

Los Indicadores de Gestión Organizacional: Una Guía para su Definición

Rafael ■ David ■ Rincón ■ B.

Tradicionalmente, la evaluación del desempeño y el control en las empresas se realizaba sólo con base en informes financieros. A finales de los 80s, la internacionalización de los mercados hizo que países como Colombia se enfrentaran a la dura realidad de poseer organizaciones poco productivas, poco dinámicas, y en su gran mayoría obsoletas, administrativa y tecnológicamente, temerosas de realizar nuevas inversiones y sin capacidad para reaccionar, frágiles financieramente y poco competitivas.

Rafael David Rincón B. Matemático Puro, Universidad de Antioquia, Medellín. Magister en Matemáticas Aplicadas, Universidad EAFIT. Magister en Sistemas de Calidad del ITESM, Campus Monterrey, México. Profesor de pregrado y posgrado adscrito al Departamento de Informática y Sistemas, Universidad EAFIT, Medellín. E-mail: rrincon@sigma.eafit.edu.co

Este panorama desolador indujo a las empresas a mejorar la productividad e incrementar la eficiencia utilizando tres estrategias:

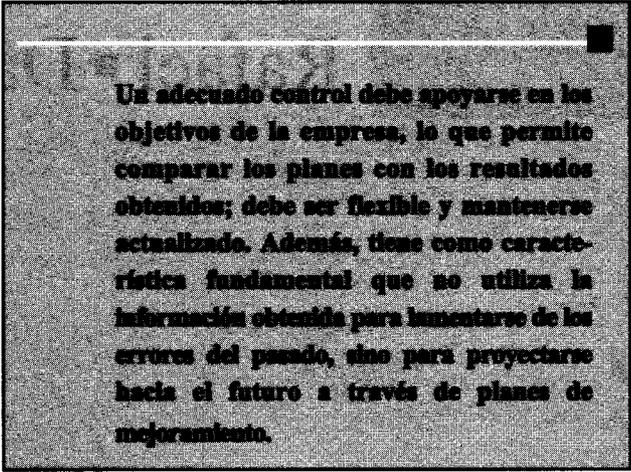
- Uso de mejor tecnología
- Empleo de nuevas y mejores herramientas de administración, y
- La implantación de sistemas de control de gestión con el propósito fundamental de evaluar periódicamente la ejecución de las actividades de la organización, con base en parámetros de cantidad, calidad y oportunidad, para apoyar la toma de decisiones y facilitar la gestión.

Un adecuado control debe apoyarse en los objetivos de la empresa, lo que permite comparar los planes con los resultados obtenidos; debe ser flexible y mantenerse actualizado. Además, tiene como característica fundamental que no utiliza la información obtenida para lamentarse de los errores del pasado, sino para proyectarse hacia el futuro a través de planes de mejoramiento. Adicionalmente, enfoca los esfuerzos hacia una mayor eficiencia y crea un ambiente propicio para el desarrollo de la creatividad.

El doctor Deming (Deming, 1982) considera que uno de los pilares básicos de la Gestión de Calidad es la medición. Si no se recogen datos no puede medirse un proceso y en consecuencia no puede mejorarse éste. En efecto, sin medidas no se tiene referencia ni valores entre los cuales se mueven los procesos; se desconoce el cumplimiento de los requisitos de los productos/servicios con las especificaciones establecidas, e incluso se tiene un alto grado de ignorancia acerca de la opinión de los clientes.

Implementar un conjunto de indicadores como elementos básicos para un adecuado sistema de control en una compañía, impone como condición inicial el conocimiento de los procesos que en ella se desarrollan.

Un proceso es una serie de actividades o etapas orientadas a generar un valor agregado sobre una entrada o insumo, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos de un cliente, interno o externo.



Un adecuado control debe apoyarse en los objetivos de la empresa, lo que permite comparar los planes con los resultados obtenidos; debe ser flexible y mantenerse actualizado. Además, tiene como característica fundamental que no utiliza la información obtenida para lamentarse de los errores del pasado, sino para proyectarse hacia el futuro a través de planes de mejoramiento.

En una organización existen básicamente tres tipos de procesos:

- **Procesos Claves o Primarios.** Están relacionados directamente con la misión de la organización, y consecuente con ello, impactan directamente al cliente externo.
- **Procesos Estratégicos.** Son los que facilitan las guías de actuación para los procesos claves y están basados en la escucha de la voz del cliente o del mercado.
- **Procesos de Apoyo.** Facilitan los medios necesarios, tanto humanos como materiales, para que los procesos claves se realicen de manera efectiva y eficiente.

FIGURA 1
Esquema de un proceso genérico

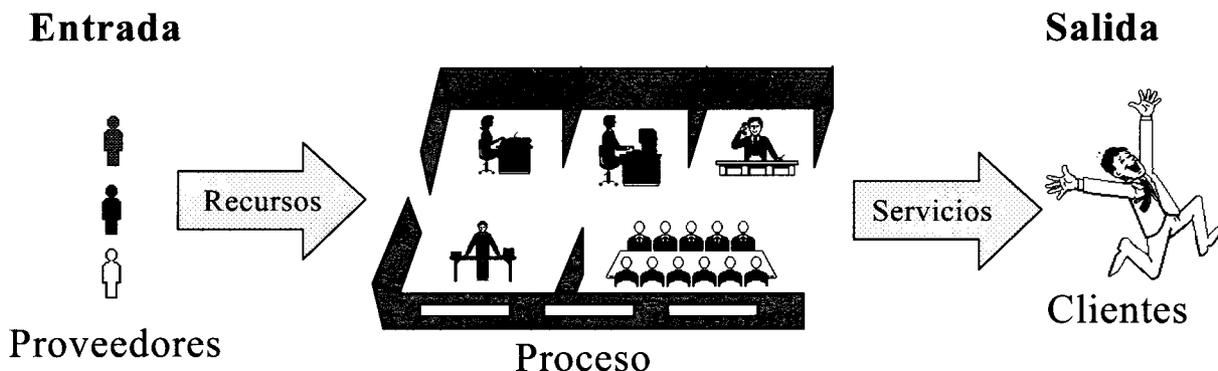
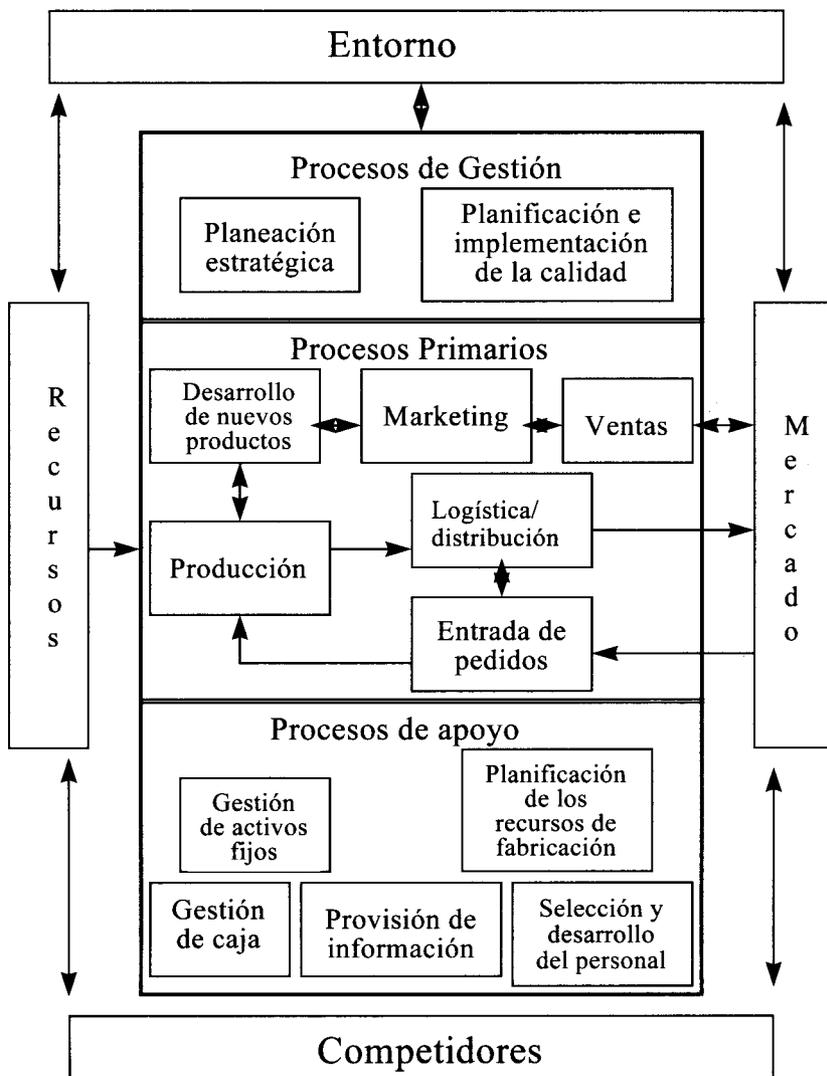


FIGURA 2
Clasificación de procesos



Los procesos se caracterizan porque, en general tienen:

- Un único responsable.
- Límites bien definidos: alcance, inicio, fin, entradas, productos, clientes y proveedores.
- Interacciones y responsabilidades bien definidas.
- Procedimientos documentados.
- Controles de evaluación y retroalimentación cercanos al punto en el cual se ejecuta la actividad.
- Medidas de evaluación y objetivos que se relacionan con el cliente.
- Tiempos de ciclos conocidos.

Existen tres medidas fundamentales que caracterizan todo proceso:

Efectividad. Todo proceso debe ser efectivo. La efectividad mide el grado hasta el cual los resultados cumplen los objetivos, es decir, satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes.

Eficiencia. Todo proceso debe ser eficiente. La eficiencia mide la cantidad de recurso utilizado para lograr el objetivo propuesto. Las organizaciones deben minimizar los recursos que se requieren para realizar sus procesos de manera eficaz, disminuir el desperdicio y eliminar las actividades que no generan valor agregado para lograr la eficiencia.

Adaptabilidad. Todo proceso debe poseer la capacidad de ser flexible para dirigir o responder a las expectativas actuales y futuras del cliente, sus requerimientos especiales e individuales.

En general, los procesos importantes para cualquier organización son aquellos que interrelacionan diversos departamentos de la misma y hacen que se logre la satisfacción total del cliente con el producto o servicio ofrecido.

1. LA MEDICIÓN EN LAS EMPRESAS

“Lo que no se puede definir no se puede medir, lo que no se puede medir no se puede mejorar, lo que no se puede mejorar se puede deteriorar”.

Lord Kelvin

Medir es determinar una cantidad comparándola con un patrón, una unidad o un estándar de referencia.

En las empresas la medición se ha limitado a una simple recolección de datos sobre los procesos. Se registra la información acerca de los resultados, las etapas intermedias, los insumos, el desempeño de los grupos de trabajo, entre otros. Pocas veces se registran los datos que pueden convertirse en información valiosa para el mejoramiento continuo y la toma de decisiones.

Las mediciones son muy importantes, pero lo son más las acciones que se toman con base en dichas medidas. Una medición deberá entonces estar asociada con algún tipo de decisión.

La medición en la empresa es de vital importancia para lograr un conocimiento profundo de los procesos y su relación con la gerencia de los mismos. Dicho conocimiento parte de admitir su variabilidad y las causas asociadas

con ella, las cuales son imposibles de conocer sin medición.

Antes de iniciar un proceso de medición se hace necesario vencer la (natural) resistencia que culturalmente ha existido por el mal uso que se le ha dado a los datos, utilizándolos como base para encontrar culpables, asociando las mediciones con premios y castigos.

Implementar un sistema de medición proporciona a las empresas grandes beneficios, tales como:

- Gerenciar con base en datos y hechos.
- Planificar con mayor certeza y confiabilidad.
- Visualizar con mayor claridad las oportunidades de mejoramiento de un determinado proceso.
- Analizar y explicar la manera como suceden los hechos.
- Centrar la atención en factores que contribuyen al logro de la Misión.
- Ayudar a fijar metas y a monitorear las tendencias.
- Proporcionar a los empleados un sentimiento de logro.
- Mostrar la efectividad con la que se usan los recursos.

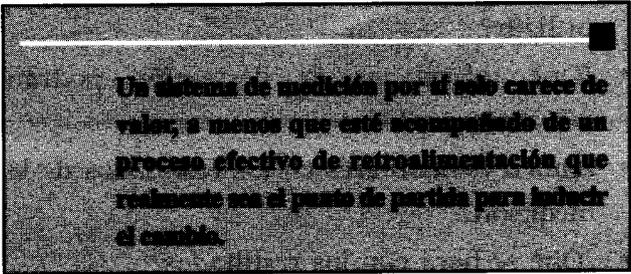
Un sistema de medición por sí solo carece de valor, a menos que esté acompañado de un proceso efectivo de retroalimentación que realmente sea el punto de partida para inducir el cambio.

Todo proceso puede y debe medirse. Sin embargo, no es muy práctico medirlo todo. Lo más apropiado es determinar cuáles son las actividades que mayor impacto tienen sobre el

proceso y establecer allí las mediciones. Inicialmente, puede concentrarse el esfuerzo en las actividades de los procesos críticos de la empresa.

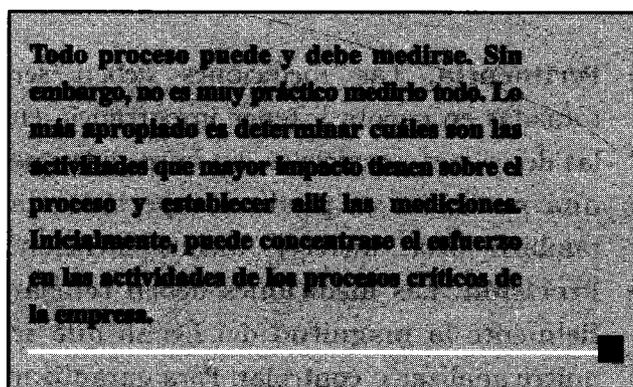
Las mediciones deben ser sencillas, próximas a las actividades procesables y útiles como apoyo a las estrategias directivas. Deben ocuparse de los aspectos correctos, en el lugar preciso y en el tiempo adecuado. Adicionalmente, un buen sistema de medición debe poseer las siguientes características:

- **Pertinencia.** Las mediciones deben ser tomadas en cuenta y tener importancia en las decisiones gerenciales. En la medida que una medición va perdiendo pertinencia también debe merecer menos atención.
- **Precisión.** Las mediciones deben reflejar fielmente la magnitud del hecho que se quiere analizar o controlar. Para garantizar el grado de precisión de las mediciones se deben considerar los siguientes aspectos: definir claramente la medición, escala, error permisible, seleccionar el instrumento adecuado y capacitar al personal encargado de tomar la información.
- **Oportunidad.** Las mediciones deben suministrar la información en el momento indicado que permita aún tomar los correctivos del caso, de tal manera que siempre se garantice que los procesos estén bajo control.



Un sistema de medición por sí solo carece de valor, a menos que esté acompañado de un proceso efectivo de retroalimentación que realmente sea el punto de partida para inducir el cambio.

- **Confiabilidad.** Esta característica está muy ligada a la precisión, pero además enfatiza que las mediciones deben ser actos repetitivos y de naturaleza periódica, que permitan en el tiempo la comparación y la correlación con otras mediciones.
- **Economía.** Debe existir una proporcionalidad entre los costos incurridos para obtener las mediciones y los beneficios y relevancia de las decisiones que se sustentan con los datos obtenidos.



1.1 EL PROCESO DE MEDICIÓN

Antes de iniciar un proceso de medición, la organización interesada debe tener claro los aspectos relacionados con las seis preguntas siguientes, cuyas respuestas deben ser parte de las políticas de la empresa.

- ¿Qué es lo que se desea medir?
- ¿Quién realizará la medición?
- ¿Qué mecanismo de medición se va a utilizar?
- ¿Qué tolerancias de desviación podrán determinarse?
- ¿Quién tiene interés en los resultados de la medición?
- ¿Qué se hará con los resultados?

Desde el punto de vista de la calidad y productividad, toda empresa según sus intereses, tendrá la posibilidad de considerar como pauta de medición cualquiera de los siguientes aspectos:

- Cantidad de producto/servicio entregado (resultado).
- Calidad del producto/servicio ofrecido.
- Oportunidad en la entrega.
- Costos en los productos/servicios.
- Seguridad del sistema. Esto es, grado en que se garantiza la integridad, capacidad y disponibilidad de los componentes del sistema y especialmente del talento humano.
- Moral. Grado de motivación y actitud del personal hacia el trabajo y el servicio.
- Satisfacción del cliente.

2. LOS INDICADORES DE GESTIÓN

El concepto de Indicadores de Gestión, aparentemente nuevo en nuestro medio, remonta su origen al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón. Se consideraban los indicadores de calidad como instrumentos de evaluación de la gestión de las compañías en función del impacto de sus productos y servicios.

Sin embargo, su principal limitante era su utilización más como herramientas de control de los procesos productivos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones. En consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar

tanto los procesos productivos como los administrativos en una organización, y deben derivarse de acuerdos de desempeño basados en la misión y los objetivos estratégicos.

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía.

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto, de los planes estratégicos, etc. y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas se realizan sin demora y en forma oportuna.

No se requiere tener bajo control continuo muchos indicadores, sino sólo los más importantes, los claves. Los indicadores que engloben fácilmente el desempeño total del negocio deben recibir la máxima prioridad. El paquete de indicadores puede ser mayor o menor, dependiendo del tipo de negocio, sus necesidades específicas, los proyectos sobre los que se trabaja, etc.

2.1 BENEFICIOS DERIVADOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

- **Satisfacción del cliente.** La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y se logren los resultados deseados.
- **Monitoreo del proceso.** El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.
- **Benchmarking de procesos y actividades.** Si una organización pretende mejorar sus procesos internos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y abrirse al entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica se facilita si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.
- **Conducción del cambio.** Un adecuado sistema de medición le permite a las personas conocer su aporte en las metas

organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y características, de tal manera que puedan alcanzar su objetivo. Estas características pueden ser:

- **Simplicidad.** Puede definirse como la capacidad para definir el fenómeno que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.
- **Adecuación.** Entendida como la actitud de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.
- **Validez en el tiempo.** No se debe definir un indicador para una ocasión determinada y después desecharlo, ya que no cumpliría el objetivo fundamental de los indicadores, cual es ver la evolución de un fenómeno. Los indicadores pues, tendrán que ser reproducibles en el tiempo y en condiciones idénticas.
- **Conocimiento por parte de los usuarios.** Estos deben estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.
- **Auditabilidad.** Esto es, un tercero, ajeno a las actividades debe poder verificar que se están aplicando correctamente las reglas y procesos.
- **Utilización positiva.** Nunca un indicador debe ser el principio de la búsqueda de responsables para aplicarles un castigo,

sino que debe estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

- **Oportunidad.** Es fundamental que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente se requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

2.2 LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Los indicadores de gestión resultan de un proceso de traducción o despliegue de los objetivos estratégicos de una organización a partir de su misión. Igualmente, resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la compañía. Deben transmitir la estrategia corporativa a todos los empleados. Dicha estrategia no es más que el plan o camino a seguir para lograr la misión. Todo el personal debe entender cuál es la estrategia y de qué forma está contribuyendo con su trabajo y su rendimiento individual a lograr el resultado global.

Según David (David, 1988), el conjunto de indicadores de gestión que se defina debe permitir comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la empresa respecto al logro de las metas y objetivos que se han establecido en la planeación.

2.3 EL CICLO DE CONTROL PHVA

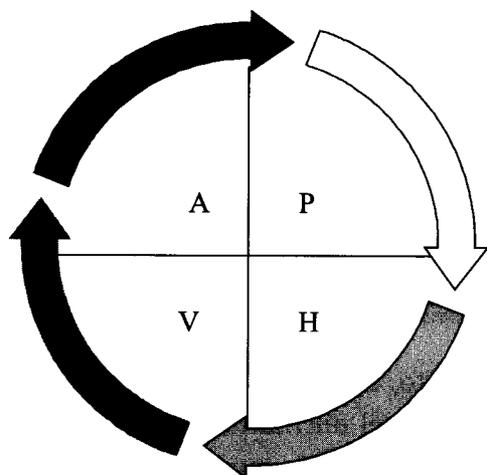
La implementación del sencillo pero poderoso modelo P.H.V.A. (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), ayuda de manera efectiva a adoptar y monitorear el proceso de planeación

en una empresa, siempre y cuando se constituya en un proceso sin fin, es decir, que se planee, se tome una acción, se verifique si los resultados eran los esperados y se actúe sobre dichos resultados para volver a iniciar el proceso.

Los indicadores de gestión resultan de un proceso de traducción o despliegue de los objetivos estratégicos de una organización a partir de su misión. Igualmente, resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la compañía. Deben transmitir la estrategia corporativa a todos los empleados. Dicha estrategia no es más que el plan o camino a seguir para lograr la misión.

El P.H.V.A. es una concepción gerencial que dinamiza la relación entre el hombre y los procesos y busca controlarlos con base en el establecimiento, mantenimiento y mejora de estándares, tarea que se adelanta mediante la definición de especificaciones de proyectos (estándares de calidad), especificaciones técnicas de proceso y procedimientos de operación.

FIGURA 3
El Ciclo de Control PHVA



La gerencia de procesos mediante el ciclo P.H.V.A. consiste básicamente en **PLANEAR**, entendido como la definición de las metas y los métodos que permitirán alcanzarlas.

HACER, consistente en ejecutar la tarea y recoger los datos, no sin antes haber pasado por un proceso de formación (educar y entrenar).

VERIFICAR, evaluar los resultados de la tarea ejecutada; identificación de los problemas que originan el no cumplimiento de las tareas (formación, planeación).

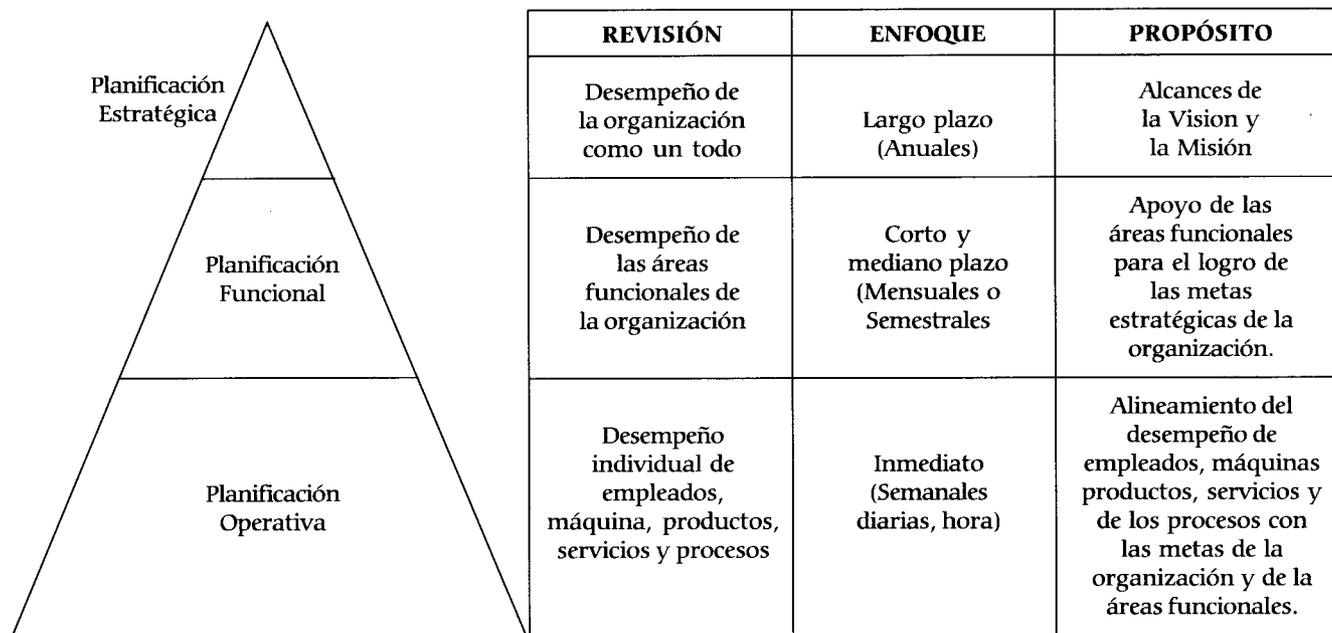
ACTUAR, tomar medidas correctivas para lograr el cumplimiento de las metas.

Es importante además que el conjunto de indicadores de cada área esté alineado con los de sus respectivas unidades de negocio y por tanto con la misión de la organización, para lograr la efectividad de los objetivos estratégicos propuestos.

Muchos de los indicadores que se monitorean en una determinada empresa son circunstanciales. Los indicadores circunstanciales son aquellos cuya utilidad se limita a un momento histórico específico, debido a que apoyan la solución definitiva de algún problema o proyecto de la organización, tienen un inicio y un fin bien establecidos.

Cuando el proyecto termina, el objetivo se alcanza o el problema se ha resuelto, el indicador puede dejar de ser relevante y por tanto no se justifica su monitoreo continuo (o se convierte en un indicador indispensable para la organización). De esta manera, el control se centra sólo donde es necesario, pudiendo delegarse cuando sigue siendo relevante, pero no requiere de una atención

FIGURA 4
Dimensiones de los Indicadores de Gestión



continua. La delegación del monitoreo es un importante mecanismo que fomenta la involucración espontánea de los colaboradores en una empresa. No debe descuidarse el uso de la delegación para aumentar el compromiso de los trabajadores y empleados.

¿Cuáles podrían ser los indicadores claves, los más importantes de un negocio como para monitorearlos continuamente?

Seguramente ya se monitorean; son comunes en todas las empresas, pero es posible que no se les esté dando a todos ellos el seguimiento adecuado. Es importante no sólo conocerlos, sino también comprender su interrelación y los mecanismos que mejoran su comportamiento en conjunto.

Cuando todos sepan lo que está pasando y cuáles son los objetivos primarios de la organización, podrán tomar decisiones y realizar

acciones que favorezcan la consecución de tales objetivos en menos tiempo, requiriendo menos conducción por parte de la alta dirección.

2.5 LOS INDICADORES Y SU REPRESENTACIÓN GRÁFICA

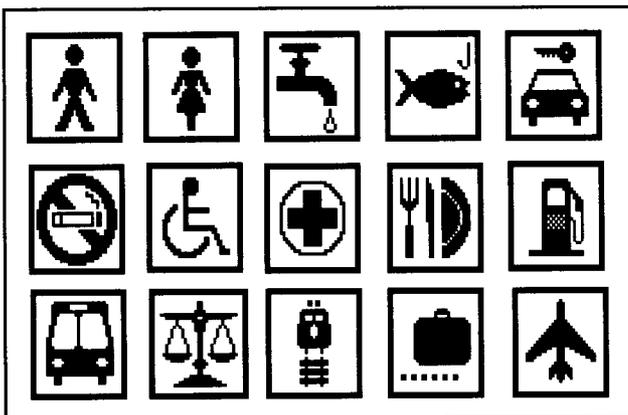
Los gráficos son definitivamente una importante ayuda para lograr transmitir una idea lo más fielmente posible. Las compañías de alta competencia tienen en común el desarrollo de sistemas de comunicación internos de alta eficiencia. En muchas ocasiones, el retraso de una orden o de una decisión obedece a ineficiencia en los canales internos de comunicación y puede significar la pérdida de grandes cantidades de dinero, de un pedido importante, y por tanto de clientes.

Al respecto, el doctor Warfield (Warfield, 1983) plantea que el dilema del lenguaje como principal mecanismo de comunicación humana, es

la posibilidad de transmitir el conocimiento científico, en su marcha acelerada hacia horizontes sin fin. Por tanto, es necesario desarrollar nuevas dimensiones de comunicación universal, basadas en elementos gráficos.

En los sistemas visuales de comunicación es posible enterarse, de un solo vistazo, de lo más relevante que acontece en una organización, en un partido, en una fábrica, en una celebración, en un conflicto o en la naturaleza. Las representaciones gráficas son un importante facilitador de la comunicación en las organizaciones, y en general, en las comunidades humanas.

FIGURA 5
La Comunicación Gráfica



2.5 CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES

De acuerdo con su enfoque, podemos distinguir dos tipos generales de indicadores, los enfocados al resultado (corto plazo) y los indicadores enfocados al proceso (mediano y largo plazo).

Cuando el enfoque se da a los resultados, la relación entre el superior y el colaborador está

determinada por el premio asociado con el alcance del objetivo; de lo contrario, hay un castigo o simplemente la indiferencia al esfuerzo realizado. Esto a la larga trae consigo un fuerte sentimiento de frustración para el colaborador, y obviamente una creciente falta de interés. Por otro lado, tiene una connotación más positiva la atención enfocada al seguimiento de los procesos de indicadores de largo plazo, que observen la tendencia del comportamiento de los sistemas.

2.6 PROCESO DE DEFINICIÓN DE INDICADORES

Para definir un buen indicador de control en un área de trabajo, se puede utilizar una sencilla técnica que consiste en responder cuatro preguntas básicas. Es importante desarrollar un criterio para la selección de los indicadores que deberán monitorearse en forma continua, ya que el seguimiento tiene un costo alto cuando no está avalado por un verdadero beneficio.

1. ¿Es fácil de medir?
2. ¿Se mide rápidamente?
3. ¿Proporciona información relevante?
4. ¿Se grafica fácilmente?

Si las respuestas a todas las preguntas son afirmativas, ya se ha definido un buen indicador de desempeño. Claro que requiere de un poco de tiempo evaluar cada pregunta de manera concreta y asegurar que si se responde afirmativa o negativamente, la respuesta está asegurada.

Los siguientes son algunos ejemplos de indicadores:

• **Indicadores Generales**

- Número de sugerencias implantadas/Sugerencias totales.
- Porcentaje de rotación de empleados.
- Número de sugerencias/Empleado-mes.
- Gastos de operación-mes.
- Inventario en proceso.
- Porcentaje de cumplimiento de la operación.
- Asistencia.
- Desperdicio.
- Excedentes/mes.

• **Indicadores de Servicio y Distribución**

- Clientes atendidos/día.
- Tiempo de servicio.
- Porcentaje de retención de clientes.
- Número de reclamos solucionados/reclamos totales.
- Porcentaje de devoluciones.
- Garantías atendidas.
- Número de pedidos despachados/Número de pedidos atendidos.
- Ventas realizadas a asociados y no asociados en el período.

Además de los indicadores generales y de servicio y distribución, existen otros grupos, los cuales podemos clasificar como:

- **Indicadores de Rendimiento** (Efectividad, Eficiencia, Eficacia).
- **Indicadores de Productividad** (Producido respecto a los recursos utilizados).
- **Indicadores de Gestión y Financieros.**
- **Indicadores de Personal.**
- **Indicadores de Informática.**
- **Indicadores de Clientes Internos**
 - Personal capacitado
 - Rotación de personal
 - Horas de capacitación
 - Número de accidentes presentados

- Indemnizaciones pagadas
- Nivel de satisfacción de los asociados.
- Porcentaje de ventas a asociados.

• **Indicadores de los Estados Financieros**

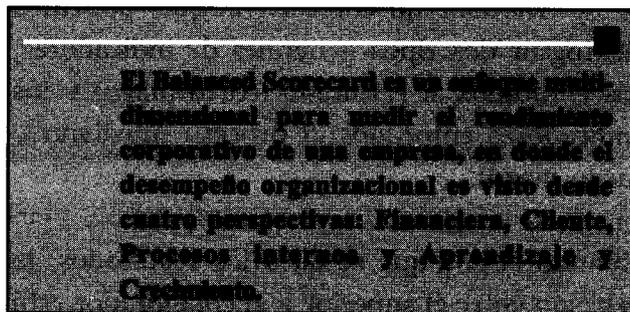
- Porcentaje de gastos vs ingresos
- Porcentaje de inversión en plantas y equipos
- Valor de colocación por empleado
- Índices financieros
- Análisis horizontal y vertical
- Ahorro por empleado
- Activos/Aportes por empleado

3. EL BALANCED SCORECARD (BSC) O SISTEMA BALANCEADO DE INDICADORES DE GESTIÓN

El Balanced Scorecard es un enfoque multidimensional para medir el rendimiento corporativo de una empresa, en donde el desempeño organizacional es visto desde cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos internos y Aprendizaje y Crecimiento.

Si son suficientes o no estas cuatro perspectivas, depende del tipo de empresa, las circunstancias y las unidades estratégicas de negocio, entre otras.

La perspectiva del accionista es expresada como metas financieras (utilidades sobre el capital, utilidades sobre los activos netos, rendimientos, etc.).



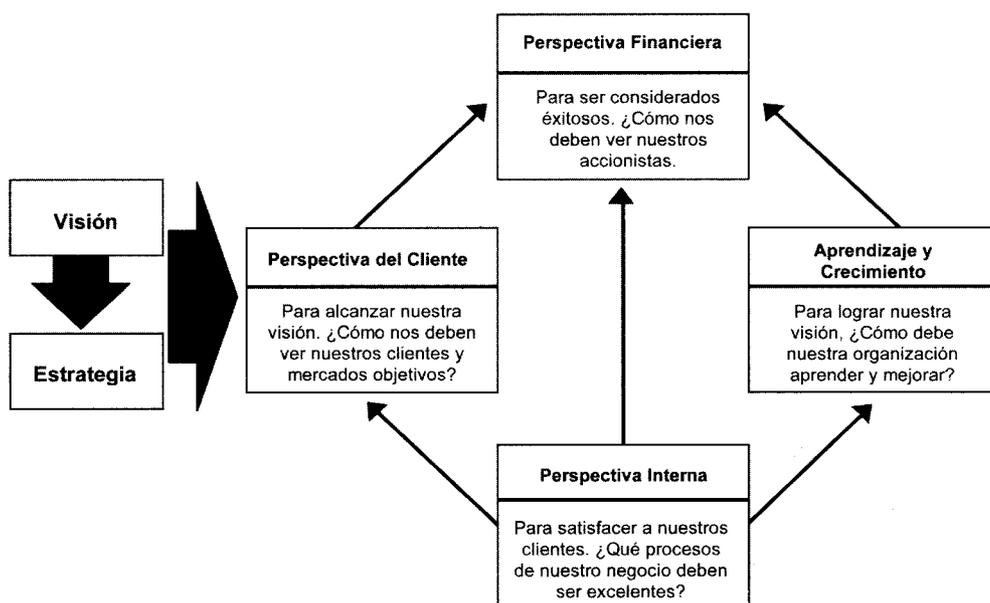
La perspectiva del cliente, se expresa como metas del cliente (participación en el mercado, número de quejas o devoluciones, etc.).

La perspectiva interna de la organización o de procesos internos, se expresa como metas operacionales del proceso (tiempo de entrega de pedidos, tiempo del ciclo de desarrollo del

producto, costos por unidad de producción, etc.).

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se expresa como metas de aprendizaje e innovación (número de personas capacitadas, porcentaje de puestos ocupados desde dentro, período entre rotaciones de trabajo, número de innovaciones en productos o procesos al año, etc.).

FIGURA 6
Balanced Scorecard



Las compañías deben basar sus sistemas administrativos y de medición en sus estrategias y capacidades. Desafortunadamente muchas organizaciones exponen estrategias acerca de las relaciones con los clientes, la competencia y las fortalezas organizacionales, mientras motivan y miden el desempeño de la gente sólo a través de indicadores financieros.

El Sistema Balanceado de Indicadores de Gestión considera la perspectiva financiera como un punto crítico del desempeño organizacional y de negocios, pero hace énfasis en un conjunto más general e integrado de mediciones que unen el cliente corriente, los procesos internos y los empleados, y un sistema de desempeño que garantice el éxito a largo plazo.

Históricamente el sistema de medición de los negocios ha sido financiero; estos indicadores dicen algo pero no todo; son inadecuados para evaluar la trayectoria de las organizaciones en ambientes

competitivos, además que tienen un enfoque reactivo, pues sólo se concentran en información del pasado.

El conjunto de medidas balanceadas provee una adecuada forma de comunicar la visión y la estrategia de una compañía dentro de un juego coherente de medidas de desempeño.

Las mediciones no sólo pueden ser concebidas como herramientas de medición y de desempeño; deben ser usadas para:

- Articular la estrategia del negocio
- Comunicar la estrategia del negocio
- Lograr que los empleados y la organización marchen en la búsqueda de una meta común.

En general, el Balanced Scorecard es usado, más como un sistema de comunicación, información y aprendizaje, que como un sistema de control.

Las cuatro perspectivas permiten un balance entre los objetivos de corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los conductores de desempeño de esos resultados, y entre medidas de objetivos difíciles y medidas de objetivos más fácilmente alcanzables. El mencionado balance se logra en la medida en que los objetivos y metas de los niveles superiores estén bien conectados con los objetivos de los niveles inferiores, de manera que se logre un adecuado escenario para la acción y las metas definidas no se queden en deseos vacíos.

Esto sólo es posible si se cuenta con un liderazgo bien orientado hacia la medición del

impacto de las ideas propuestas y a su posterior materialización, y que comprenda y dirija las relaciones causa efecto que van atravesando la organización, gracias a esta red que se va formando con criterios comunes y que persigue una sola visión.

Para que la red funcione de una manera armoniosa, se requiere que las medidas y los objetivos se desglosen en una serie de indicadores clave para cada área, es decir, cada dependencia de la empresa tendrá su propia versión del anotador equilibrado diseñado en el nivel superior, pero adaptado a sus condiciones y detallado con sus propios indicadores que apunten a las metas globales.

Un ejemplo sencillo puede mostrarse empleando la perspectiva del cliente. Al nivel más alto de la organización se definen metas y se generan estrategias para satisfacer el cliente externo. Estas estrategias se despliegan a Unidades de Negocio (más directamente involucradas con dicho cliente), las cuales de inmediato se trazarán objetivos, indicadores y planes de acción para cumplir con la estrategia corporativa; igualmente las unidades de servicio diseñarán sus propios planes, pero desde la perspectiva de cliente interno, que es a quien sirven dentro de la organización, puesto que comprenden perfectamente que en la medida en que presten un buen servicio al cliente interno, éste podrá hacerlo de igual manera con el externo.

De esta manera, cada unidad, ya sea de negocio o de servicio, cumplirá entonces con sus propios indicadores, conectados de manera coherente con el BSC corporativo.

4. INDICADORES DE CALIDAD

Un indicador lo hemos definido como una herramienta que nos permite evaluar una actividad, y si lo aplicamos a las actividades de la organización que impactan directamente en el producto o servicio, y por tanto en el cliente, estas medidas se transforman en Indicadores de Calidad.

De un programa serio de indicadores de calidad podemos sacar rápidamente una visión panorámica de cómo está implicada toda la organización en el compromiso de la calidad. Esta visión nos indicará el compromiso:

- a. A nivel Directivo, en relación con el liderazgo y apoyo a la calidad.
- b. Del resto de la organización, como ejecutantes directos del sistema de indicadores.

Resulta evidente que sin el compromiso de éstos, los indicadores perderán tanto operatividad como funcionalidad.

5. ASPECTOS HUMANOS DE LA MEDICIÓN

La comprensión de la importancia de la medición para lograr la calidad es un factor importante de satisfacción del personal, en la relación con su trabajo, con sus superiores y con la empresa en general. Sin embargo, no se puede dejar de lado que un proceso de medición lleva implícita una serie de elementos negativos que es necesario tener en cuenta:

- Se piensa que los indicadores van a suponer un aumento de la burocracia en la empresa.

- Se considera una carga laboral adicional el definir periódicamente los indicadores.
- Se consideran como enemigos, en la medida en que existe cierto temor, ya que son elementos justificativos de las sanciones.
- Se tiene cierto rechazo hacia los indicadores, ya que nuestra cultura no está acostumbrada a presentar hechos y datos, sino justificaciones basadas exclusivamente en aspectos cualitativos, y con mayor razón si se trata de una empresa de servicios.

Pero también existen aspectos positivos como:

- Se tiene una clara referencia en el tiempo del comportamiento de una situación determinada y por lo tanto se convierten en instrumentos de progreso para la organización y para su gente, en la medida que se enfoquen adecuadamente los planes de mejoramiento basados en los resultados obtenidos.
- Permiten inculcar la mentalidad de equipo ante los distintos problemas que aparezcan, y facilitan el incremento de la comunicación.
- Son el objeto de un consenso entre clientes y proveedores.
- Identifican puntos de mejora.
- Involucran a los clientes y proveedores en los procesos de mejoramiento.

5.1 IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE CALIDAD

El siguiente es un procedimiento para implantar un sistema de indicadores de calidad en una organización:

1. Crear un grupo de trabajo de indicadores de calidad (5 a 6 personas, implicados en los procesos a medir) (PLANEAR).
2. Identificación de las actividades a medir (1 a 3 por área) (PLANEAR).
3. Establecer un procedimiento de medición (Objetivo, asignación de responsabilidades preparación de administración del sistema) (PLANEAR).
4. Ejecución del proceso de medición (HACER).
5. Seguimiento al sistema y puesta en marcha de las acciones correctoras (VERIFICAR).
6. Ampliar razonablemente el número de indicadores (ACTUAR).

Una empresa interesada en implementar un sistema de calidad debe tener un eficaz y eficiente programa de herramientas que permitan evaluar cuantitativamente el estado y evolución de la gestión de calidad, y los indicadores de gestión proporcionan la información requerida para que el proceso de toma de decisiones sea efectivo.

Cualquier metodología que permita implementar un sistema de indicadores de gestión debe tener en cuenta los elementos asociados con un indicador:

- **Objetivo.** Muestra la mejora buscada, hace evidente el reto.
- **Definición.** Debe ser simple y clara, e incluir además sólo una característica.
- **Responsabilidad.** Indica el área dueña del indicador y por lo tanto la responsable de las acciones que se deriven del mismo.
- **Recursos.** De personal, instrumentos, informáticos, etc., necesarios.
- **Periodicidad.** Debe ser la suficiente para informar sobre la gestión.

- **Nivel de referencia.** Pueden ser datos históricos, un estándar establecido, un requerimiento del cliente o de la competencia, o una cifra acordada por consenso en el grupo de trabajo.
- **Puntos de lectura.** Debe tenerse claro en qué punto se llevará a cabo la medición, al inicio, en una etapa intermedia o al final del proceso.
- **Toma de decisiones.** Debe permitir una adecuada retroalimentación, y además presentar información clara y complementarse con otras herramientas de gestión que ayuden a analizar causas y a establecer puntos de mejora para sustentar así la decisión a tomar. Si es posible, debe mostrarse la relación que presenta con otros indicadores.

6. CONCLUSIONES

La implantación de un sistema de control eficaz exige asociar a las actividades unos indicadores de control para traducir los objetivos que inspiran la estrategia, en objetivos a nivel de actividades, lo que significa desplegar las estrategias al nivel de las actividades para encontrar puntos críticos y determinar variaciones en el rendimiento esperado.

Una empresa interesada en implementar un sistema de calidad debe tener un eficaz y eficiente programa de herramientas que permitan evaluar cuantitativamente el estado y evolución de la gestión de calidad, y los indicadores de gestión proporcionan la información requerida para que el proceso de toma de decisiones sea efectivo.

El Sistema Balanceado de Indicadores de Gestión, compuesto por las cuatro perspectivas: Financiera, del Cliente, Interna del Negocio y de Aprendizaje, no es más que la traducción de la visión de la empresa en metas y medidas para ser desplegadas a todos los niveles con sus correspondientes objetivos de medición, proporcionando así a cada líder el derrotero que necesita para evaluar el impacto de las actividades e iniciativas de su área y su respectiva contribución a las metas corporativas.

BIBLIOGRAFÍA

- Carretero, Manuel & Esteban Manuel & Alvarez Rafael. (1994). *Indicadores de Calidad*. Bilbao: España, Qualitas Hodie.
- Cave, Martin & Hanney, Stephen and Kogan, Maurice. (1991). *The use of Performance Indicators in Higher Education*. London, Jessica Kingsley Publishers Ltd.
- Cupello, James M. (1994). A new Paradigm for Measuring TQM Progress. En: *Quality Progress*, May, pp 79 - 82.
- David, Fred (1988). *La gerencia estratégica*. Santafé de Bogotá: Legis.
- Deming, Edward. (1982). *Out of the crisis*. Cambridge.
- Hronec, Steven M. (1995). *Signos Vitales*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Meyerson, Joel W. & Massy, William F. (1994). *Mesuring Institutional Performance in Higher Education*. Princeton, USA. Peterson's Guides, Inc.
- OECD. *Education at a Glance*. (1993). OECD Indicators. París, OCDE.
- Rodríguez, Francisco Javier & Gómez Bravo, Luis. (1991). *Indicadores de calidad y productividad en la empresa*. Caracas: Corporación Andina de Fomento. Editorial Nuevos Tiempos.
- Villegas de La Vega, Jesús A. & Garza Zuazua, Juan Carlos. (1994). *Cambio y Mejoramiento Continuo*. México, D. E.: Editorial Diana, S. A.
- Warfield, John. (1983). *Organizations and system learning, the center of Interactive Management*. University of Virginia.