div>↑</div> <div>↓</div> <div>REPORTES DE OPERACIÓN</div> </div>	DIRECCIÓN	90% - 100% RESULTADOS	0% - 10% GESTIÓN
	GERENCIAS	80% - 60% RESULTADOS	20% - 40% GESTIÓN
	JEFATURAS	40% - 60% RESULTADOS	40% - 60% GESTIÓN
	OPERATIVOS	0% - 10% RESULTADOS	90% - 100% GESTIÓN

.....

CÓMO DEFINIR UNA META

Las metas tímidas llevan esfuerzos tímidos (que se pueden neutralizar en el tiempo).

Las metas desafiantes exigen cambios estructurales (paradigmas, modelos de negocios, organigrama, tecnologías, personas, procesos)

RETROVISOR
LO FACTIBLE
(SEGURIDAD)



PARABRISAS
LO POSIBLE
(AMBICIÓN)

<div>ARCO</div> <div>ESTRATEGIAS</div>		<div>MATRIZ DE PARAMETRIZACIÓN</div>										<div>Código:</div>	
												<div>Versión</div>	
												<div>Fecha:</div>	
<div>Nombre:</div>													
<div>Cargo:</div>													
<div>No.</div>	<div>OBJETIVO</div>	<div>INDICADOR</div>	<div>META</div>	<div>RANGOS</div>			<div>UNIDAD</div>	<div>FRECUENCIA</div>	<div>CÁLCULO</div>	<div>FUENTE</div>			
				<div>LO INACEPTABLE</div> <div>Meta < 5%</div>	<div>LO ESPERADO</div> <div>Meta +/- 5%</div>	<div>LO EXCEPCIONAL</div> <div>Meta > 5%</div>							
1													
2													
3													
4													
5													

Fuente: Elaboración propia.

TABLERO ICO - CARGO

N°	NOMBRE DEL INDICADOR	META	REGIÓN	Lo Inaceptable	Lo Esperado	Lo Excepcional	Ene	Feb	Mar
1	Ingresos Netos Empresarial	US\$ 39MM de ingresos netos	Sierra	<75%	(75% - 85%)	>85%	78%	85%	108%
2	Costo Marginal	100%	Sierra	<75%	(75% - 85%)	>85%	85%	95%	118%
3	Niveles de relación con clientes corporativo	Lo indicado en la matriz de relacionamiento con Clientes	Sierra	<75%	(75% - 85%)	>85%	75%	82%	105%
4	Implementación de Proyecto	Implementación realizada	Sierra	<75%	(75% - 85%)	>85%	82%	92%	115%
5	Retrasos de Entregas	5% entregas rechazadas	Sierra	<75%	(75% - 85%)	>85%	72%	79%	102%
ICO							78%	87%	110%

ICO = Índice de cumplimiento de objetivos del cargo
(Resultado alcanzado/ Objetivo Propuesto)

TABLERO ICO - EMPRESA

LOGO DE LA EMPRESA																
<div><div>EXCEPCIONAL</div><div>BUCEPTABLE</div><div>95%</div><div>85%</div></div>																
<div><div>3.3.3</div><div></div></div>																
No	NOMBRE DEL INDICADOR	Lo Inaceptable	Lo Esperado	Lo Excepcional	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1	Comercial	<0.85	Entre 0.95 y 0.85	>0.95	79.3%	78.7%	88.4%	86.0%	90.0%	86.0%	104.3%	103.5%	115.0%	128.8%	126.8%	133.1%
2	Administrativo	<0.85	Entre 0.95 y 0.95	>0.95	43.0%	40.3%	66.7%	70.8%	75.0%	77.0%	83.0%	87.2%	91.5%	96.1%	100.9%	105.9%
3	Contabilidad	<0.85	Entre 0.95 y 0.85	>0.95	83.3%	83.3%	88.0%	91.0%	95.0%	92.0%	87.5%	91.9%	96.5%	101.3%	106.4%	111.7%
4	Sistemas	<0.85	Entre 0.95 y 0.95	>0.95	75.8%	80.5%	83.0%	86.0%	88.0%	85.0%	78.8%	82.7%	86.8%	91.2%	95.7%	100.5%
5	Logística	<0.85	Entre 0.95 y 0.85	>0.95	79.8%	80.8%	85.0%	90.0%	92.0%	95.0%	81.9%	86.0%	90.3%	94.9%	99.6%	104.8%
6	Marketing	<0.85	Entre 0.95 y 0.85	>0.95	100.0%	100.0%	95.0%	96.0%	88.0%	91.0%	105.0%	110.3%	115.8%	121.5%	127.6%	134.0%
7	Comercio Exterior	<0.85	Entre 0.95 y 0.85	>0.95	59.8%	56.0%	97.0%	79.8%	96.0%	88.0%	102.9%	108.0%	113.4%	119.1%	125.1%	131.3%
ICO					82%	80%	86%	88%	89%	89%	92%	97%	100%	106%	112%	117%
<div><div>EXCEPCIONAL</div><div>ESPERADO</div><div>BUCEPTABLE</div></div>																
<div><div>3</div><div>2</div><div>1</div><div>2</div><div>1</div><div>7</div></div>																
<div><div>0</div><div>0</div><div>4</div><div>4</div><div>5</div><div>0</div></div>																
<div><div>4</div><div>5</div><div>2</div><div>1</div><div>0</div><div>0</div></div>																

ICO = Índice de cumplimiento de objetivos de la empresa
(Resultado alcanzado/ Objetivo Propuesto)

TIPOS DE PERFORMANCE SEGÚN EL VALOR AGREGADO



IMPACTO DE LOS INDICADORES

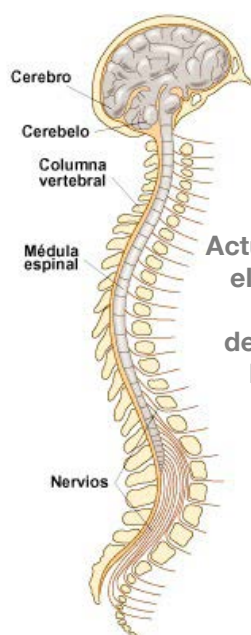


MATRIZ DE CREACIÓN DE VALOR

EXPRESA EL CAMBIO EN LA RENTABILIDAD
POR EFECTO DEL CUMPLIMIENTO DE LA META DE UN KSI

OBJETIVOS KSI	IMPACTO MARGINAL EE.FF	Impacto anual EBIT (rentabilidad adicional)
Facturar US\$ 500k en el negocio de servicios, con un rentabilidad no menor al 25%	Cada 100K equivale a US\$ 50.000 adicionales en EBIT	US\$ 250 K
Reducir del 13% al 8% los despachos no completados	1 % de despachos equivale a US\$ 100.00 facturación perdida, que a un 10% de EBIT.	US\$ 50K
OBJETIVO KPI	IMPACTO METAS ESTRATÉGICAS	Meta KPI
Conseguir 5 nuevas cuentas, con una facturación no menos a US\$ 100K	Incremento de la cartera de cliente	5 nuevas cuentas
Implementar un nuevo sistema de control de despachos	Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes	9.5/10 de cada cliente evaluado

DECÁLOGO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ENFOCADO A RESULTADOS



Actúa como el sistema nervioso del cuerpo humano.

- 1.- Impulsa a la organización a trabajar en equipo en torno a un propósito común.
- 2.- Conecta a la organización con la estrategia.
- 3.- Es usado para establecer objetivos de desempeño.
- 4.- Provee un feedback rápido.
- 5.- Favorece un vocabulario común.
- 6.- Contribuye a que el trabajo se centre en Lo Clave de la organización, del gerente y del cargo.
- 7.- Sirve para el análisis en las reuniones entre pares; entre superiores y sus subordinados.
- 8.- Genera desafíos y debates sobre los resultados, los supuestos y los Planes de acción.
- 9.- Estimula la mejora continua antes que proveer un simple monitoreo.
- 10.- Es la base para sistemas de reconocimiento y retribución.



5. PRIORIDADES PARA EL DESPLIEGUE AL “DÍA A DÍA”

OBJETIVOS:

- Aprender a alinear la ejecución en el corto y largo plazo.
- Aprender a elaborar prioridades.

¿QUÉ GANAMOS?

- Los colaboradores participan en la toma de decisiones y definición de acciones específicas en función de los objetivos.
- Asegurar que los resultados tengan impacto.

¿QUÉ SON LAS PRIORIDADES?

- Son actividades puntuales que se realizan para impulsar los resultados en un periodo, con un hito o entregable definido.
- Son verificables.



IMPACTA EN LA DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES ESPECÍFICAS Y PRIORITARIAS ALINEADAS AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.

VERBOS RECOMENDADOS PARA PRIORIDADES Y PALANCAS

- Elaborar
- Establecer
- Generar
- Identificar
- Integrar
- Medir
- Obtener
- Organizar
- Planear
- Proponer
- Realizar
- Redactar
- Resolver
- Seleccionar
- Terminar
- Adaptar
- Adquirir
- Analizar
- Cambiar
- Cobrar
- Comprar
- Contratar
- Concluir
- Crear
- Cerrar
- Definir
- Diseñar
- Diagnosticar
- Distinguir
- Describir



DOCUMENTOS USADOS EN PRIORIDADES Y PALANCAS

- Checklist
- Procedimientos
- Guías
- Listas
- Políticas escritas
- Estándares de trabajo
- Instrucciones
- Tablas de cálculo
- Templates
- Documentos
- Presupuestos
- Videos Instruccionales
- Diagramas ilustrativos
- Calendarios de ejecución
- Gráficos
- Alertas
- Actas de reuniones
- Bases de datos
- Reportes
- Herramientas de comunicación online



**“Yo no soy producto de mis
circunstancias.
Soy producto de mis decisiones”.**

-Stephen Covey-

ARCO
ESTRATEGIAS

Código:

Versión:

Fecha:

MATRIZ DE PRIORIDADES

Tablero de Control de Prioridades

Dpto:

Nombre:

Mes:

No.	Prioridad	Objetivo al que apunta	Resultado Documentado	Fecha Acuerdo	Fecha Compromiso	Fecha Culminación	Progreso	Observaciones
1								
2								
3								
4								
5								
% Cumplimiento								

No.

Resultados

%

1

No Realizado

< 0%

2

En Proceso

3

Realizado

>100%

4

Suspendido

Fuente: Elaboración propia.



6. PALANCAS PARA EL DESPLIEGUE AL “DÍA A DÍA”

OBJETIVOS:

- Aprender a alinear la ejecución en el corto y largo plazo.
- Aprender a elaborar palancas.

¿QUÉ GANAMOS?

- Ejecutar rutinas bien definidas en función de los objetivos.
- Asegurar que los resultados sean consistentemente excelentes.

¿QUÉ SON LAS PALANCAS?

- Son actividades rutinarias y sistemáticas que se hacen para impactar en los resultados.
- Son auditables: “auditoría de gestión”.

.....

“Los hábitos operan como atajos mentales: una vez que uno recorrió un camino varias veces deja una huella que los vuelve automáticos, asociativos y libres de esfuerzo. Por eso son muy difíciles de modificar”.

-Ernesto Weissmann-



IMPACTA EN LA DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES RUTINARIAS Y SISTEMÁTICAS ALINEADAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.

<div>ARCO</div> <div>ESTRATEGIAS</div>		<div>MATRIZ DE PALANCAS</div>										Código:	
												Versión:	
												Fecha:	
No.	ACTIVIDADES	OBJETIVO	FRECUENCIA				DOCUMENTO AUDITABLE	CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES			
			Diario	Semanal	Mensual	Anual		SI	NO				
1													
2													
3													
4													
		% Cumplimiento de Actividades Realizadas Vs Programadas											

Fuente: Elaboración propia.



7. PROCESO DE MEJORA CONTINUA

OBJETIVOS:

- Aprender a hacer seguimiento a los objetivos.
- Aprender a reducir las restricciones.
- Incorporar el reconocimiento.
- Documentar las decisiones y estandarizarlas.

¿QUÉ GANAMOS?

- Las personas sean capaces de mejorar juntas a lo largo del tiempo e introduzcan cambios según sea necesario.
- El sistema de gestión se vuelve continuo, dinámico y adaptable.

.....

“La clave para el performance es volver la colaboración como un medio fundamental para abordar las prioridades del negocio”.

-Dion Hinchcliffe-

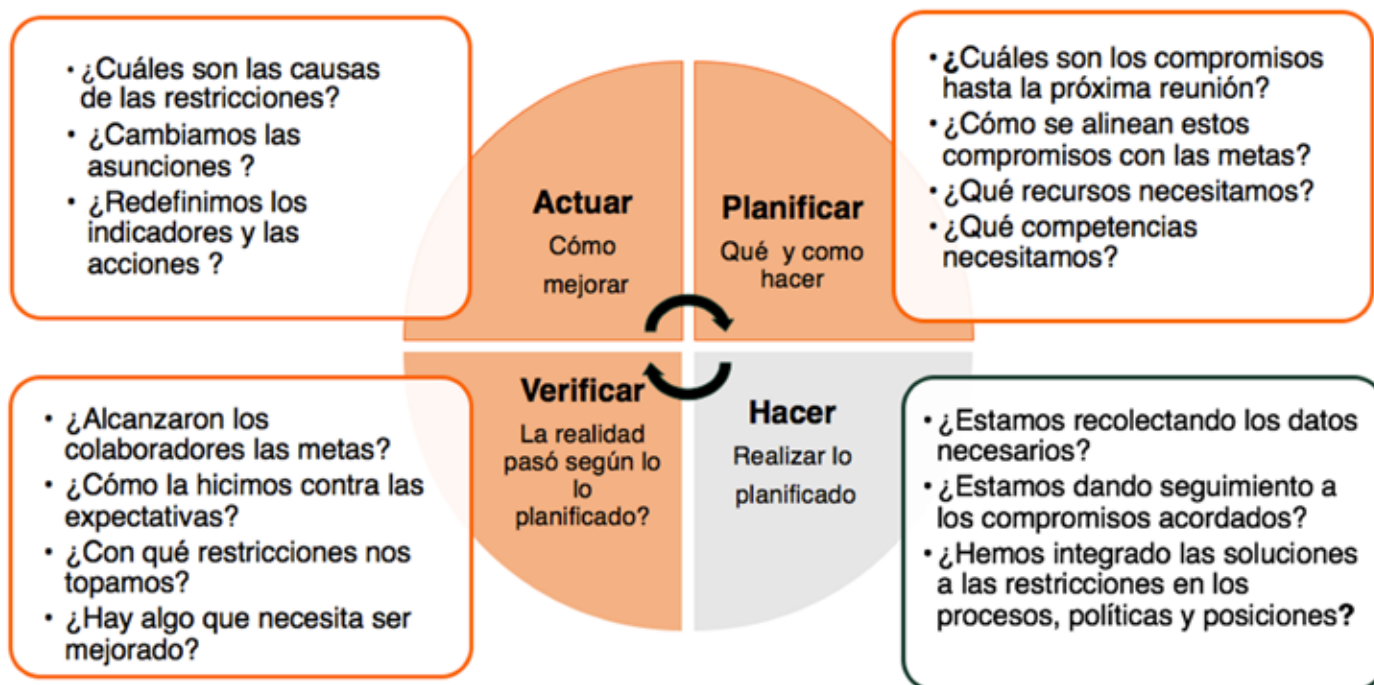


IMPACTA EN EL SEGUIMIENTO Y DOCUMENTACIÓN DE LAS DECISIONES QUE INTRODUCAN CAMBIOS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN.

REUNIONES

- Se realizan para revisar el desempeño logrado y responder con decisiones grupales a los problemas que necesitan atención inmediata.
- Al ser un trabajo colaborativo, la conversación es la tecnología clave de la reunión. ¿Consideran los miembros del equipo que las conversaciones son frecuentes, consistentes y en dos direcciones?.
- La metodología a usarse es el ciclo PHVA.
- La transparencia y la presión de los pares; la frecuencia y la calidad de las conversaciones en torno a los objetivos y a los resultados incide en el PMS.

METODOLOGÍA DE REUNIONES



LAS RESTRICCIONES

- Es un Forma de pensar inadecuada.
- Es un Política inhibidora de la creatividad.
- Es un Recurso escaso que gobierna a todos los demás (ejemplo: atención gerencial).
- Es un Obstáculo para alcanzar la meta.
- Es un Conflicto sin resolver.



MATRIZ DE REUNIONES GERENCIALES											Código:
											Versión:
											Fecha:
											ENTREGABLES
ARCO ESTRATEGIAS	N.	NOMBRE DE LA REUNIÓN	FRECUENCIA	LUGAR	LIDER QUE CONVOCA	PARTICIPANTES	DURACIÓN	HORA	INSUMOS	PROPÓSITO	

Fuente: Elaboración propia.

KAIZEN

Es la práctica de la mejora continua.

Los grandes resultados provienen de muchos pequeños cambios acumulados en el tiempo.



.....


“ Kaizen es el mejoramiento continuo en la vida personal, familiar, social y del trabajo”.

-Masaaki Imai-


FILOSOFÍA DEL KAIZEN

- Enfoque al sistema (proceso)
- Administrar con ciclos PHVA/SDCA/DMAIC
- Requiere del trabajo en equipo
- La calidad es lo primero
- Promover una cultura estadística
- El proceso siguiente es el cliente
- Trabajar desde es lugar real, donde existe la acción(Gemba)

FORMATO PMS: APLICA LO APRENDIDO

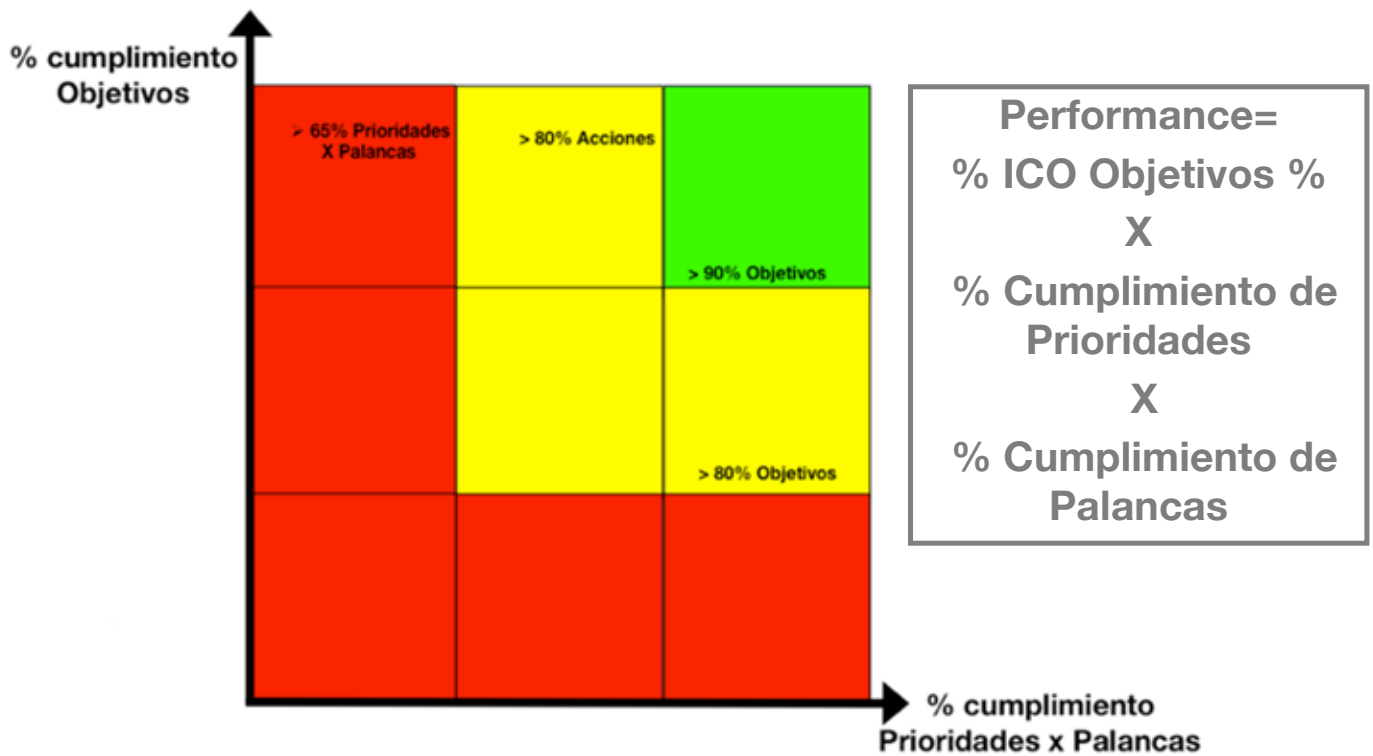
		INFORME KAIZEN		Versión: 0001	
				Fecha: 09/11/2017	
				Codigo: DM-01	
DPTO:		AREA:	IMPUTABLE:	OBJETIVO AFFECTADO:	
DESCRIPCION DEL PROBLEMA					
IMPACTO OCASIONADO:					
CAUSAS PROBLEMAS					
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> 1 <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 30px; margin: 5px auto;"></div> </div> <div style="text-align: center;"> 2 <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 30px; margin: 5px auto;"></div> </div> <div style="text-align: center;"> 3 <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 30px; margin: 5px auto;"></div> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 20px;"> <div style="width: 30%; border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; height: 100px;"></div> <div style="width: 30%; border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; height: 100px;"></div> <div style="width: 30%; border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; height: 100px;"></div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 20px;"> <div style="text-align: center;"> 4 <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 30px; margin: 5px auto;"></div> </div> <div style="text-align: center;"> 5 <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 30px; margin: 5px auto;"></div> </div> <div style="text-align: center;"> 6 <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 30px; margin: 5px auto;"></div> </div> </div>					
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="width: 70%;"> CAUSAS PRINCIPALES: <div style="border: 1px solid black; height: 20px; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 20px;"></div> </div> <div style="width: 25%; text-align: center;"> PROBLEMA <div style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 100px; margin: 5px auto;"></div> </div> </div>					
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> ACCIONES CORRECTIVAS </div> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin-top: 2px;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin-top: 2px;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin-top: 2px;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin-top: 2px;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin-top: 2px;"></div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> ACCIONES PREVENTIVAS </div> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin-top: 2px;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin-top: 2px;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin-top: 2px;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin-top: 2px;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin-top: 2px;"></div>		<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 40%;"> PRIOIRIDAD <div style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 20px; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 20px; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 20px; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 20px; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 20px; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 20px;"></div> </div> <div style="width: 40%;"> FECHA COMPROMISO <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px;"></div> </div> </div>	
ELABORADO POR:			IMPUTABLE:		

Fuente: Elaboración propia.

	MATRIZ DE ACCIONES CORRECTIVAS				Código:
					Versión:
					Fecha:
Nombre:					
Cargo:					
N.	Objetivo Estratégico con dificultades de éxito (% <70%=)	Problemas encontrados	Causas analizadas	Medidas correctivas tomadas	Soluciones que requieren el trabajo conjunto, de otras áreas o recursos.
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Fuente: Elaboración propia.

MAPA DE PERFORMANCE



Es el resultado obtenido del porcentaje de cumplimiento de los objetivos, prioridades y palancas de cada colaborador, donde muestra en un solo gráfico cuál es su desempeño dentro de la empresa.

BENEFICIOS:

- Sistema de información transparente.
- Conocer donde cada colaborador debe mejorar.
- Conocer si las acciones que cada colaborador realizar están impactando en el cumplimiento de los resultados.
- Descartar acciones que no agregan valor.
- Identificar proyectos de mejora a implementar.

#3 IMPLEMENTACION DEL PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM®

OBJETIVOS:

- Pasos en el proceso de implementación.
- Cómo hacerlo bien.

¿QUÉ GANAMOS?

- Organización con capacidad de obtener los resultados (Performance organizacional).
- Personas con capacidad de obtener los resultados (Performance personal).

ETAPAS DEL PROCESO IMPLEMENTACIÓN DEL PMS

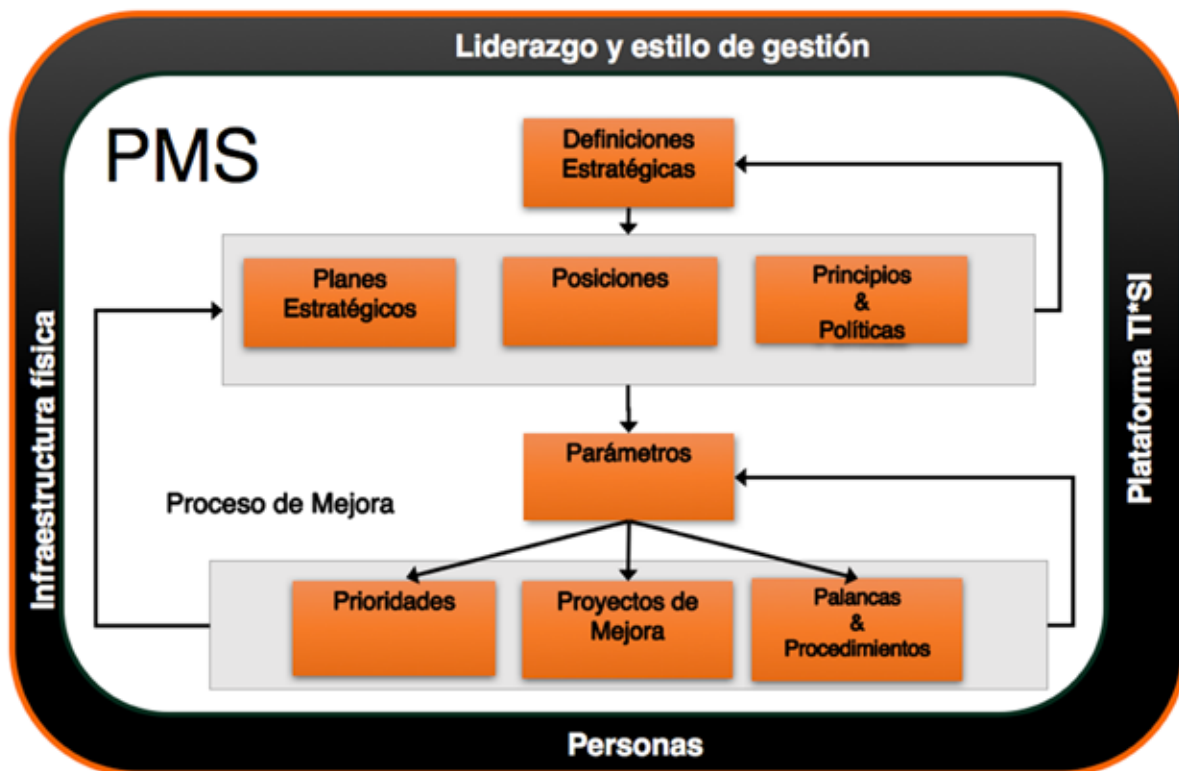


METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN PMS®

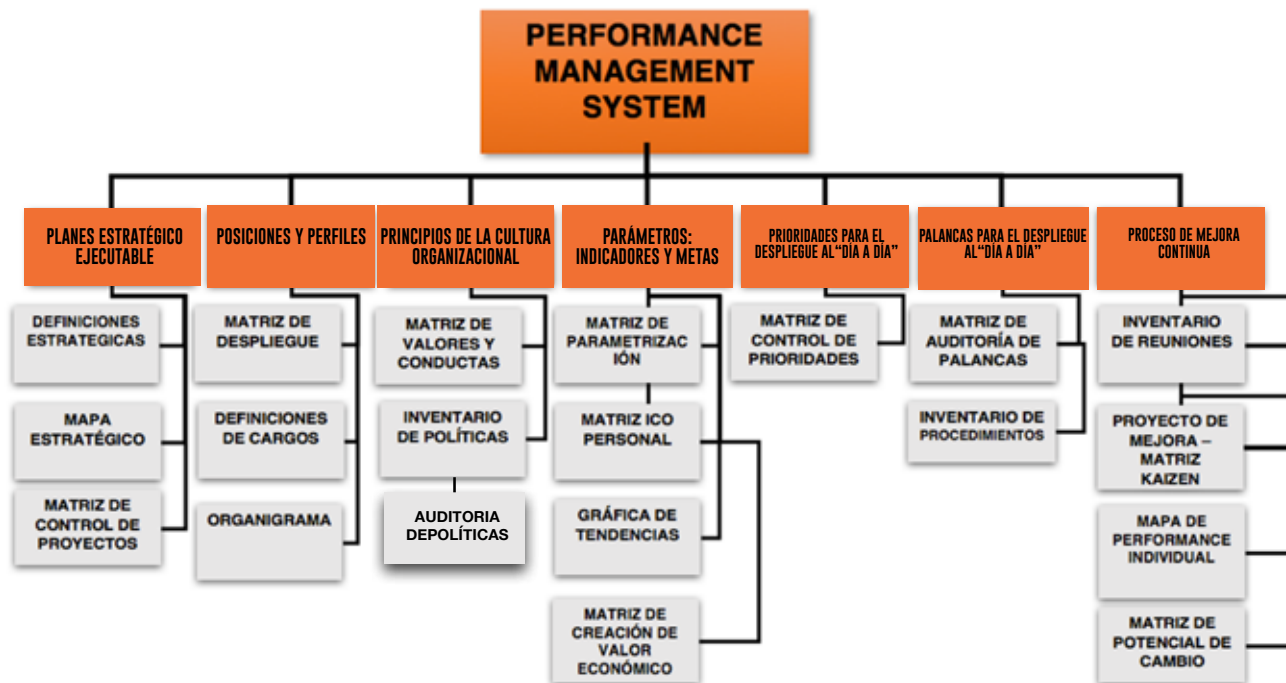
Nuestra metodología de consultoría es implementada a través de los siguientes etapas:

- **Construir:** Co-elaboramos las prácticas del modelo ajustado a la realidad de la empresa.
- **Capitalizar:** Ayudamos a que los colaboradores usen en el día a día las prácticas, dando recomendaciones orientadas a generar impacto en las líneas de negocio.
- **Sostener:** Aseguramos que el sistema de gestión implementado y la mejora en el desempeño perdure en el tiempo.

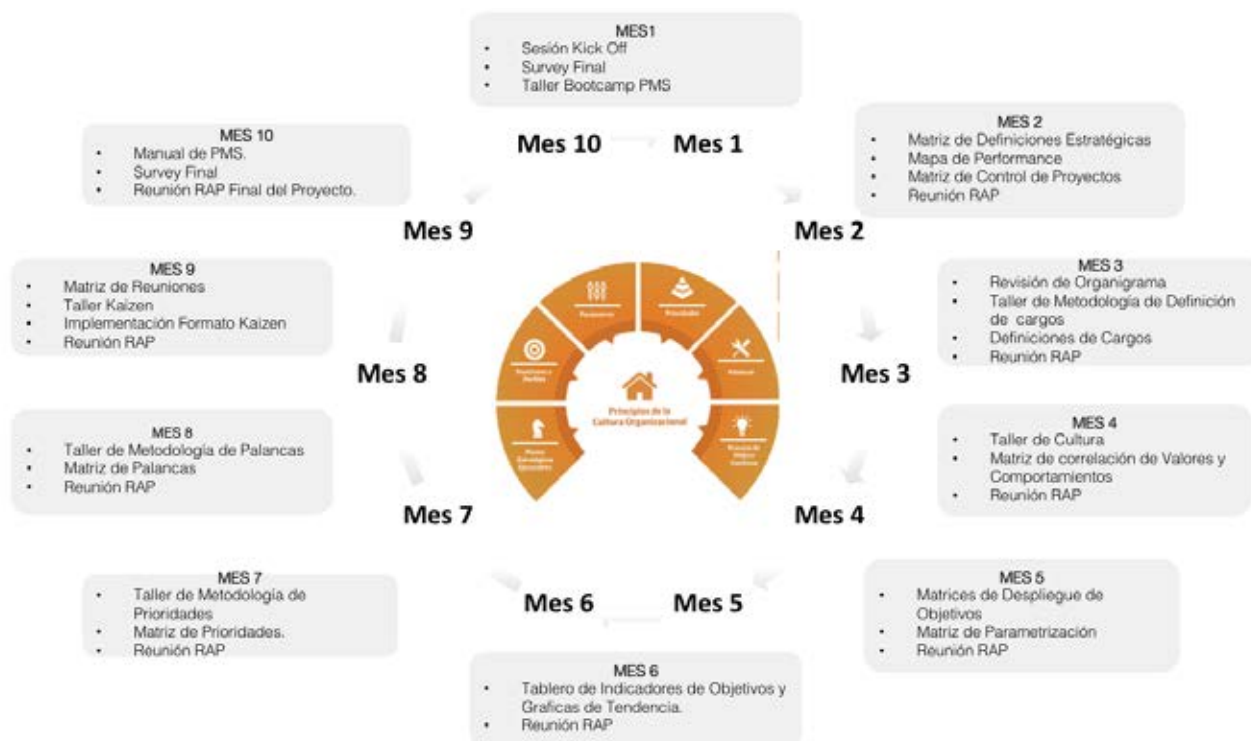
CONEXIÓN DE LAS ETAPAS DEL PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM®



HERRAMIENTAS DEL PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM®



PLAN DE TRABAJO EN LA IMPLEMENTACION DEL PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM®



RECOMENDACIONES PARA QUE EL PMS TENGA IMPACTO

- 1.- Liderazgo del CEO.
- 2.- Un dueño del proyecto.
- 3.- Un esfuerzo planificado, integral y sistemático.
- 4.- Gerencia de abajo hacia arriba.
- 5.- Habilidades y disposición para cambiar de las personas.
- 6.- Colaboración, trabajo en equipo y comunicación.
- 7.- Sistema integrado con las políticas.
- 8.- Digitalización e integración a TI&SI.
- 9.- Evaluación del nivel de utilización.
- 10.- Recompensas y reconocimiento.

“El liderazgo es un proceso de influencia social, que maximiza los esfuerzos de los demás, hacia el logro de un objetivo”.

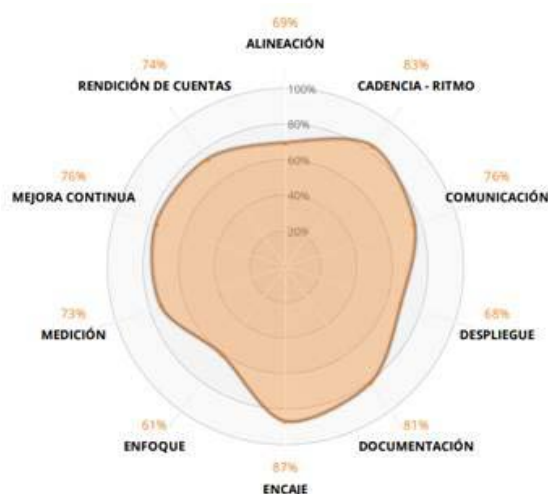
-Kevin Kruse-

PERFORMANCE MANAGEMENT INSIGHTS®

Es un herramienta para medir cuánto la cultura de la empresa está alineada a resultados sostenibles y de alto impacto.

Determina el Gap entre el sistema de gestión actual y un sistema que aproveche al máximo las capacidades organizacionales y personales.

EVALUACIÓN DE UNA CULTURA ENFOCADA A RESULTADOS



PRINCIPIO	% NIVEL	CALIFICACIÓN
ALINEACIÓN	69,23%	Construir
CADENCIA - RITMO	83,33%	Fortaleza
COMUNICACIÓN	76,19%	Debe Fortalecer
DESPLIEGUE	68,42%	Construir
DOCUMENTACIÓN	80,95%	Fortaleza
ENCAJE	86,96%	Fortaleza
ENFOQUE	60,87%	Construir
MEDICIÓN	73,08%	Debilidad
MEJORA CONTINUA	76%	Debe Fortalecer
RENDICIÓN DE CUENTAS	73,91%	Debilidad
PROMEDIO	74,89%	

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

- * Brudan, A. (2010). Rediscovering performance management: Systems, learning and integration. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 109-123.
- * Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). The performance management revolution. *Harvard business review*, 94(10), 58-67.
- * Demartini, C. (2014). *Performance management systems*. Springer.
- * Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*, 20(4), 263-282.
- * Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system.
- * Kaplan, R. S., Robert, S. K., David, P. N., Hickman, C. R. S., Hickman, M. A. C. R., & Goux, J. F. (2006). Alignment: Cómo alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Scorecard (No. 336.76). Córdoba (Argentina: Provincia) Agencia Córdoba Turismo.
- * Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Press.
- * Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Mastering the management system. *Harvard business review*, 86(1), 62.
- * McChesney, C., Covey, S., & Huling, J. (2012). *The 4 disciplines of execution: Achieving your wildly important goals*. Simon and Schuster.
- * Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363-382.
- * Paul Leinwand and Cesare Mainardi What drives a company's success? Highlights of survey findings. Booz & Company: October 28, 2013.
- * Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next?. *International journal of operations & production management*, 19(2), 205-228.
- * Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*, 25(12), 1228-1263.
- * Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. In *Readings in Accounting for Management Control* (pp. 622-645). Springer US.
- * Simons, R. (1995). Control in an age of empowerment. *Harvard business review*, 73(2), 80-88.
- * Sull, D., Homkes, R., & Sull, C. (2015). Why strategy execution unravels—and what to do about it. *Harvard Business Review*, 93(3), 57-66.

**“El secreto del éxito no es
prever el futuro,
sino crear una organización
que prosperará en un futuro
que no pueda ser previsto”.**

-Michael Hammer-

¡EL DESAFIO RECIÉN COMIENZA!



ALESALTOS@ARCOESTRATEGIAS.COM



/ARCO-ESTRATEGIAS



@ALBERTORIGAIL



IMPACTO.LA

Edificio Semgroup Media lab
Urdesa, Bálsamos 118 y calle única
0987674878 - 0993196799
Guayaquil-Ecuador

ARCO
ESTRATEGIAS