

LOS INDICADORES DE GESTIÓN

El proceso de fijación de **indicadores de gestión** va de la mano de todo el proceso de planeación estratégica y operativa de la compañía.

Los Indicadores o Índices, son expresiones cuantitativas del comportamiento de variables en cualquier ámbito de la actividad humana. Permiten observar el estado actual, el cambio y las tendencias de cambio generadas en el fenómeno observado. El valor que toman, al ser comparados con algún nivel de referencia, puede mostrar una variación sobre la cual se tomarán acciones.

Conviene diferenciar entre los términos estadísticas, índices e indicadores de gestión.

Las Estadísticas son series de datos tomadas sobre alguna variable. Unidades vendidas mes a mes, número de pedidos tomados cada mes, costos de las unidades vendidas mes a mes, errores en facturación.

Los Índices generalmente son relaciones de las variables, referidas usualmente al tiempo o a la cantidad: Unidades vendidas /mes, Promedio de pedidos mensuales, Costo promedio unitario, Promedio de errores/mes.

Los Indicadores de Gestión, son aquellos que sirven para evaluar el comportamiento de las variables a que hacen referencia los objetivos empresariales. Miden el resultado del trabajo directo o de la gestión de las personas, por lo tanto, son sólo un subconjunto de todos los índices que pueden existir en una organización.

Para definir correcta y completamente un indicador se requiere indicar:

- Una variable. El atributo que se va a medir: productividad
- Una métrica. Las unidades en las cuales se mide el atributo: Metros/Hora
- Una Fórmula para calcularlo o la manera de hacer la medición: (metros de tela producidos/ total de horas efectivas utilizadas).
- Dos características de temporalidad
 - Periodicidad de la medición: mensual, bimestral, trimestral, semestral, anual. Ejemplo: las ventas se miden mensualmente
- Manera de reportar las metas y los resultados logrados en cada período: dato puntual, dato acumulado a la fecha.

- Un valor meta y un valor actual

La clave para que todo el sistema funcione y sea de real utilidad para el manejo diario de la gestión de la empresa, está en la identificación de los indicadores de logro de cada objetivo. Sin embargo, estos son elementos a veces difíciles de identificar, debido a que son propios de la situación de cada empresa e inclusive van cambiando con el tiempo según la etapa del ciclo de vida en que se encuentre la empresa. Los indicadores no son los mismos en el inicio de operación que cuando está en una etapa madura.

INDICADORES DE ÁREAS OPERATIVAS

En términos generales en las áreas operativas los Indicadores de Gestión se pueden agrupar en dos clases: Indicadores de Eficiencia e Indicadores de Eficacia.

Los Indicadores de Eficiencia tienen que ver fundamentalmente con los factores cantidad, tiempo y costo. Usualmente se definen en términos de las relaciones de estos elementos y hacen referencia al rendimiento o productividad.

Los Indicadores de Eficacia permiten valorar el logro o éxito de la gestión y usualmente se relacionan con el **Impacto** en el largo plazo o su **Resultado** en el corto plazo. Tienen que ver con factores tales como satisfacción y calidad entre otros. Como ejemplos se pueden citar:

- Cumplimiento de los objetivos de un proyecto o una tarea
- Valor agregado
- Nivel de servicio
- Satisfacción de los clientes
- Índice de clima laboral
- Nivel de calidad o ausencia de defectos
- Utilidades

MANEJO DE PROYECTOS.

Hay objetivos que su ejecución se hace por proyectos, y hay muchas actividades que se realizan en el día a día, que la mejor forma de considerarlas para ejecutarlas y evaluarlas es asimilarlas a proyecto,

dado que el concepto de proyecto tienen intrínsecas las ventajas de tener inicio y final claro y objetivos concretos a lograr. En estas situaciones se deben plantear indicadores para medir la eficiencia y la eficacia, así:

- Durante el período de ejecución se debe medir el cumplimiento de las actividades con relación a lo planeado, esto es, eficiencia en su desarrollo. Hay dos maneras de hacerlo.
 - Cumplimiento de actividades sin importar fecha:
(Actividades cumplidas a la fecha / Actividades que se debían cumplir a la fecha)*100
 - Cumplimiento en la fecha prevista
(Actividades cumplidas a tiempo / Actividades que se debían cumplir a la fecha)*100
- Igualmente, se puede medir la eficiencia en la utilización de los recursos tiempo y capital evaluando lo invertido contra lo presupuestado.
- Al finalizar el proyecto se debe evaluar si el logro perseguido al ejecutar dicho proyecto se cumplió, esto es, la eficacia del proyecto.
- Cuando se realizan varios proyectos en un período, se debe plantear una medición adicional de eficacia, que se evalúa sólo al final de dicho período, para calificar la exactitud en la terminación de proyectos.

(# de proyectos terminados a tiempo / # total de proyectos que se debían realizar) *100.

INDICADORES DE CARGOS ADMINISTRATIVOS.

Aunque los conceptos de eficiencia y eficacia aplican igualmente en estas áreas, es necesario adicionalmente considerar que hay diferentes formas de obtener resultados en los cargos administrativos.

- Con el propio esfuerzo
- Con los esfuerzos de las personas a cargo
- Con la influencia sobre los homólogos

Por lo tanto se deben considerar dos clases de indicadores

- De resultado: Eficiencia y eficacia propia o la sumatoria de las de sus colaboradores.
- De Gestión de Dirección: es un indicador muestra los resultados producto de su gestión, colaboración o influencia sobre las personas directamente a cargo. Ejemplo: % de personas que logran sus metas.

CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Características de los Indicadores de Gestión

- Relacionados con los objetivos de la compañía
- Específicos, referirse a un solo tema.
- Medibles, mediante un instrumento de medición o una formula que relacione sus componentes
- Controlables por quien responde por él
- Relevantes, tanto para la empresa como para quien responde por él.
- Disponibles a tiempo
- Integrados, puede asociarse la medida en sentido ascendente y descendente en la organización.

MÉTODOS PARA DEFINIR INDICADORES DE GESTIÓN

Hay varias maneras redefinir los indicadores de gestión.

- A partir de los públicos de interés. El grupo directivo se reúne a definir los temas que la empresa debe medir desde el punto de vista de los accionistas, clientes, productividad o procesos internos, colaboradores, proveedores, comunidad.
- A partir del mapa estratégico desarrollado bajo la metodología del Balanced Scorecard, desarrollando las perspectivas financiera, clientes, procesos y desarrollo e innovación.
- A partir de las funciones del cargo, identificando "**qué se logra**" cuando se ejecuta cada función.
- A partir de los procesos, cuando se trabaja bajo este esquema.

- Y, principalmente, a partir de los objetivos estratégicos y operativos, por medio del despliegue.

En todos los casos, al tener definido un objetivo si no se tiene claro el indicador, se puede hacer las siguientes reflexiones:

- *¿**Qué** debe suceder o **qué** debe existir al terminar o cumplirse el objetivo?*
- *¿Si se logra **qué**, el objetivo estará cumplido?*
- **La respuesta a ese "qué" es el indicador.**

RECOMENDACIONES

- Cree su propia familia de indicadores. Cada organización es única y se encuentra en un estado particular de desarrollo y competitividad.
- Los indicadores deben estar asociados con lo que es de interés para la empresa: visión, objetivos, públicos de interés, productos, servicios.
- Si no sabe qué medir, investigue qué miden en empresas similares y comprenda por qué hacen esas mediciones.
- Por ningún motivo es conveniente "copiar" indicadores de otras organizaciones sin antes hacer un análisis detenido de las circunstancias en que allí fueron definidos.

Félix Matiz 2010