

José Antonio Villagra Villanueva

Indicadores de gestión

Un enfoque práctico



INDICADORES DE GESTIÓN
Un enfoque práctico

José Antonio Villagra Villanueva

INDICADORES DE GESTIÓN

Un enfoque práctico



Australia • Brasil • Corea • España • Estados Unidos • Japón • México • Reino Unido • Singapur

Indicadores de gestión. Un enfoque práctico

Primera edición

José Antonio Villagra Villanueva

**Presidente de Cengage Learning
Latinoamérica:**

Fernando Valenzuela Migoya

**Director Editorial, de Producción y de
Plataformas Digitales para Latinoamérica:**

Ricardo H. Rodríguez

**Editora de Adquisiciones para
Latinoamérica:**

Claudia C. Garay Castro

**Gerente de Manufactura para
Latinoamérica:**

Raúl D. Zendejas Espejel

**Gerente Editorial en Español para
Latinoamérica:**

Pilar Hernández Santamarina

Gerente de Proyectos Especiales:

Luciana Rabuffetti

Coordinador de Manufactura:

Rafael Pérez González

Editor:

Omegar Martínez

Diseño de portada:

Manu Santos

Imagen de portada:

Shutterstock

Composición tipográfica:

studiobold.mx

© D.R. 2016 por Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.,
una Compañía de Cengage Learning, Inc.
Corporativo Santa Fe
Av. Santa Fe núm. 505, piso 12
Col. Cruz Manca, Santa Fe
C.P. 05349, México, D.F.
Cengage Learning™ es una marca registrada
usada bajo permiso.

DERECHOS RESERVADOS. Ninguna parte de
este trabajo amparado por la Ley Federal del
Derecho de Autor, podrá ser reproducida,
transmitida, almacenada o utilizada en
cualquier forma o por cualquier medio, ya sea
gráfico, electrónico o mecánico, incluyendo,
pero sin limitarse a lo siguiente: fotocopiado,
reproducción, escaneo, digitalización,
grabación en audio, distribución en Internet,
distribución en redes de información o
almacenamiento y recopilación en sistemas
de información a excepción de lo permitido
en el Capítulo III, Artículo 27 de la Ley Federal
del Derecho de Autor, sin el consentimiento
por escrito de la Editorial.

Datos para catalogación bibliográfica:
Villagra Villanueva, José Antonio
Indicadores de gestión. Un enfoque práctico
Primera edición
ISBN: 978-607-522-440-4

Visite nuestro sitio en:
<http://latinoamerica.cengage.com>

CONTENIDO

Presentación	VII
Agradecimientos	IX
Capítulo 1: Introducción a la gestión de indicadores	I
1. Un enfoque sistémico de gestión	I
2. El papel de los indicadores en la gestión de las organizaciones modernas	6
3. Liderazgo en la implementación de indicadores	18
Preguntas de revisión	24
Notas bibliográficas	24
Capítulo 2: Conceptos clave y tipos de indicadores	25
1. Definiciones clave: objetivo, indicador y meta	25
2. Tipos de indicadores	34
Preguntas de revisión	46
Notas bibliográficas	46
Capítulo 3: El diseño de los indicadores de gestión: las metodologías	47
1. Generalidades	47
2. El Enfoque Cliente Proveedor	48
3. El Balanced Scorecard	54
4. El Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige	68
5. Ventajas y desventajas de cada una de las metodologías	71
6. Combinación de metodologías para el diseño e implementación de indicadores	72
Preguntas de revisión	73
Notas bibliográficas	73
Capítulo 4: La implementación de los indicadores de gestión	74
1. Consideraciones básicas acerca de la implementación de indicadores	74
2. Establecimiento de la estructura y funciones para la implementación de los indicadores	75
3. Alternativas de implementación de los tableros de indicadores	78
4. La preparación de los tableros de indicadores y de las fichas, tablas y gráficas para cada uno de los indicadores	80
5. La carga de los datos de los indicadores	92
6. El seguimiento de los indicadores	93
Preguntas de revisión	100
Notas bibliográficas	100
Capítulo 5: Análisis y mejora de la gestión usando indicadores	101
1. Luego de medir y reportar los indicadores: los pasos siguientes	101
2. Desarrollo de la capacidad para realizar análisis de indicadores	103
3. Desarrollo de la capacidad para gestionar proyectos	113
4. Mejora hacia la excelencia a través del uso sistemático de comparaciones competitivas y de <i>benchmarks</i> clase mundial	118
Preguntas de revisión	120
Notas bibliográficas	120
Conclusiones	121
Índice de tablas, figuras y ejemplos	122

PRESENTACIÓN

Empecé a interesarme por los indicadores de gestión trabajando, hacia finales de los años noventa, en la difusión e implementación del Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige. En ese entonces, me llamó particularmente la atención el hecho de que un tema de tanta importancia para las empresas, como lo es sin duda el uso de los indicadores de gestión, fuese, prácticamente en toda Latinoamérica, un área de debilidad en la gestión. Con algunos matices, pude percibir ello en visitas a empresas, así como, en organizaciones que promueven la gestión de excelencia en varios países. En lo formal, los indicadores de gestión eran reconocidos como importantes, pero en la práctica, se mostraban como “un asunto tedioso, para el que muchas veces no hay tiempo”.

Algunos años después, específicamente a finales del 2001 y en adelante, ya como profesor de CENTRUM Católica, y sobre todo, como gerente de mi propia empresa de consultoría, Praxis, pude constatar la enorme distancia existente entre los programas de formación y de consultoría ofertados en indicadores de gestión y las necesidades reales de las organizaciones en este campo, tanto privadas como públicas. Al mismo tiempo, los años de experiencia trabajando con indicadores de gestión me han permitido sistematizar mis conocimientos sobre el tema, ordenar ideas, depurar lo que funciona de lo que no, establecer aspectos clave en el diseño y en la implementación, y sobre todo, concluir con un método general para el diseño e implementación de indicadores.

La idea de intentar el diseño de un “método general” comenzó luego de llegar al convencimiento de que las dificultades que suelen generar los indicadores tienen que ver, en lo fundamental, con una manera equivocada de entenderlos. En específico, aquello de creer que existen indicadores buenos e indicadores malos. En realidad, los indicadores no son ni buenos ni malos per se, responden o no a objetivos importantes en el negocio, tanto en contenido como en forma. Son buenos si su uso genera cambios en los comportamientos del personal o grupos de interés que están directamente asociados a los resultados deseados para el negocio. Son malos si su medición no agrega valor o llevan a comportamientos no deseados.

De esta manera, un indicador es solo una herramienta para medir el cumplimiento de propósitos organizacionales; razón por la cual, la tarea más importante al establecer un indicador es entrar muy al detalle en la precisión del objetivo que da base al indicador. Por todo lo anterior, los elementos clave para la identificación de indicadores tienen que ver, en mi opinión, con tres componentes esenciales: comprensión del negocio, conocimiento de los procesos de gestión involucrados y manejo de las metodologías para definir indicadores. Las dificultades para definir indicadores radican siempre en alguno de estos tres aspectos.

En lo que respecta a la implementación de los indicadores pude notar que las organizaciones destinan, ciertamente, una gran cantidad de energía a su definición; sin embargo, no suelen hacer lo propio en la etapa de la implementación. La práctica predominante ha sido que las empresas destinen un menor tiempo y recursos al control y seguimiento de los indicadores; como consecuencia de ello, éstos pierden importancia y no llegan a ser usados en su real dimensión. Esto último es especialmente importante porque, como he podido constatar una y otra vez, el aprendizaje real respecto a los indicadores se da siempre en la implementación. Cualquier diseño de indicadores puede parecer bueno o malo al inicio, no obstante, la batalla real respecto a si los indicadores son útiles o no, se juega en la implementación; y ahí, el liderazgo resulta esencial.

De manera congruente con todas estas consideraciones, el enfoque central de este libro es entonces, ayudar a gerentes, así como a los profesionales que trabajan con indicadores, a contar con un proceso que permita definir e implementar indicadores. Las etapas y herramientas propuestas han sido diseñadas y probadas en la experiencia

práctica, al tiempo que, se reduce u optimiza la curva de aprendizaje en un proyecto típico de diseño e implementación de indicadores.

Por todo lo anterior, he dejado de lado, y de manera muy consciente por cierto, la presentación de toda clase de “indicadores tipo”. El lector interesado puede encontrar seguramente información en publicaciones especializadas. He preferido que este libro se centre, más bien, en intentar el desarrollo de una metodología “paso a paso” para diseñar e implementar indicadores. Para lograr este propósito he organizado el libro en cinco capítulos.

El capítulo 1 consiste en una introducción general a los indicadores de gestión. Parte de la presentación del “enfoque sistémico de gestión”, un aspecto clave para comprender cómo funciona una organización, posteriormente se aborda el papel que cumplen los indicadores en la gestión en las organizaciones modernas y culmina destacando la importancia del liderazgo en la implementación de indicadores.

El capítulo 2 se centra en los conceptos más importantes que se encuentran sobre la base de la temática de los indicadores de gestión. Se inicia por una revisión de las definiciones clave referidas a “objetivo”, “indicador” y “meta”, y luego continuar con una sección dedicada a analizar las principales clasificaciones de indicadores identificadas.

El capítulo 3 desarrolla en detalle las tres metodologías que considero más eficientes en la tarea de identificar indicadores de gestión: el Enfoque Cliente Proveedor, el Balanced Scorecard y el Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige. En este capítulo también se discuten las ventajas y desventajas de cada una de estas herramientas, así como, las posibilidades de su implementación conjunta.

El capítulo 4 comprende todo lo relacionado con la implementación de los indicadores. Se presentan recomendaciones para diseñar la estructura para el control de los indicadores, alternativas de implementación de los tableros y sugerencias para la preparación de los formatos para los tableros, fichas, tablas y gráficas para los indicadores. Por último, se comenta cómo debería ser llevada a cabo la carga de los datos, cómo podrían realizarse las actividades de planificación del seguimiento a los indicadores, el seguimiento mismo de los indicadores y, finalmente, de qué manera resolver los problemas típicos relacionados con la resistencia al cambio.

El capítulo 5 resume todo lo relacionado con las actividades de análisis y mejora de los indicadores. El énfasis de este capítulo se centra en cómo desarrollar las capacidades de la organización para mejorar el desempeño usando indicadores; en específico, se trata de aquellos desafíos organizacionales que aparecen luego de que se ha consolidado la cultura de medición. Así, se presentan los tipos de análisis que pueden y deben ser realizados con los indicadores, al tiempo que se describe cómo gestionar exitosamente los proyectos derivados del trabajo con los indicadores. Por último, se discute cómo enfocar a la organización hacia la excelencia a través del uso sistemático de comparaciones competitivas y de *benchmarks* clase mundial.

El libro ciertamente busca llenar un vacío en la bibliografía existente de uno de los aspectos clave de la administración moderna. Por ello, espero que mis esfuerzos puedan servir a gerentes y profesionales a enfocar al personal de sus organizaciones hacia los objetivos clave del negocio, así como, a mejorar la gestión y resultados a través del uso de indicadores de gestión.

AGRADECIMIENTOS

A todos y cada uno de mis colegas, así como, a los consultores de diversos países con los que tuve la oportunidad de trabajar durante mi estancia en el Centro de Desarrollo Industrial de la Sociedad Nacional de Industrias del Perú. En ese tiempo pude aprender, de verdaderos expertos en gestión provenientes de numerosos países, los enfoques y metodologías que iban marcando la pauta en la administración moderna. Esa experiencia fue sin duda, un *fast track* respecto a cómo funciona una organización y a cómo se desarrollan los proyectos de consultoría en la práctica.

A David Pinto Yoshinari y Fany Sotelo Marcos por su apoyo en el diseño de las tablas y fichas de los indicadores usadas y probadas, una y otra vez, con los clientes de Praxis. El nivel de detalle y profesionalismo en el trabajo, tanto de David como de Fany, supera largamente mis expectativas, y merece un reconocimiento especial.

A Jimmy Maldonado por su apoyo en el desarrollo de las actividades de formación para los responsables de los indicadores, lo que me llevó a comprender mejor como puede llevarse a cabo la implementación práctica de los indicadores.

A Felipe Hiromoto Hiromoto por sus críticas y sugerencias para mejorar los materiales iniciales de capacitación en los primeros años de mi experiencia como profesional independiente. También por su entusiasmo en promover nuevas ideas para mejorar la gestión en las organizaciones.

A Carlos Deza Urquiaga por sus valiosos aportes en la revisión final del libro. En especial por sus comentarios en torno al rol de los “padres de la calidad” japoneses respecto a las herramientas para la toma de decisiones y sobre el origen del concepto “cliente proveedor”.

A cada uno de los clientes de Praxis, en las diversas organizaciones, privadas y de gobierno en los que me tocó poner a prueba las ideas expuestas en esta publicación, por su valioso aporte en el proceso de mejora de la metodología que aquí se presenta. Un agradecimiento especial a las siguientes personas, por su destacado desempeño en proyectos de indicadores: a Miguel Zeballos y Carolina Chinén de Aelucoop, quienes tuvieron la mejor disposición para “probar cosas” tantas veces como fuese necesario; a Juan Manuel Peña Henderson, de La Positiva Vida, por su entusiasmo y liderazgo en gestionar la empresa con indicadores; a Jack Burga y Ever Egúisquiza, de Catholic Relief Services y COPEME respectivamente, por la oportunidad y compromiso para difundir estos métodos en organizaciones de microfinanzas en Argentina, Colombia, Ecuador, Perú, Nicaragua y Senegal. A los equipos de profesionales de organizaciones tan diversas como el Banco de Crédito del Perú, AVINKA, el Banco Wiese Sudameris (hoy Scotiabank), Profuturo AFP, Atento, USAID, Corporación Lindley, Abengoa, Banco de la Nación, Grupo Interbank, Directv, Casa Andina, Copeinca y Almacenes Santa Clara, entre otras para las que tuve la oportunidad de trabajar como consultor.

A mis alumnos de los cursos que dicto en CENTRUM Católica, el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, por sus ganas de aprender, por poner a prueba con sus preguntas y comentarios cada una de las ideas sustentadas en este libro, y también, por permitirme aprender de indicadores conociendo a sus organizaciones. A mis colegas profesores, también en ese centro de estudios, por sus comentarios y recomendaciones para mejorar mis cursos y la metodología de enseñanza en general.

Por último, un agradecimiento, muy especial, a todos aquellos que, trabajando en organizaciones de todo tipo, creen que alcanzar resultados es importante, a quienes sienten un placer especial en lograr lo que se han propuesto. Para quienes nada es suficiente y que consideran que deben aportar a un mundo que requiere, sin duda, ser mejorado. A estas personas, que serán siempre los grandes aliados de quienes trabajamos con indicadores, mi mayor agradecimiento y reconocimiento personal.

INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE INDICADORES

1. UN ENFOQUE SISTÉMICO DE GESTIÓN

Un elemento clave para empezar a gestionar de manera exitosa una organización es comprender cómo se generan los resultados del negocio.¹ En términos sencillos, los resultados se producen debido a la interacción de diversos componentes, tanto al interior como fuera de la organización.

- Un modelo para describir el enfoque sistémico de gestión

Esa comprensión, descrita líneas arriba, puede darse a través de lo que llamamos un “enfoque sistémico de gestión”. “Sistémico” porque actúa a través de componentes que se interrelacionan y que en su conjunto forman un sistema que produce resultados organizacionales.

Ciertamente, la definición que se ha hecho puede llevarnos a considerar el “enfoque sistémico” como un “modelo”, una abstracción, o una simplificación teórica. Los modelos son ampliamente utilizados en disciplinas diferentes a la administración y no hay razón por la que no podamos usar uno para intentar explicar cómo funciona una organización.

En el caso de una organización cualquiera, un modelo ayuda a comprender cómo se interrelaciona los resultados con la gestión.² Estos componentes del modelo son, a nuestro entender:

- + Los resultados financieros y económicos, en el caso de empresas. Para el caso de las organizaciones de gobierno, o de aquellas que puedan definirse como sin fines de lucro, los resultados están relacionados con el cumplimiento de la misión institucional.

1 La palabra “negocio” debe comprenderse en esta publicación como sinónimo de “la actividad de la organización”. En ese sentido, la expresión es usada de forma indistinta, tanto cuando se hace referencia a una empresa como a una organización de gobierno o sin fines de lucro.

2 La elección de estos componentes ha sido tomada del Modelo Malcolm Baldrige (2013). Sin embargo, la gráfica que representa el modelo de enfoque sistémico, o de la relación entre los componentes, es desarrollo propio del autor.

- + Los resultados con los clientes y en el mercado, esto para el caso de las empresas. Si se tratase de organizaciones de gobierno o sin fines de lucro, el concepto, más amplio, de grupos de interés suele reemplazar a los clientes.
- + La gestión de los procesos, que se encarga de asegurar que las operaciones sean las mejores para generar los resultados deseados con los clientes y en el mercado y con los grupos de interés. El objetivo de la gestión de los procesos es asegurar que no exista variación en la calidad, es decir, que las cosas se hagan siempre bien para asegurar los resultados esperados.
- + La gestión de los recursos humanos, que tiene como papel asegurar que el personal sea el idóneo en lo que respecta a sus competencias (que incluyen conocimientos, habilidades, valores, actitudes, el autoconcepto, motivaciones y rasgos). Además de facilitar la puesta en marcha de sistemas de organización del trabajo acordes con el modelo de negocio.
- + La gestión de la estrategia, la que, a partir de un análisis tanto interno como externo, permite precisar cuáles son las capacidades organizacionales a desarrollar y establecer los objetivos y las metas desafiantes para el futuro. Además, la gestión de la estrategia debe encargarse de asegurar el despliegue o implementación de la estrategia definida.
- + El manejo de indicadores de gestión, componente que tiene como objeto la identificación de mediciones para representar a los principales objetivos o propósitos organizacionales. Asimismo, comprende la realización de un efectivo seguimiento al desempeño,³ a través de los indicadores, para orientar a la organización hacia la mejora continua.
- + El liderazgo organizacional, que se ocupa de las acciones sistemáticas, para asegurar que los líderes modelen comportamientos asociados a los principales propósitos organizacionales. Con ello se busca que influyan en los colaboradores para que se enfoquen de manera decidida a alcanzar los resultados esperados para el negocio.

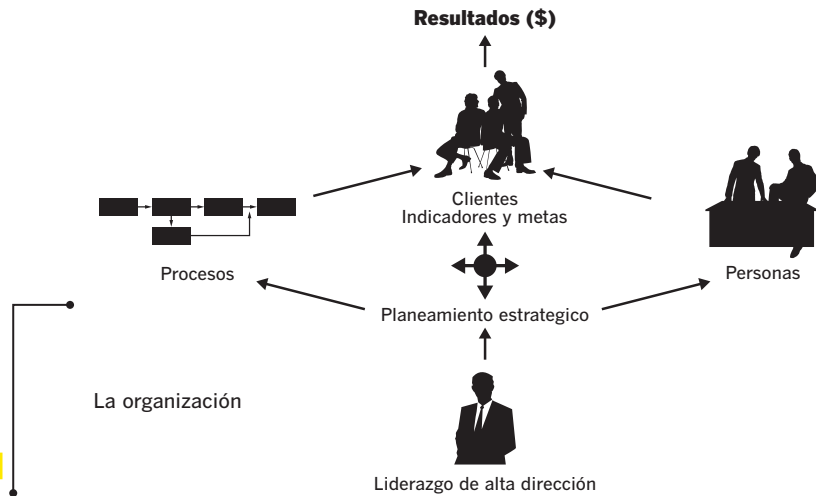


Figura 1. El enfoque sistémico de gestión.

³ “Desempeño” es un concepto asociado a los resultados alcanzados en el cumplimiento de determinados objetivos o propósitos organizacionales, ya sea, a nivel de la organización como un todo, de las áreas o gerencias, o de las personas. El nivel de desempeño alcanzado siempre se establece, a diferencia de los resultados, por comparación. Estas comparaciones pueden realizarse con base en: (1) metas propias, (2) los desempeños de organizaciones, gerencias por personas similares o, (3) con respecto a los mejores niveles de desempeño conocidos, a los que les suele llamar también como desempeños de “clase mundial”. En algunas regiones de habla española el término usado para referirse a este concepto es “rendimiento”, así como también, el término en inglés *performance*.

Es importante señalar que esta delimitación de componentes no tiene por qué ser única o la mejor, simplemente es la que usamos porque mejor nos ha funcionado en la práctica; sin embargo, puede haber otras maneras de estructurar un modelo de gestión en función a otros criterios.

Las características principales de este enfoque son:

- + La existencia de relaciones causa-efecto entre los componentes.
- + La interdependencia simultánea entre los componentes del sistema.
- + La aplicabilidad o pertinencia para todo tipo de organizaciones.

En las siguientes líneas entramos en detalle respecto al significado de estos tres aspectos característicos del enfoque sistémico.

- Las relaciones causa-efecto

Las relaciones de tipo causa-efecto comprendidas en el enfoque sistémico de gestión se pueden apreciar mejor partiendo de los efectos, para luego, regresar a las causas.

Así, en el caso de una organización empresarial o con fines de lucro,⁴ los resultados financieros se producen cuando se logra que los clientes y clientes potenciales se comporten de la forma más conveniente para el negocio (compran, recomiendan o permanecen, por ejemplo).

A su vez, los clientes y clientes potenciales se comportan así porque la organización cuenta con procesos estructurados para inducir estos comportamientos (una buena gestión de procesos implica cuidar los detalles de producto y servicio que afectan los comportamientos deseados de los clientes y clientes potenciales). Al mismo tiempo es necesaria una gestión de recursos humanos coherente con lo que necesitan los procesos (personal bien seleccionado, capacitado o motivado, según sea el caso). La conjunción de una buena gestión de procesos y una adecuada gestión de recursos humanos, de manera simultánea, permite influir de la mejor manera en el comportamiento del cliente y del cliente potencial.⁵

Continuando con esta lógica, para alcanzar una adecuada gestión, tanto para los procesos, como para los recursos humanos,⁶ es necesario planear. Es decir, decidir, en función a lo que es más conveniente para el negocio y, sobre la base de un análisis previo, cómo vamos a gestionar el negocio, qué capacidades son clave para ser desarrolladas, en qué debemos ser buenos. La pregunta clave en este punto es, ¿qué características deben tener, tanto la gestión de los procesos como la gestión de los recursos humanos, para influir de manera óptima en los clientes y clientes potenciales? Este es el rol del planeamiento estratégico: identificar cuáles son los aspectos que deben ser incorporados, reforzados o replanteados, básicamente en la gestión de los procesos y en la gestión de los recursos humanos, para asegurar un buen desempeño con los clientes y en el mercado. De esta manera debe ser posible alcanzar los objetivos desafiantes para el futuro, ya sean de tipo financiero o de cumplimiento de la misión institucional.

Los indicadores de gestión, otro de los componentes clave del modelo sistémico, entran en juego sólo cuando los propósitos u objetivos organizacionales están claros. Los indicadores sirven en la medida que representan prioridades o acuerdos importantes para la organización. Una buena gestión de indicadores ayuda a comprender la efectividad de las acciones planeadas y a evaluar la certeza de los

4 El mismo ejemplo aplica a organizaciones sin fines de lucro y de gobierno. Sólo es necesario reemplazar lo financiero por el cumplimiento de la misión, y a los clientes por los grupos de interés.

5 Es importante señalar que la organización espera distintos comportamientos de los clientes y de los clientes potenciales. En el caso de los clientes podría buscarse, por ejemplo, la recompra, la recomendación o la permanencia; en el caso de los clientes potenciales el comportamiento podría ser la preferencia.

6 En algunas situaciones, sin embargo, la importancia relativa entre la gestión de procesos y la gestión de recursos humanos puede variar. Este es el caso de algunas empresas industriales o de tipo productivo, altamente estructuradas, donde la gestión de los procesos suele ser algo relativamente más importante que la gestión de recursos humanos. Inversamente, en el caso de una empresa de servicios personalizados, la gestión de los recursos humanos puede resultar relativamente más importante que la gestión de los procesos. En otras organizaciones existe un equilibrio, por lo que es necesario destinar recursos similares tanto a la gestión de procesos como a la gestión de recursos humanos.

supuestos hechos en el planeamiento. No obstante lo anterior, los indicadores, por encima de todo, son una excelente herramienta para lograr alineamiento, tanto a nivel de los procesos y las personas con respecto a la estrategia como entre los procesos mismos y entre las personas que trabajan en ellos. El establecimiento, evaluación permanente y reconocimiento sobre la base de indicadores aporta enfoque respecto a las prioridades organizacionales.

Finalmente, la gestión del liderazgo es el último componente dentro de esta descripción de un modelo sistémico. Los líderes son, en última instancia quienes, con sus comportamientos, dan mensajes claros respecto a las prioridades y valores de la organización. Por esta razón, contribuyen de manera central a la formación de la cultura, la que a su vez, es clave para explicar la forma cómo se toman las decisiones a todo nivel. Los líderes influyen directamente en las personas y, con ello, en el resto de componentes del modelo sistémico. El liderazgo es importante porque se asocia con la congruencia y consistencia necesarias para cimentar los propósitos organizacionales; de esta manera se facilita la sostenibilidad y los resultados de largo plazo. La ausencia de liderazgo se traduce muchas veces en una gestión orientada al corto plazo.



– Ejemplo 1. El enfoque sistémico de gestión en la práctica.

Como ejemplo para explicar el funcionamiento de estos conceptos en la práctica imaginemos un restaurante de comida rápida. Dado que se trata de una organización con fines de lucro, los resultados más importantes a alcanzar tienen que ver básicamente con la generación de utilidades, mayores ingresos y menores egresos, lo que redundará en la creación de mayor valor para los accionistas.

En este negocio, lo que se busca de los clientes habituales es un mayor consumo, fidelidad (venir siempre o casi siempre a la cadena de restaurantes) y también recomendación. En el caso de los no clientes, se espera que en algún momento prefieran la organización en cuestión. Si se producen estos comportamientos, la organización alcanzará sus objetivos financieros.

Ahora bien, para producir estos resultados existe toda una gestión de procesos acorde. Es decir, procedimientos de atención, de cocina, de limpieza, de logística, etcétera, todos enfocados en asegurar que las operaciones funcionen de la mejor manera posible y, en forma consistente.

De manera paralela a la gestión de procesos existe una gestión de personas que prioriza determinadas estrategias de selección (jóvenes, estudiantes, dinámicos), planes de capacitación y estrategias de motivación que están pensadas para asegurar niveles adecuados de productividad y servicio. Lo mismo sucede con el enfoque de organización del trabajo, que está diseñado para impactar en un negocio caracterizado por la agilidad en los tiempos de atención (multihabilidad en el puesto).

Existe, asimismo, un planeamiento e indicadores de gestión para controlar las estrategias a todo nivel. Por último, los líderes despliegan una cultura, a través de sus comportamientos y mensajes, que está asociada a la estrategia deseada.

El punto respecto a este ejemplo es destacar que es la presencia de todas estas prácticas de gestión, en los diferentes componentes del enfoque sistémico, lo que ha permitido el notable desarrollo de esta industria. Dichas capacidades funcionan de manera sistémica y a través de relaciones causa-efecto.

– Interdependencia simultánea de los componentes: el modelo sistémico funciona como una cadena

La fuerza o capacidad de resistencia de una cadena se determina a partir de la fuerza y capacidad de resistencia del más débil de los eslabones. Esta es una verdad muy simple que puede ser aplicada, por su similitud, a la realidad de las organizaciones.

En efecto, dado que los componentes del enfoque sistémico de gestión son todos necesarios e importantes, en realidad no importa mucho si la organización es muy fuerte en algún o algunos componentes, pues la cadena siempre se romperá en el eslabón más débil. Esto quiere decir, por ejemplo, que no es óptimo ser eficiente en la gestión de procesos si el liderazgo es pésimo, o que tampoco es muy útil ser excelente en gestión de recursos humanos si no existe planificación en absoluto.

En todo caso, la lección aquí es que todo gerente necesita comprender cuál es el balance necesario que debe existir entre la gestión de procesos y la gestión de recursos humanos, en su propia organi-

zación. De esta manera se podrá asegurar que la cadena, y cada uno de los “eslabones”, se encuentren en el estado adecuado para alcanzar los objetivos organizacionales. Cuando se habla del rol gerencial, en lo que respecta al enfoque sistémico, nos referimos a que cada gerente debe comprender las particularidades de su organización y de la industria a la cual ésta pertenece para, acorde con ello, definir prioridades y asignar recursos.



– Ejemplo 2. Interdependencia de los componentes del enfoque sistémico de gestión.

Usaremos un ejemplo para comprender con mayor detalle la interdependencia de los componentes del enfoque sistémico. Pensemos en una organización que brinda servicios públicos, cualquiera que estos fueren.

Es usual que, en este tipo de organizaciones, los clientes, usuarios o beneficiarios, hagan llamadas para solicitar servicios, pedir aclaraciones o simplemente quejarse o reclamar.

Imaginemos que uno de estos clientes se queja por algo en lo que tiene razón: se ha realizado una facturación o cobro incorrecto. Como es natural, el cliente se comunica por teléfono, recibiendo como respuesta que, aun cuando puede tener razón, el procedimiento indica que primero debe realizarse el pago, en segundo lugar, debe hacerse una solicitud formal y que, sólo así, una vez evaluado el caso se procederá a dar respuesta al pedido.

¿Por qué el empleado público que se encuentra al otro lado de la línea no es capaz de responder algo como lo que sigue?: “estimado cliente, efectivamente, en este momento estoy comprobando que lo que usted dice es cierto, se le ha enviado un estado de cuenta con una facturación por tal monto en tal fecha y, ciertamente, veo que a usted no le corresponde hacer ese pago porque se encuentra en tal esquema de servicio que no comprende ese tipo de cobro. En este momento estoy procediendo a anular ese cobro, lo que se reflejará en su próximo recibo de pago. Mil gracias por llamar y avisarnos de este inconveniente, además, estoy generando una acción preventiva para que a futuro este tipo de errores no se vuelva a repetir. Disculpe muy sinceramente las dificultades que le hemos generado”.

Lo importante en este ejemplo es notar que una respuesta como esta implica la implementación de varias acciones o iniciativas de gestión simultáneas. Es decir, la correcta atención del cliente sólo es posible si, simultáneamente, existe lo siguiente en el punto de contacto: competencia (el trabajador en la línea conoce muy bien su trabajo), sistemas e información en línea (el trabajador puede comprobar que lo que el cliente le dice es cierto porque cuenta con información sobre él en línea), procesos eficientes (no se puede prometer algo que no se está seguro que la organización pueda cumplir) y, autoridad delegada (el trabajador puede tomar decisiones con base en políticas claras e información en línea, no necesita consultarlo todo).

Es claro que todas estas condiciones tienen que darse simultáneamente, si esto no ocurre de esta manera, es decir si falla sólo uno de los componentes, entonces el resultado deseado no se alcanza. Los gerentes deben, pues, comprender que para obtener resultados óptimos en la gestión de la organización deben tener una mirada de sistema, que permita abordar las iniciativas de mejora en toda su complejidad y no sólo respondiendo con estrategias aisladas; es decir, necesitan ver toda la cadena y no sólo uno o algunos de los eslabones.

– El modelo sistémico de gestión comprende aspectos comunes a todas las organizaciones y particularidades propias de cada organización

Es cierto que las organizaciones tienen diferencias en cuanto a sus objetivos y tipos de clientes y mercados en los que operan. De igual manera existen diferencias en lo que respecta a los procesos, estrategias de recursos humanos, formas de planear y estilos de liderazgo. Sin embargo, y a pesar de todo esto, las organizaciones, en términos generales, funcionan de una manera similar.

Dicho de otra forma, los componentes del sistema son comunes a todas las organizaciones, pero la forma específica en que son abordados suele ser muy diversa. El manejo del modelo sistémico en la práctica depende de consideraciones estratégicas y del estilo gerencial de cada ejecutivo.

Asimismo, el enfoque sistémico de gestión permite identificar una importante característica del funcionamiento organizacional: las organizaciones pueden alcanzar sus resultados enfatizando de manera distinta los diferentes componentes, o dicho de otro modo, usando diferentes estrategias. Para explicar lo anterior usaremos un ejemplo.



– Ejemplo 3. Diferentes estrategias de gestión.

Imaginemos una empresa y pensemos específicamente en el componente relacionado con los comportamientos de los clientes y clientes potenciales que son necesarios para ganar dinero. La empresa puede ganar dinero a través de diferentes comportamientos de los clientes, tales como la recompra, la recomendación o la permanencia, así como con cualquier combinación de estos elementos, con diversos énfasis o matices en el enfoque. No existe necesariamente una única o mejor manera de establecer cuáles pueden ser los comportamientos deseados de los clientes y clientes potenciales, estos pueden ser distintos e inclusive combinarse para generar resultados.

Para poner esto en términos sencillos, una posibilidad es ser muy eficiente en la atracción, otra alternativa es priorizando la retención o, combinando ambas estrategias. La definición de cuáles son estos comportamientos deseados de los clientes y de los clientes potenciales, así como la definición de la manera en la que deben ser priorizados, debería ser una decisión estratégica derivada de un análisis de lo que es más conveniente para el negocio.

El ejemplo anterior, relacionado con este componente a la gestión de los clientes puede adaptarse a cualquiera de los otros componentes del sistema. La gestión de los procesos podría ser muy estructurada o muy flexible o desestructurada; la gestión de los recursos humanos podría priorizar ciertos procesos en desmedro de otros.

En ese sentido, a pesar de las diferencias existentes entre las organizaciones, un gerente o administrador puede siempre ayudarse del modelo sistémico para comprender el funcionamiento o problemática de su propia organización y diseñar y poner en marcha estrategias de mejora pertinentes.

2. EL PAPEL DE LOS INDICADORES EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES MODERNAS

Los indicadores de gestión han cobrado una importancia muy grande en las organizaciones modernas, básicamente porque se ha hecho imprescindible crear una cultura de orientación a resultados en todos los niveles posibles de la actividad organizacional. Es bien sabido además que una fuerte cultura de orientación a resultados suele ir de la mano con el éxito del negocio, sea éste medido, en términos de los resultados financieros o de cumplimiento de la misión institucional.

En mi experiencia los indicadores cumplen cuatro roles claves en la gestión de las organizaciones modernas: ayudan a precisar propósitos y objetivos, facilitan la evaluación del desempeño a todo nivel, permiten tomar decisiones con base en datos y análisis y, quizá lo más importante de todo, aseguran el alineamiento⁷ de las personas, áreas y procesos con los objetivos organizacionales.

– Propósitos y objetivos organizacionales claros

Los indicadores permiten medir y analizar el cumplimiento de los propósitos organizacionales. Lo anterior implica, de alguna manera, que “los indicadores no tienen vida propia”, pues, siempre son diseñados a partir de propósitos u objetivos organizacionales. Un indicador no tiene el más mínimo sentido si no representa algo que es importante para la organización: “sólo se mide lo que es importante”.⁸

⁷ En algunas áreas de lengua hispana el término usado es más bien “alineación”.

⁸ Algunos autores y profesionales relacionados con indicadores trabajan de manera opuesta, es decir, primero definen los indicadores de desempeño claves y, a partir de ello, establecen objetivos. Esta aproximación no es necesariamente incorrecta, sólo que, en este caso, la definición de un indicador lleva implícito el entendimiento de un objetivo o propósito organizacional, aspecto que probablemente pase desapercibido

Por esta razón, podríamos desarrollar indicadores a partir de todos y cada uno del resto de componentes del modelo de enfoque sistémico, debido a que, en cada uno de ellos se desarrollan implícitamente propósitos u objetivos organizacionales importantes. Tendríamos así indicadores relacionados con aspectos financieros o de cumplimiento de la misión institucional, de los clientes y del mercado, de la gestión de los procesos, de la gestión de recursos humanos, de la gestión de la estrategia y, por último, de la gestión del liderazgo. Obviamente esta clasificación corresponde a la forma de entender el sistema presentada en esta publicación, si esta comprensión cambia o es distinta, entonces la clasificación de estos grupos de indicadores necesariamente cambiará.

Ahora bien, es importante destacar que para identificar indicadores se requiere detallar, de manera muy específica, de qué tratan los objetivos que se busca representar. Ello quiere decir también, conocer en forma muy precisa qué es lo que la organización desea conseguir en cada caso cuando aborda determinado objetivo. En ese sentido, se dice que la calidad de los indicadores depende de la calidad de los objetivos o propósitos organizacionales que se encuentran detrás de ellos. Por esta razón es pertinente decir que a un objetivo pobre le suele acompañar un indicador pobre; en cuanto que, a un buen objetivo le sigue frecuentemente un buen indicador, o al menos, un buen objetivo siempre facilita la identificación de un buen indicador.

Por todas estas consideraciones, los usuales contratiempos en la definición de indicadores no se explican principalmente, y como frecuentemente se cree, en la dificultad para “imaginar” indicadores, sino más bien, en la escasa claridad de los propósitos que se intenta representar con ellos. La dificultad en la identificación de indicadores se produce por una escasa comprensión de los resultados y procesos organizacionales que deseamos medir. En este caso, los indicadores a los que se puede arribar sólo reflejan esa pobre o incompleta comprensión.

En resumen, podríamos decir que los indicadores de baja calidad tienen que ver con la falta de claridad en lo que se desea alcanzar, lo que, definitivamente, está asociado a: (1) un pobre entendimiento de cómo se generan resultados organizacionales en el negocio,⁹ (2) debilidades en la comprensión de los temas de gestión y conocimiento de mejores prácticas¹⁰ y (3) la falta de dominio metodológico sobre cómo formular un indicador.

Sobre el tercer punto hablaremos en detalle, sin embargo, se puede adelantar algo diciendo lo siguiente: la definición de un indicador debe comenzar siempre por precisar el objetivo o propósito que está detrás del indicador, una vez que éste es claro, entonces el indicador aparece de forma relativamente fácil.



– Ejemplo 4. Objetivos e indicadores.

Tomemos un proceso que todos podamos identificar en cualquier organización. Pensemos en la inducción de personal, se trata de un proceso de recursos humanos que sigue al reclutamiento y la selección. Imaginemos ahora posibles objetivos de este proceso, probables consensos organizacionales en torno a qué hay que hacer con la inducción.

La siguiente tabla presenta las diversas alternativas de objetivos que podríamos tener y una lista de indicadores que puede estar relativamente cerca de representar a cada uno de esos objetivos. De la lectura de esta tabla podemos fácilmente cons-

para quienes trabajan de esta manera. Explicaremos esto último con un par de ejemplos: (1) el indicador “grados centígrados” para medir la temperatura sólo es posible de identificar cuando comprendemos claramente que es temperatura, de la misma manera que, (2) el indicador “porcentaje de clientes satisfechos” sólo tiene sentido cuando contamos con una definición clara del concepto “satisfacción del cliente”.

9 Esto se refiere básicamente al dominio de los procesos del negocio y a la comprensión de cómo se producen las ventajas competitivas en la industria en la que se compete. Por ejemplo: para una empresa del sector textil, un equipo gerencial con niveles básicos de comprensión de los procesos y tecnologías relacionadas con esta industria producirá indicadores que reflejen esa básica comprensión; de otro lado, un equipo gerencial con una formación de avanzada en los aspectos técnicos del negocio, producirá indicadores que se enfoquen directamente en los aspectos claves para hacer más competitivo al negocio.

10 Estas debilidades se relacionan con un bajo nivel de competencia organizacional referida a métodos, herramientas o enfoques de gestión modernos. Por ejemplo: una débil formación gerencial en recursos humanos o en gestión de compras produce, por lo general, indicadores de recursos humanos o de gestión de compras, bastante superficiales; en tanto que, una mayor profesionalización de la plana gerencial en dichos aspectos, facilitará la tarea de identificar los referidos indicadores.

tatar que no existen buenos o malos indicadores para el proceso de inducción de personal, lo que encontramos son diferentes propósitos u objetivos organizacionales relacionados con ese proceso y que pueden, de alguna manera, inducirnos a determinados indicadores. Aquí también se puede comprender con claridad por qué no es una buena idea buscar indicadores sin haber alcanzado antes la definición de los propósitos organizacionales claros.

Como se puede apreciar, lo más importante es discutir en detalle los propósitos y objetivos organizaciones, a partir de ello, la formulación de indicadores resulta una tarea menos compleja de lo que habitualmente uno imagina. Sin una adecuada discusión de los propósitos quizá hubiésemos elegidos indicadores muy básicos y superficiales como “número de horas de inducción” o “porcentaje de personas que pasan por la inducción”; indicadores, claro está, que sólo serían relevantes en contextos muy específicos; por ejemplo, si la organización nunca hubiera hecho inducción alguna o estuviera afrontando muchos problemas para implementar la inducción de personal.

Es importante anotar que más allá de este simple ejemplo construido aquí, se pueden también desarrollar objetivos más complejos, lo que, naturalmente, llevará a determinar indicadores acorde o, quizás, establecer más de un indicador, según sea el caso.

Objetivos posibles de la inducción	Indicadores posibles
Asegurar que el personal nuevo ingrese a la-laboral conociendo y comprendiendo la cultura organizacional.	Porcentaje de ingresantes que han aprobado el taller de cultura organizacional.
Contar con personal nuevo que alcance un dominio mínimo de los procesos en los que va a interactuar.	Porcentaje de ingresantes que se han desempeñado al mínimo nivel esperado luego de pasar por la inducción al puesto.
Reducir la curva de aprendizaje.	Porcentaje de ingresantes que alcanza el nivel de desempeño esperado en los primeros tres meses de haber ingresado a trabajar.

– Los indicadores ayudan a evaluar el desempeño a todo nivel

El desempeño implica poner en evidencia los niveles de logro o resultados organizacionales alcanzados a todo nivel. Sin embargo, es importante precisar que para evaluar el desempeño siempre habrá necesidad de hacer al menos una comparación. En términos concretos, se puede decir que una organización, gerencia o persona, se ha desempeñado bien o mal, si y sólo si utilizamos alguna comparación.

Dado que los objetivos pueden ser establecidos a todo nivel, es decir, organizacional, de las unidades o gerencias y, finalmente, de las personas, los indicadores se pueden originar también en todas esas dimensiones. De esta manera, una vez que los objetivos organizacionales, y los indicadores que los representan, están definidos a cada uno de estos tres niveles, se puede establecer metas de desempeño para cada indicador. Las metas representan el nivel de desempeño deseado en un indicador, si los comparamos con el resultado realmente alcanzado, tendremos un dato concreto respecto al cumplimiento de los objetivos definidos.

Así, una evaluación de desempeño usando indicadores consiste en comparar el cumplimiento de los objetivos y sus indicadores, a través de la revisión de los resultados reales alcanzados contra las metas definidas. Este tipo de comparación es una de las formas más básicas de análisis usando indicadores.

El establecimiento de indicadores y metas, y el posterior seguimiento realizado sobre éstos, ayudan a crear la llamada “cultura de orientación a resultados”. Ello debido a que los indicadores y metas producen cierto estrés organizacional, necesario para que el personal se enfoque, en mayor medida, en los resultados esperados.

No obstante, la orientación a resultados no funciona igual para todas las personas, aquellas con un fuerte motivo de logro,¹¹ usualmente se colocan objetivos y metas desafiantes, al mismo tiempo que

11 El motivo de logro es una característica personal consistente, no aprendida, vinculada con el núcleo de la personalidad. Implica comportamientos asociados al establecimiento de metas desafiantes, la competitivi-

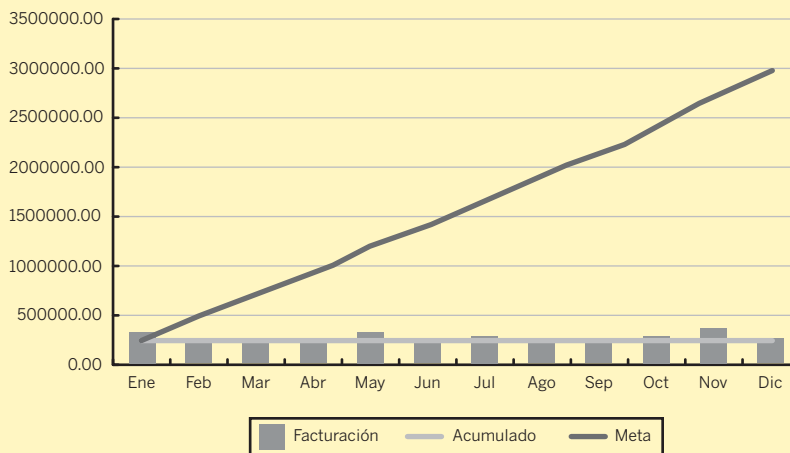
se esfuerzan por alcanzar esos resultados y hacer las cosas cada vez mejor, requiriendo por cierto una menor supervisión. En cambio, la gestión de personas con un bajo motivo de logro implica frecuentemente el desarrollo de un sistema de control de gestión basado en indicadores y metas; el propósito en este caso es que el personal alcance el hábito o costumbre de trabajar orientado a resultados.



– Ejemplo 5. Uso de indicadores en la evaluación del desempeño.

En muchos negocios, el área comercial suele ser la que más utiliza indicadores de gestión. Supongamos pues, una reunión para la evaluación de los resultados de la organización en el último periodo mensual. La tabla y el gráfico que refleje estos resultados podrían verse así:

Mes	Facturación	Acumulado	Meta
Ene	268,000.00	268,000	220,000.00
Feb	225,000.00	493,000	220,000.00
Mar	234,545.00	727,545	220,000.00
Abr	235,000.00	962,545	220,000.00
May	256,000.00	1,218,545	220,000.00
Jun	185,000.00	1,403,545	220,000.00
Jul	265,000.00	1,668,545	220,000.00
Ago	242,000.00	1,910,545	220,000.00
Sep	198,000.00	2,108,545	220,000.00
Oct	258,000.00	2,366,545	220,000.00
Nov	328,000.00	2,694,545	220,000.00
Dic	257,000.00	2,951,545	220,000.00
Mar	2,951,545.00		2,640,000.00



Se trata en principio de una tabla de datos y un gráfico que comprenden un periodo de un año, el que va revisándose de manera mensual. El indicador al que nos referimos se define como el monto mensual de ventas.

dad y la necesidad de alcanzar dominio sobre las tareas a realizar. El motivo de logro ha probado ser una característica personal deseable en posiciones comerciales y de supervisión. Según David McClelland (1985), adicionalmente al motivo de logro, las personas pueden presentar el motivo de filiación y el motivo de poder.

Destacan las barras gruesas, las que representan los niveles de resultado alcanzados cada mes. También se puede apreciar una línea horizontal que representa la meta mensual, ella ha sido definida como constante para todos los meses; sin embargo, pudo pasar que la meta fuese diferente cada mes, lo que es frecuente cuando el negocio presenta estacionalidad, como por ejemplo, la venta mayor de helados en verano, lo que probablemente implicaría asignar una meta mayor en esos meses. Por último, se puede apreciar la línea verde que representa las ventas acumuladas.

La sola presentación de este gráfico abre muchas posibilidades para análisis posteriores. Por ejemplo, alguien podría preguntarse las razones que explican por qué en algún mes en particular las ventas han caído. Todo ello podría llevarnos a desagregar este indicador en sus componentes; así, podríamos tener los resultados de las ventas por región, por vendedor, o quizás por tipo de producto. Adicionalmente se podría revisar este indicador en conjunto con el de rentabilidad para ver de qué manera las variaciones en las ventas están afectando la rentabilidad.

Ahora bien, éste ejemplo muestra sólo el más básico nivel de comparación, es decir, el que se realiza con las metas propias; sin embargo, si se cuenta con datos apropiados, se podría también incluir comparaciones relativas a los competidores así como a desempeños clase mundial¹² (u otras comparaciones pertinentes¹³).

Por otro lado, es importante señalar que el ejemplo, en ese caso, representa el desempeño de la organización como un todo, pero, podría también referirse a un área o gerencia, o quizás a una persona.

Lo más importante de todo en este ejemplo es mostrar que la evaluación de los resultados abre las puertas a la realización de análisis más detallados que nos llevan siempre a la formulación de acciones para mejorar el desempeño de los indicadores que hayamos definido.

– La toma de decisiones con base en datos y análisis y su relación con la mejora continua y la innovación

Los indicadores son muy útiles en el proceso de toma de decisiones, especialmente cuando se cuenta con datos pertinentes y, además, se dispone del tiempo suficiente para realizar análisis.¹⁴

En este punto, es importante destacar que los datos por sí mismos no permiten una base confiable para la toma de decisiones, éstos deben ser organizados y agrupados de manera apropiada para ser analizados.

El estudio de los datos permite contar con una base real para identificar las causas-raíz que subyacen en los problemas, lo que representa una gran ventaja respecto a la toma de decisiones y planear sobre la base de suposiciones. De esta manera, las actividades de análisis llevadas a cabo usando indicadores, y realizadas con cierto rigor metodológico, pueden hacer que un conjunto de datos no significativos se conviertan en información y conocimiento.

12 Las comparaciones “clase mundial” son los niveles de resultado alcanzados por aquellas organizaciones que son consideradas como las mejores entre las mejores. La idea de utilizar este tipo de comparaciones es la de conocer que tan lejos nos encontramos del “estado del arte” en determinado indicador e intentar mejorar aprendiendo de lo que hacen los mejores.

13 Nos referimos aquí a comparaciones que, no siendo necesariamente de la industria, son apropiadas para ser usadas como medida de comparación; por ejemplo, una empresa industrial podría comparar su indicador de tiempo de entrega con las mediciones alcanzadas por una compañía que tenga un desempeño muy bueno en ese proceso, aun cuando sea de otra industria, tal es el caso de las empresas que venden pizzas a domicilio o las empresas de mensajería especializada.

14 Las decisiones en el mundo de los negocios se pueden tomar de dos maneras ciertamente diferentes: con base en datos y en la intuición. No es que una forma de tomar decisiones sea mejor que la otra, representan diferentes métodos que pueden ser usados alternativa o complementariamente, dependiendo de circunstancias relacionadas con el momento, el tipo de industria y la persona que toma la decisión. Los indicadores de gestión, al menos de la forma en la que los describimos aquí, se ajustan al método de decisión basado en datos. Malcolm Gladwell (2005) presenta en forma bastante didáctica algunas recomendaciones sobre cómo desarrollar la intuición en la toma de decisiones.

En su nivel más básico el análisis¹⁵ implica, en lo fundamental, buscar relaciones entre los datos organizados, lo que puede llevar a:

1. Identificar correlaciones y relaciones causa-efecto entre indicadores.
2. Determinar tendencias y construir proyecciones para un indicador.
3. Llevar a cabo comparaciones para el desempeño de un indicador.

Asimismo, es importante notar que cada uno de estos trabajos de análisis puede darse, ya sea en un solo indicador (comparaciones, tendencias y proyecciones), o utilizando más de un indicador (correlaciones y establecimiento de relaciones causa-efecto).

Dicho lo anterior, pasemos a explicar la relación existente entre los indicadores de gestión y la mejora continua y la innovación.

La mejora continua es una estrategia de mejora de procesos en la que los cambios en el desempeño del proceso se dan de manera paulatina, siendo además de una dimensión relativamente pequeña. Por esta razón, a la mejora continua también se suele llamar mejora incremental o de cambios incrementales.

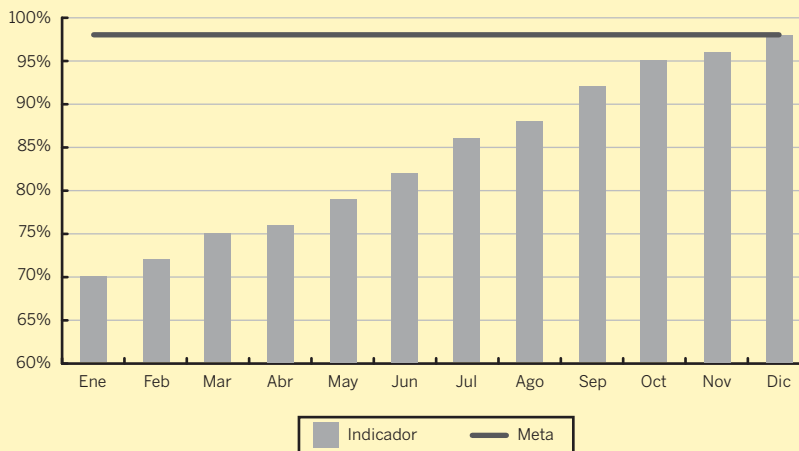


– Ejemplo 6. Representación gráfica de la mejora continua.

En una simplificación, quizás un poco excesiva, un típico gráfico de mejora continua se vería como se muestra en la siguiente figura.

En este ejemplo concreto el indicador es el “porcentaje de producción sin fallas”. Como se puede apreciar se trata de un indicador que se mide con una frecuencia mensual, y expresa cambios paulatinos y pequeños de periodo a periodo de medición.

El eje de las “X” muestra el avance en el tiempo, mientras que, el eje de las “Y” representa el nivel de desempeño alcanzado en la escala numérica del indicador, en este caso expresada en porcentaje.



En términos numéricos, la mejora continua puede verse simplemente como movimientos de mejora en el desempeño del indicador, los que, ciertamente, configuran una tendencia positiva. La mejora se

¹⁵ Más adelante en el libro se trata en detalle el tema de análisis. Como veremos ahí, estos análisis sencillos se puede realizar fácilmente a través de las gráficas de indicadores. Sin embargo, existe otro tipo de análisis, más complejos, que requieren del uso de herramientas y que aplican por lo general a la implementación de proyectos de mejora o innovación.

produce debido a cambios en los procesos inducidos por la revisión y análisis de los resultados; es decir, a través de la medición constante del desempeño expresado en el indicador y por la identificación de las causas-raíz que subyacen a los problemas de desempeño.

La mejora continua, sin embargo, puede ser descrita con mayor detalle cuando se refleja a través del ciclo de cuatro etapas conocido como Ciclo de Deming,¹⁶ en homenaje a quien hiciera popular este concepto. Las etapas del ciclo de Deming son planear, hacer, verificar y actuar, las que responden a la traducción de las palabras inglesas “plan”, “do”, “check” y “act”. También es usual, llamar a este ciclo, de manera simplificada, “ciclo PDCA” (inglés) o “ciclo PHVA” (español). Toda mejora continua que responde a una gestión sistemática debería comprender las etapas del ciclo PDCA o ciclo de Deming.

Detengámonos entonces a analizar qué implica cada una de las etapas del ciclo PDCA. Ello nos permitirá comprender cuál es el papel de los indicadores en dicho ciclo, así como, en la mejora continua.

La primera etapa del ciclo, “planear”, implica la delimitación de las características básicas del proceso: establecimiento de objetivos claros, definición de indicador(es) para el objetivo establecido, precisión de las actividades del proceso y su secuencia, las responsabilidades sobre cada actividad en la secuencia establecida, así como, la definición de un espacio para analizar el desempeño y mejorar del proceso. El trabajo de planeamiento de un proceso pueden implicar, por ejemplo, la elaboración de documentos tales como: la ficha del proceso (a veces llamada descripción estándar del proceso), diagramas de flujos o de bloques, descripciones de actividades (también llamados instructivos o instrucciones de trabajo), fichas de indicadores, procedimientos, entre otros.

En realidad, las modalidades de planeamiento de los procesos son muy variadas, siendo unas más válidas o pertinentes que otras, dependiendo del tipo de industria y características específicas de cada negocio. El asunto central es que, para que exista el “plan” de un proceso, se requiere que de alguna forma se hayan descrito con claridad las características básicas de un proceso; lo que suele presentar en los documentos¹⁷ puestos como ejemplo.

La idea de planear el proceso es la de proporcionar a los operadores una base óptima de trabajo, una “mejor forma de hacer las cosas”. De esta manera se busca asegurar la calidad en los resultados esperados, pues, se supone, que se trata de aquella forma de trabajo que genera los mejores resultados para el negocio. Por esta razón, al asegurar que el proceso se ejecute de acuerdo a lo planeado se debería asegurar también la calidad de los resultados y hacer que la variación de esta calidad esperada (defectos) tienda a cero.

La segunda etapa del ciclo, “hacer”, se refiere a la implementación práctica de aquello que fue planeado en la etapa anterior. Dicha implementación o despliegue consiste en asegurar que todos los involucrados en el diseño del proceso trabajen en la forma correcta en cada una de las actividades en las que les toca participar. Así, se espera que la operación se mantenga dentro de los estándares de trabajo y, por lo tanto, genere los niveles de desempeño esperados.

En lo personal, quizá una mejor traducción de “hacer”, en este caso, sea “ejecutar”; dado que, de lo que se trata en última instancia, es de “poner en marcha” o ejecutar aquello que fue diseñado. La implementación de un proceso puede implicar la capacitación, entrenamiento y la sensibilización de los participantes en el proceso, así como, la ejecución de acciones cotidianas de supervisión.

Por otro lado, es importante también notar que, el nivel de ejecución o despliegue del diseño o “plan” de un proceso, puede ser completo o parcial. Un nivel completo de despliegue implica asegurar que el proceso se cumpla, tal y como fue diseñado, alcanzando a todas las áreas o unidades donde se ha considerado que su ejecución es pertinente. Por ejemplo, un proceso de producción que busque asegurar la calidad de los productos a todo nivel, estaría bien desplegado si se asegura que el método de trabajo definido se encuentra implementado en todas las plantas productivas de la organización, en tanto que un despliegue incompleto podría sólo cubrir algunas de las plantas; asimismo, el despliegue

16 Deming (1982) se refiere a este método como el “ciclo Shewhart” debido a que fue justamente este investigador quien asoció el método científico, tal como fuera desarrollado por Francis Bacon, a los problemas habituales de la manufactura.

17 Es importante sin embargo, señalar que existen también enfoques menos formales, o ciertamente informales, de gestión de procesos. Estos enfoques se caracterizan por poca o nula documentación, la que en su lugar, es reemplazada o compensada por mayores niveles de competencia del personal y por una fuerte cultura de cómo debe realizarse el trabajo. Estas condiciones, son las que, de alguna manera, regulan los comportamientos de los colaboradores para actuar de acuerdo al proceso que ciertamente existe como consenso organizacional, aun cuando no se encuentre escrito ni documentado.

completo de un proceso de gestión del clima laboral cuyo objetivo es mejorar el clima laboral en toda la organización, debería abordar a todas las gerencias y no sólo a algunas.

La tercera etapa del ciclo, “verificar”, significa, en lo fundamental, medir.

Medir, implica producir datos con base en los indicadores definidos para el proceso. Los indicadores, a su vez, representan una medida de logro respecto a los objetivos o resultados esperados del proceso. Las definiciones relacionadas con el tipo de indicador a utilizar, la frecuencia de la medición, quienes son los involucrados y responsables en la medición, en qué momento del proceso se realiza la medición, y la forma específica en la que se realiza la medición, son aspectos que deben haberse precisado en la etapa del “plan”.

La medición presenta los resultados alcanzados en términos de brechas de desempeño que son o no alcanzadas por la organización respecto a sus metas y comparaciones de desempeño relevantes.

La cuarta etapa del ciclo “actuar”, implica tomar acción sobre la base de los resultados de las mediciones.

Las acciones que pueden ser tomadas dependen del resultado que se haya alcanzado. Si los resultados son satisfactorios, es decir, las mediciones alcanzan las metas establecidas (expresadas en comparaciones con metas propias o con competidores o *benchmark*¹⁸ clase mundial) y se cumplen los objetivos delineados en la etapa del “plan”, entonces probablemente las acciones a realizar serán de refuerzo al enfoque desarrollado por la organización. Si, en cambio, los resultados no son los deseados y existen brechas entre el resultado alcanzado y el esperado, entonces la organización define dos tipos de acciones: las correctivas y las preventivas.

Las acciones correctivas se realizan con el propósito de corregir o subsanar rápidamente los defectos o errores en la provisión del producto o servicio del que se encarga el proceso en cuestión. Este tipo de acción es reactiva, pues no implica el análisis de causas-raíz para los problemas y, por lo tanto, puede significar la solución temporal de los problemas a un costo mayor, es decir, sacrificando la eficiencia del proceso. Las acciones correctivas se toman porque los clientes no deben esperar necesariamente la solución definitiva de los problemas del proceso para recibir sus productos o servicios en los estándares ofrecidos. Dicho de otra forma, el costo de no realizar las acciones correctivas o de esperar acciones de mejora que hagan más eficiente el proceso puede ser mucho mayor. En ese sentido, aunque las acciones correctivas no son realmente la solución a las deficiencias del proceso, sí pueden ser la mejor decisión o, la más costo-eficiente en el corto plazo. Por eso se considera que este tipo de acción se encuentra más relacionada con la búsqueda de la eficacia y no de la eficiencia.

Las acciones preventivas implican el replanteamiento de la forma de abordar el proceso, con la esperanza de corregir los errores y obtener mejores resultados. Las acciones preventivas se centran, en la mejora del funcionamiento del proceso, es decir, cambiando la forma cómo opera el proceso. Se puede decir, en todo caso, que la mejora continua proviene directamente de este tipo de acción de mejora.

Para que las acciones preventivas tengan un real impacto se requiere, a su vez, de la identificación de las causas-raíz de los problemas que originan la no consecución de los resultados en los indicadores del proceso. Es decir, sólo cuando se ha logrado comprender qué ocasiona las dificultades, se puede pasar a la redefinición del proceso, lo que significará, de todas maneras, la incorporación de cambios al diseño inicial del proceso.

Por todo lo anterior se desprende que las acciones preventivas son también el espacio natural para la realización de todo tipo de análisis de datos, con el objetivo de producir nueva información y conocimiento. Es decir que como vimos líneas arriba, en este punto se puede: identificar correlaciones y relaciones causa-efecto, determinar tendencias y construir proyecciones, así como, llevar a cabo comparaciones.

Ahora bien, es importante precisar que, los cambios introducidos al proceso deben estar relacionados con la redefinición, eliminación o incorporación de nuevas actividades, con cambios de personal o mejoras en las capacidades del personal actual y, con el incremento o incorporación de recursos o tecnologías adicionales al proceso. A través de todo ello, se espera que las mediciones mejoren, de manera continua.

Los cambios a introducir como consecuencia de la implementación de acciones preventivas muchas veces implican la ejecución de proyectos de mejora; es decir, de actividades programadas con

18 Entre los profesionales y especialistas en indicadores de gestión, en algunas regiones de habla hispana, la palabra inglesa “benchmark” que podría traducirse como comparación o punto de referencia, es de corriente uso para designar a las comparaciones competitivas que una organización identifica con el propósito de mejorar permanentemente su desempeño.

responsables y recursos asignados por un tiempo específico. Una vez que los cambios o adiciones al proceso han sido realizados, entonces el proyecto de mejora culmina, sin embargo, puede “reactivarse” o “reformularse” si a futuro es necesario. Un proyecto de mejora continua también puede ser definido como la brecha existente entre el desempeño alcanzado en un indicador y el resultado (o meta) que se espera alcanzar.

En este punto señalaremos que en gestión, muchas veces los mismos conceptos reciben diferentes nombres. Tal es el caso de las denominaciones relacionadas con la mejora continua usadas por los Modelos de Excelencia en la Gestión como el Malcolm Baldrige o el EFQM.¹⁹ Así, en el caso del Modelo Baldrige, el concepto “planear” es llamado “enfocar”, mientras que, los conceptos “hacer”, “verificar” y “actuar” son comprendidos en el llamado “despliegue”. Asimismo, la repetición continua de los ciclos de mejora (mejora continua) se entiende como “aprendizaje”.



– Ejemplo 7. Ciclo PDCA.

Pasemos a explicar el significado del ciclo PDCA utilizando un ejemplo. Consideremos un proceso productivo de un bien cualquiera en una industria cualquiera. El objetivo del proceso, en este caso hipotético, es asegurar que todos los productos cumplan con los estándares de diseño. El indicador escogido (o uno de ellos) podría ser el porcentaje de productos que alcanzan o cumplen con los estándares de diseño. La meta actual es alcanzar 100% de productos que cumplan con los estándares o al menos, alcanzar un valor muy cercano al 100%.

Imaginemos ahora que la primera medición de este indicador arroja un resultado de 95%. En ese momento ya existe una planificación, es decir, se han definido los objetivos, indicadores, metas, actividades, responsables, etc., del proceso; además, ya se llevó a cabo la ejecución del proceso y, en consecuencia se puede medir.

Pues bien, estando ya en la etapa de “actuar”, se hace necesario tomar acción respecto a los resultados alcanzados, los que, claramente, no son los esperados.

La primera respuesta es corregir, reparar y cambiar todos aquellos productos que resultaron defectuosos, a este tipo de acción es a la que llamaremos “acción correctiva”, pues no implica análisis de causa-raíz respecto a los problemas del proceso, ni la mejora del proceso en sí. En este caso simplemente se trata de evitar que productos defectuosos queden en manos de los clientes. Como se ha dicho antes, se trata de evitar mayores costos, expresados, por ejemplo, en pérdidas de imagen y lealtad de los clientes.

La segunda respuesta es analizar, repensar y finalmente volver a diseñar el proceso con el propósito de mejorar la forma de operar y de esta manera, a futuro, obtener mejores resultados en forma sostenida. Este es el tipo de acción a la que llamamos “acción preventiva”, pues implica incorporar o mejorar las actividades del proceso para que funcione mejor, en este caso específico, con el fin de prevenir defectos. La mejora del proceso puede hacer pasar el desempeño inicial de 95%, por ejemplo, a un 97%.

Dado que 97% tampoco es el resultado esperado (la meta), en este punto el proceso nuevamente requerirá de acciones, tanto correctivas como preventivas. Con

19 El Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige, desarrollado en su primera versión en 1988 y revisado desde entonces por el Malcolm Baldrige Quality Program, surge en los Estados Unidos durante la década de los ochenta como una respuesta, desde el Estado y con el auspicio de las principales empresas e intelectuales del ámbito empresarial de ese país, a los avances de las empresas japonesas que, en aquel entonces, amenazaban fuertemente con copar el mercado estadounidense e internacional. El Modelo Baldrige es principalmente una herramienta de evaluación y planeamiento para la mejora y la innovación y busca crear en sus usuarios ventajas competitivas de largo plazo; adicionalmente sirve como base para el desarrollo del Premio Malcolm Baldrige, que reconoce a las mejores empresas estadounidenses cada año. El Modelo ha tenido un gran éxito en reconvertir estratégicamente a las empresas de ese país y, posteriormente ha sido usado, con adaptaciones, prácticamente en todo el mundo. Uno de los desarrollos posteriores aparecido en Europa, el Modelo EFQM, destaca como uno de los más reconocidos; asimismo los Premios Nacional a la Calidad utilizan modelos muy similares al Baldrige en varios países del mundo.

esto último se rediseñará el proceso y, cuando se haga la nueva medición, seguramente los resultados alcanzarán un mejor desempeño, quizás un 98.5%. De esta manera, el ciclo se repetirá indefinidamente hasta que se alcancen los resultados deseados o se replanteen los objetivos e indicadores del proceso.

La mejora continua resulta así, una metodología que permite mejorar los resultados a partir de la puesta en marcha del ciclo de mejora PDCA.

La innovación, por otro lado, es una estrategia de mejora que resulta pertinente en situaciones con las siguientes características:

- + Cuando existen brechas de consideración entre el desempeño propio y las metas o el desempeño del competidor o algún *benchmark* relevante. Así, los cambios de este tipo son necesarios porque las velocidades de mejora que podría producir la estrategia de mejora continua, que implica cambios pequeños y paulatinos, resultarán ciertamente insuficientes, llevando al negocio a perder competitividad. Este resultado no deseado se podría derivar de no alcanzar, por lo menos de manera oportuna, los niveles de desempeño logrados por el *benchmark* competitivo. Es ahí cuando se hace necesaria la innovación pues, como se ha dicho, produce cambios grandes en periodos de tiempo cortos.
- + Cuando la organización, como parte de su estrategia competitiva, busca desarrollar una capacidad para desmarcarse radicalmente y en forma muy rápida de sus competidores. En cierta forma, la organización busca adelantarse a las necesidades actuales y futuras de los clientes.

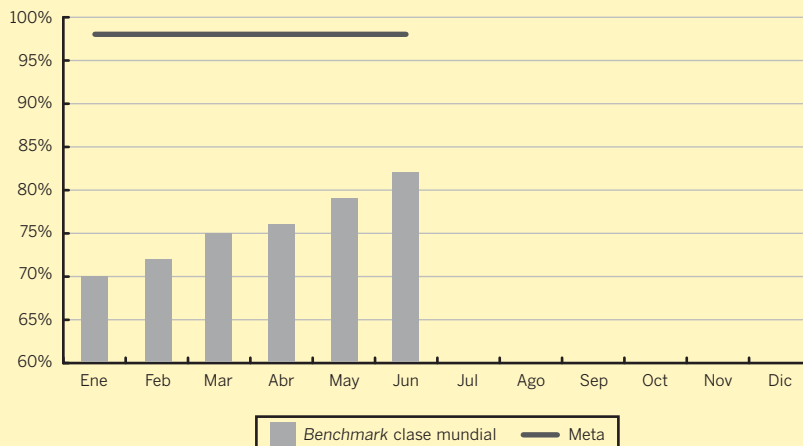
Por otro lado, es importante destacar que, así como en el caso de la mejora continua, en la innovación, los cambios implicados se producen en los productos, en los procesos o en ambos.

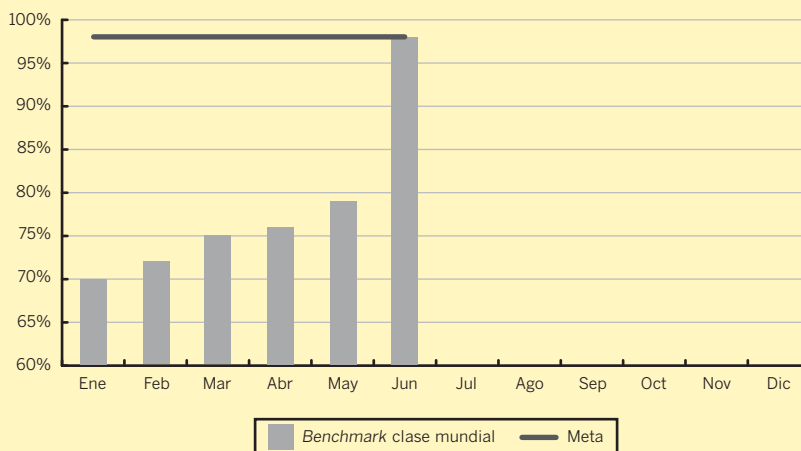
La innovación también es llamada “mejora discontinua”, “mejora no incremental” e inclusive “reingeniería”. En todos estos casos, la idea es que los cambios en el proceso y los resultados del mismo son considerados de magnitud y en tiempos relativamente cortos.



– Ejemplo 8. Representación gráfica de la innovación.

Nuevamente haciendo uso de un ejemplo, veremos un par de gráficas que explican cómo se puede activar la necesidad de acciones de innovación, específicamente, para el caso de una organización que necesita reaccionar a desafíos competitivos desatados por un *benchmark* clase mundial.





En este ejemplo, el indicador es, nuevamente, el “porcentaje de producción sin fallas”, medido en forma mensual.

En el gráfico superior se muestra el desempeño de la organización (barras) que presenta mejoras continuas sostenidas; sin embargo, al comparar este resultados con una organización de clase mundial (línea horizontal, que representa al mejor entre los mejores) se puede apreciar que la brecha de desempeño es grande y que, probablemente, las acciones de mejora continua serán insuficientes para alcanzar o sobrepasar este desempeño de manera oportuna. Esto puede desprenderse fácilmente al proyectar en el tiempo la línea de mejora continua, con lo que, se puede estimar el tiempo que llevaría alcanzar al *benchmark* (asumiendo en todo caso que esta comparación, a su vez, no realizará cambios significativos a su desempeño).

En este contexto se hace oportuna una acción de innovación para cerrar la brecha de desempeño en un periodo de tiempo relativamente corto, lo que puede apreciarse en la gráfica inferior.

En este punto es importante destacar que la innovación resulta ser más relevante o pertinente en industrias en las que los cambios radicales o profundos, tanto a nivel de los procesos, como de los productos, son comunes. En estas industrias, a su vez, es frecuente encontrar empresas que usan intensamente todo tipo de tecnologías.

Por último, la promoción de la innovación en el ámbito organizacional puede implicar un conjunto de acciones de gestión para crear un ambiente propicio a su desarrollo: clima de confianza, valoración de la diversidad y del pensamiento divergente y menores niveles de aversión al riesgo y al error.

- Los indicadores como herramienta para el despliegue²⁰ estratégico y operativo a todo nivel

El despliegue o implementación práctica de la estrategia, ha sido por mucho tiempo el problema principal de la gestión de la estrategia. La mayoría de las organizaciones es capaz de diseñar planes estratégicos; sin embargo, sólo una minoría puede efectivamente implementar estos planes²¹.

En específico, las organizaciones fracasan en la implementación estratégica porque, aun a pesar de definir y precisar la estrategia, persiste cierta dificultad para traducir la estrategia en acciones específicas a ser realizadas por cada área o gerencia. Más aun, existen además serias dificultades en

20 “Despliegue” es traducción de la palabra inglesa *deployment* que es usada para referirse a la comprensión y aplicación efectiva o implementación de ciertos propósitos organizacionales. Tal es el caso, por ejemplo, de la estrategia o los valores, los que son efectivamente “implementados” o “desplegados” en la organización.

21 En este punto han coincidido, de alguna manera, diferentes autores relacionados con la estrategia como Henry Mintzberg (1994), Tom Peters (1982) y, por supuesto, Robert Kaplan y David Norton (1996).

lograr que el personal, en su trabajo y comportamientos en el día a día, identifique con claridad cuál es su contribución específica a la estrategia.

A pesar de esta problemática, algunas metodologías de gestión estratégica han sido especialmente exitosas en el despliegue estratégico,²² en particular aquellas que han descansado fuertemente en el uso de indicadores de gestión. En efecto, algo que se ha aprendido durante las últimas décadas y que, lamentablemente, no ha sido siempre reconocido como debería, es que los indicadores son uno de los mejores instrumentos para asegurar la comprensión de los propósitos organizacionales.

Si los indicadores además están acompañados de los mensajes correctos de parte de los líderes de la organización, así como, del uso de reforzadores de desempeño y reconocimientos, entonces la estrategia realmente es una realidad a todo nivel en la organización.

El rol del líder tiene que ver con la congruencia, los principios y prioridades establecidas, expresadas en términos de comportamientos. Los reforzadores de desempeño y los reconocimientos proporcionan un claro mensaje respecto a que los resultados son importantes para la organización. Si alguien alcanza los resultados con base en los indicadores, entonces algo debe suceder, lo mismo que si alguien no alcanza los resultados, algo también debe suceder; de lo contrario, el mensaje real es que los resultados no cuentan.

Los indicadores se establecen en diferentes niveles (organizacional, unidades, personas), en razón a que se busca alineamiento en toda la organización. No obstante, el alcance de un sistema de indicadores depende de consideraciones diversas que tienen que ver con el tipo de negocio, la cultura organizacional, el tamaño de la organización, entre otros factores.



– Ejemplo 9. Indicadores y alineamiento estratégico.

Pasemos ahora a explicar cómo puede funcionar en la práctica el alineamiento estratégico usando indicadores, con un ejemplo tomado de la industria de la banca.

Imaginemos por un momento la unidad de negocio relacionada con las colocaciones de tarjetas de crédito. La situación inicial es: los vendedores traen clientes para el negocio de tarjetas de crédito, sin embargo, un porcentaje importante de los clientes devuelve las tarjetas al poco tiempo o las retiene pero no las usa, con lo cual la organización pierde dinero.

Una primera estrategia se pone en marcha, la gerencia ha dado la instrucción de enfocarse en la lealtad de los clientes pues, es ahí donde se pueden lograr los resultados deseados. De esta manera, se ha planteado desarrollar acciones de comunicación de manera intensiva dirigidas a toda la fuerza de ventas. Adicionalmente, se ha decidido capacitar a los vendedores en técnicas de servicio y atención al cliente. Pero, al final de la implementación de esta estrategia nada cambia.

Posteriormente, una nueva estrategia con tres acciones principales es puesta en ejecución. En primer lugar se trata de asegurar que todos los vendedores de tarjetas cuenten con objetivos, indicadores y metas alineados a la lealtad (permanencia y mayor uso) de los clientes de las tarjetas de crédito. En segundo lugar, se implementa una evaluación del desempeño de los vendedores con estos indicadores. Por último, se ponen en marcha mecanismos de refuerzo al buen desempeño, lo que incluye reconocimientos para aquellos que alcancen mejores resultados en el cumplimiento de lo esperado.

En contraste, con lo alcanzado mediante la primera estrategia, esta nueva estrategia sí funcionó. ¿Qué explica estos resultados?

En el primer caso la estrategia fracasó porque, aun cuando el mensaje oficial de la empresa hablaba de lealtad, en la práctica se evaluaba y pagaba al personal solamente por colocar tarjetas. El mensaje real fue “vender tarjetas es lo único importante”, incluso cuando se comunicó la nueva estrategia y se proporcionó una mayor capacitación.

Usando la segunda estrategia, es decir, los indicadores: la evaluación de desempeño, los reforzadores y reconocimientos, las cosas empezaron a cambiar. Esto

22 Entre las metodologías exitosas destacan el Hoshin Kanri, ver Pete Babich (1998), también conocido como planeamiento estratégico japonés y el Balanced Scorecard, ambas tienen en común que descansan fuertemente sobre el uso de indicadores como mecanismo de despliegue de la estrategia.

debido a que los indicadores dan un claro mensaje de las prioridades organizacionales; además, cuando son expuestos a las áreas e individuos, explican con gran claridad lo que se espera del trabajo en términos de comportamientos y resultados específicos. Finalmente, las evaluaciones y los reforzadores de desempeño comprometen plenamente a los individuos en los resultados esperados, el mensaje real terminó siendo “la lealtad del cliente es importante”; ello, sin dejar de reconocer la importancia de la venta de tarjetas.

3. LIDERAZGO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES

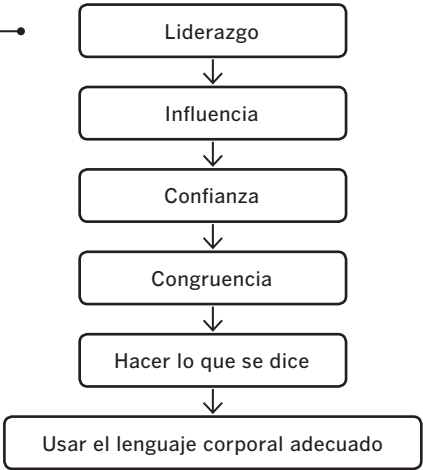
Se ha escrito y hablado mucho respecto al liderazgo en el ámbito organizacional; sin embargo, el concepto sigue siendo uno de los más difíciles de capturar, al menos, en lo que toca a su aplicación práctica en las labores cotidianas del directivo.

Las presentaciones tradicionales del concepto de liderazgo, en mi opinión, sobredimensionan la importancia del carisma, la comunicación efectiva e inclusive el talento y la inteligencia. Todas estas dimensiones del liderazgo son importantes, sin duda; pero, como veremos en la definición que presentamos a continuación, no son condiciones únicas ni suficientes para que el liderazgo se produzca.

- **Hacia una nueva definición práctica del concepto de liderazgo en las organizaciones**

A fin de cuentas, lo que importa para identificar lo realmente importante respecto al liderazgo es lo que encontramos como aspecto común a todas las situaciones de éxito. En mi experiencia personal, como consultor durante una buena cantidad de años y en numerosas organizaciones, he podido apreciar, una y otra vez, que el liderazgo se puede explicar a través de un concepto al que he denominado “la cadena del liderazgo”. Se trata de una secuencia lógica de condiciones previas que tienen que darse para que el liderazgo efectivamente pueda producirse. La siguiente figura muestra la cadena del liderazgo:

Figura 2. La cadena del liderazgo.



De acuerdo a lo anterior se puede deducir que no existe liderazgo cuando la influencia está basada simplemente en la autoridad, tampoco cuando apoya objetivos distintos a los que establece la organización, ni mucho menos, cuando nada cambia positivamente.

Ahora bien, el proceso de influencia de líderes sobre liderados se produce, de manera natural, cuando el líder ha generado confianza en el liderado. La confianza se traduce, desde la perspectiva del liderado, en la posibilidad de predecir el comportamiento del líder, en cierta seguridad respecto a que las cosas serán como se espera. Con base en lo anterior, si el líder no es confiable es justamente porque su comportamiento no es predecible. En una dinámica exenta de liderazgo, el subordinado puede obedecer al jefe, pero para ello no necesita confiar en él, la relación está basada simplemente en la autoridad.

Para que la confianza, a su vez, pueda constituirse como una sólida percepción desde el punto de vista del liderado, se requiere de pruebas. Estas pruebas son en realidad, los comportamientos del

líder; es decir, las acciones concretas llevadas a cabo en forma consistente o sistemática. Lo peculiar de los comportamientos del líder es que son, por un lado, siempre congruentes con los principios que él mismo propugna, y, por otro lado, expresados con un lenguaje corporal adecuado a lo que se quiere transmitir.

La congruencia de los comportamientos con lo que se ha dicho es mucho más que una prueba de la calidad ética de los líderes, lo que, por sí mismo resulta importante. Este nivel de congruencia es, por encima de todo, un mensaje real de lo que se considera importante en la organización. Cuando un líder dice algo como “los resultados y el desempeño son muy importantes para la organización”, la “prueba de fuego” se define en el comportamiento del líder. Si en la práctica existen consecuencias para todos y cada uno de los colaboradores, respecto al buen o mal desempeño alcanzado, entonces, lo que se está haciendo ratifica completamente el enunciado y genera confianza y credibilidad; por oposición, si frente a este mismo enunciado, los resultados y el desempeño no traen consecuencias para nadie, entonces el mensaje real es “los resultados y el desempeño no son importantes”.

Por último, y sólo si las condiciones anteriores se cumplen, el lenguaje corporal expresado por el líder al momento de comunicarse con el liderado también cumple un rol importante. El lenguaje corporal comunica, según los especialistas, mucho más que las palabras.²³ Por esta razón, los líderes deben, cuando menos, expresarse con una gestualidad y expresión corporal de respeto, que se muestre congruente con lo que se informa o comunica como prioritario o importante. Muchas veces la ausencia de un lenguaje corporal correcto puede generar percepciones distintas a las deseadas por el líder.²⁴

En resumen, se puede decir que es en realidad el desarrollo de esta cadena de sucesos o condiciones lo que produce el liderazgo efectivo y, no necesariamente, el carisma, las habilidades de comunicación o la inteligencia. El liderazgo implica influir en los liderados, para influir se requiere generar confianza, para generar confianza el líder necesita ser congruente en términos de los comportamientos respecto a lo que dice y, finalmente, si se cumple todo lo anterior, el líder debe además alcanzar congruencia entre sus mensajes y el lenguaje corporal que utiliza.

– Algo más sobre los comportamientos de los líderes

De esta manera, para que cualquier iniciativa de cambio o mejora tenga éxito, se requiere siempre que los líderes proporcionen una imagen clara de que la iniciativa es realmente prioritaria para la organización. Esta regla, por supuesto, comprende a todas las iniciativas relacionadas con la implementación de indicadores.

La siguiente tabla presenta algunos ejemplos de comportamientos tanto inapropiados como apropiados, relacionados con el rol del líder con un proyecto de implementación de indicadores de gestión:

Tabla 1. Proyecto de indicadores y comportamientos de los líderes.

Fase del proyecto	Ejemplos de comportamientos inapropiados	Ejemplos de comportamientos apropiados
Gestación	Mencionar en alguna reunión sobre la importancia de la iniciativa pero dedicarle poco tiempo a la discusión. Dejar “temas sueltos”.	Establecer claramente los objetivos, responsables, recursos y plazos para llevar a cabo el proyecto.
Planeamiento	Dejar absolutamente todo en manos del responsable del planeamiento.	Participar en y revisar el planeamiento, exigir detalles en la formulación de responsables, recursos y plazos, hacer sugerencias.

23 Joseph O'Connor y John Seymour (2003) recogen investigaciones realizadas por Mehrabian y Ferris, en las que se establece que el lenguaje corporal cuenta hasta con 55% del impacto de la comunicación, en tanto que el tono de voz cuenta con un 38% y la expresión verbal sólo con el 7%.

24 Por ejemplo, a una afirmación del tipo “estamos muy contentos con el resultado que has alcanzado en los indicadores de desempeño de tu responsabilidad” se espera que el líder presente la frase con una sonrisa (estamos contentos) y además una mirada atenta y respetuosa (esto es importante para nosotros); si por el contrario, la misma frase es acompañada de una gestualidad poco expresiva y de una mirada fija muy intensa o simplemente desviada, se transmitirán mensajes distintos a los esperados, o, en el mejor de los casos, se requerirá de un mayor conocimiento del líder por parte del liderado para que éste, en última instancia, pueda explicarse mejor el comportamiento y nivel de congruencia del líder.

Fase del proyecto	Ejemplos de comportamientos inapropiados	Ejemplos de comportamientos apropiados
Lanzamiento	No participar en las actividades de lanzamiento del proyecto. Dejar la comunicación en manos de los responsables de comunicación interna.	Programar una reunión con los involucrados en el proyecto y hablarles de la importancia de la iniciativa para la organización, ofrecer soporte en el proceso. Realizar alguna comunicación formal o informal al resto de gerentes, ejecutivos principales, y algún otro personal clave para que apoyen la iniciativa. Dirigirse a todo el personal explicando que se espera de cada uno respecto a la iniciativa de implementación de indicadores, según corresponda.
Definición de los indicadores	Asumir que cada gerente es responsable de definir sus indicadores. Prestar poco tiempo a la revisión de los indicadores. Recomendar indicadores “tipo” sin un previo análisis de su pertinencia para la realidad de la organización.	Participar activamente en la definición de los indicadores de primer nivel de la organización. Estar pendiente de la preparación de los indicadores en las unidades o gerencias, solicitar reuniones para la validación de los indicadores, proporcionar retroalimentación, exigir calidad y profesionalismo en el trabajo realizado. Felicitar y reconocer los mejores esfuerzos. Advertir la posibilidad de cometer errores, ofrecer respaldo, enfatizar que lo importante es avanzar.
Despliegue de los indicadores	Revisar solo una muy pequeña parte de los indicadores, concentrarse en indicadores financieros. Delegar la labor de conducción de la revisión y análisis de los indicadores a personal de las áreas de planeamiento y control de gestión. Marcharse a la mitad de las reuniones de revisión de indicadores. Permanecer sin hacer comentarios críticos cuando se presentan indicadores incompletos o mal formulados.	Constituir una instancia para la revisión periódica de los indicadores de gestión. Dirigir personalmente las reuniones de evaluación de indicadores al más alto nivel. Asegurarse que las gerencias o unidades de niveles medios se reúnan internamente para llegar de la mejor manera a las reuniones de evaluación de los indicadores. Proporcionar retroalimentación una y otra vez sobre los indicadores usados y el análisis que se realiza.
Mejora de los indicadores	No tomar acciones sobre los resultados de los indicadores. Mostrarse indiferente con los buenos o malos resultados alcanzados en los indicadores, es decir, “no pasa nada”, ni cuando la gente alcanza los resultados, ni cuando no se alcanza los resultados.	Manifestar oportunamente la discrepancia con indicadores que agregan poco valor. Solicitar la revisión anual de los indicadores y participar activamente en esta actividad. Proporcionar recursos para que el personal se capacite en técnicas de mejora continua. Establecer reconocimientos oportunos y refuerzos positivos. Asegurarse que el desempeño en los indicadores traiga consecuencias reales para los responsables de cada indicador.

Como se puede apreciar, los comportamientos apropiados de los líderes no requieren de condiciones peculiares o de aptitudes extraordinarias, se trata simplemente de ser congruente, en la práctica, con los propósitos declarados.

- La importancia de perseverar

Una mención especial debe hacerse a la importancia de perseverar, de no detenerse simplemente porque se presentan dificultades. Esto es especialmente clave en un proyecto como el de la implementación de indicadores pues los resultados suelen verse luego de algunos meses, es decir, cuando las mediciones se encuentran consolidadas y la cultura de alto desempeño y orientación a resultados empiezan a ser una realidad.

Por esta razón, un proyecto de diseño e implementación de indicadores de gestión debe entenderse como una iniciativa de mediano a largo plazo. Se trata en realidad más de un “maratón” que de una “carrera de cien metros planos”.

Por otro lado, es importante tomar en cuenta que el diseño o definición inicial de los indicadores refleja simplemente la comprensión que tenemos en ese momento respecto a los procesos y resultados de la organización. En ese sentido, si los indicadores nos resultan limitados es porque la comprensión que se tiene de los procesos y resultados de la organización también es limitada.

Sin embargo, sucede siempre que, con la implementación práctica y el seguimiento sistemático de los indicadores se continúa aprendiendo. Por ello, aun cuando la calidad técnica inicial del diseño de los indicadores es importante, no es determinante en el éxito del proyecto; pues, inclusive, con un diseño inicial pobre de indicadores, si existe un liderazgo real, los indicadores seguirán revisándose y siendo analizados, y, finalmente, lograrán ser de muy buena calidad. De manera que, no hay que preocuparse mucho si el proyecto no arranca como se esperaba, lo importante es crear el espacio para que la mejora continua sea posible. A su vez, eso sólo será realidad si perseveramos manteniendo con vida las reuniones de análisis y mejora de los indicadores. En esto consiste el liderazgo, en no detenerse a pesar de las dificultades iniciales; el líder debe, simplemente, confiar en que si se mantiene la iniciativa y la orientación a la acción, las cosas terminarán siendo realizadas en forma correcta.

El escenario de una organización que inicia un proyecto de implementación de indicadores con mucho entusiasmo, que incluye inclusive un alto nivel de profesionalismo en la definición de los indicadores, pero que, se detiene en el seguimiento y análisis, es un escenario de fracaso seguro. En mi experiencia personal he visto numerosos proyectos de indicadores de gestión que comienzan bastante bien, pero que finalmente no alcanzan resultados porque no existe el liderazgo suficiente para mantener las reuniones de seguimiento y mejora de los indicadores.

Para comprender cómo funciona el aprendizaje en la implementación de indicadores y cómo la perseverancia juega, en ese sentido, un rol muy importante, veamos el siguiente ejemplo.



– Ejemplo 10. Aprendizaje en la implementación de indicadores.

Imaginemos una organización que ha definido sus indicadores pero que, lamentablemente, no ha hallado las mejores mediciones en todos los casos. Algunos gerentes han percibido esta situación pero no tienen mejores propuestas que hacer.

Lo que sucede cuando existe liderazgo, es que, esos poco confiables indicadores se empezarán a medir y, a partir de la revisión permanente, quizá en dos o tres reuniones, eventualmente serán modificados o reemplazados por mejores mediciones.

¿Qué es lo que ha sucedido?, simplemente la perseverancia del líder ha dado espacio para la mejora continua, la revisión del indicador ha producido una mejor comprensión de la problemática que se intenta analizar y eso ha generado mejores o completamente nuevas mediciones.

Una vez más, esto sólo es posible si confiamos que el aprendizaje llegará si realmente ponemos en marcha los espacios para discutir los indicadores. Para que eso suceda, a su vez, se requiere de liderazgo, entendido éste como perseverar en los propósitos declarados.

A continuación presentamos un ejemplo más, pero en este caso no solamente útil para explicar la importancia de perseverar sino también, para comprender la mayor importancia relativa del liderazgo en relación con el conocimiento técnico inicial en indicadores de gestión.



– Ejemplo 11. Liderazgo en la implementación de indicadores.

En una ocasión me tocó trabajar para un proyecto de implementación de indicadores relacionados con la lucha contra la pobreza en el ámbito rural, específicamente relacionados con la desnutrición infantil. La desnutrición infantil es un problema complejo pues implica reducir las posibilidades de realización de una persona, prácticamente desde su nacimiento. En los países en desarrollo, una persona con desnutrición tiene muy pocas posibilidades de encontrarse en su vida madura fuera de la pobreza; ello debido a que tendrá capacidades intelectuales y físicas muy disminuidas para afrontar de manera eficiente los retos de la vida moderna.

Por si fuera poco, la desnutrición infantil también es compleja en su tratamiento debido a los numerosos factores que intervienen en ella. Entre estos factores se encuentran la ausencia o déficit de lactancia materna durante los primeros seis meses de vida, una alimentación deficiente en nutrientes clave para el desarrollo del organismo, servicios de agua potable de mala calidad o inexistentes, educación de baja calidad, dificultad para la identificación de las personas potencialmente vulnerables, entre otros aspectos.

La complejidad de las causas que están relacionadas con la desnutrición infantil hace necesaria la intervención de numerosas instituciones del estado en diferentes áreas de incidencia. Entre las instituciones del estado que pueden estar involucradas de alguna manera con el combate a la desnutrición infantil crónica tenemos: los municipios distritales (de las zonas con alta desnutrición infantil), los servicios de salud, los servicios educativos, los servicios de agua potable y alcantarillado, los servicios de identificación. Todas estas instituciones tienen algo que hacer respecto a la desnutrición infantil, y no hay forma de lograr resultados sostenibles si no se asegura que cada una de ellas cumpla con su parte. En este punto aparece la necesidad de obtener mediciones para cada una de estas instituciones.

De esta manera fue planteado un proyecto para capacitar y hacer seguimiento a la implementación de indicadores para cada uno de los organismos públicos involucrados, buscando que se oriente cada uno de ellos a alcanzar los resultados necesarios para que, en conjunto, se logre reducir la desnutrición crónica.

El proyecto se desarrolló a través de diversos talleres o módulos de capacitación, en un total de seis, espaciados cada uno por dos semanas. Fue previsto que asistieran representantes de cada una de las instituciones y que, hacia el final del programa, todos los involucrados contaran con indicadores definidos, incluidos los gráficos, data de desempeño, así como instancias de seguimiento al más alto nivel. La idea del proyecto era asegurar que se contara con un sistema de indicadores implementado; este sistema debía estar relacionado con la contribución específica de cada institución a la reducción de la desnutrición en el ámbito territorial definido.

El sistema, a su vez, debía operar efectivamente, de manera que las decisiones se tomaran sobre la base de los resultados obtenidos; dicho de otra forma, se debía asegurar una orientación a resultados en cada una de estas organizaciones.

Ya desde el inicio de los talleres se pudo apreciar que había diferencias fundamentales entre los niveles de preparación previa para abordar la tarea de diseñar e implementar indicadores. Algunas instituciones contaban con personal con experiencia en el uso de indicadores de gestión, además de ostentar formación profesional (por ejemplo, los representantes de los ministerios de salud y de educación). Otras instituciones habían enviado participantes que tenían un casi nulo conocimiento de lo que son indicadores de gestión y, en adición, no contaban con formación profesional pues, en muchos casos eran personas con una educación primaria incompleta y un conocimiento básico del español, el que, era además su segunda lengua (por ejemplo, los representantes de los municipios, principalmente alcaldes o regidores, de las zonas con alta influencia de desnutrición crónica).

Para focalizar el análisis de lo sucedido en el programa nos centraremos en lo sucedido con estos dos grupos de participantes en el taller (representantes de los ministerios de salud y educación por un lado y miembros de los municipios por el otro).

Como era de esperarse, en la primera sesión los resultados fueron evidentes. Los miembros de los ministerios de salud y de educación pudieron realizar el diseño inicial de sus indicadores sin mayores inconvenientes, en tanto que, los representantes de los municipios tuvieron grandes dificultades para comprender los conceptos relacionados con los indicadores, así como, para diseñarlos. Finalizado el primer taller, los resultados no eran alentadores para los municipios.

En el segundo taller, sin embargo, los resultados empezaron a cambiar de alguna manera. En esta ocasión, y para sorpresa de todos, los ministerios, tanto de salud como de educación, acreditaron personal distinto al enviado para el primer taller. En el caso de los municipios se pudo apreciar que los representantes eran los mismos,

los que asistían con entusiasmo a pesar de las enormes dificultades por las que estaban pasando con la implementación de los indicadores. El balance del segundo taller fue hasta cierto punto desconcertante, y mostraba conclusiones distintas para cada grupo. El buen desarrollo inicial de los ministerios de salud y educación se había visto minimizado por el envío de nuevo personal al segundo taller, básicamente porque este personal no tenía conocimiento previo de lo realizado en el primer taller ni estaba adecuadamente informado respecto a los objetivos a alcanzar en el programa. Por el lado de los representantes de los municipios, el asunto era todavía complejo pero se pudo apreciar ciertos aprendizajes, sobre todo a nivel de la comprensión de la relación entre los objetivos y los indicadores, estos participantes, además, resolvieron las múltiples dudas que trajeron al segundo taller como resultado de sus esfuerzos por implementar los indicadores en sus respectivos ámbitos de acción.

Los cuatro talleres restantes transcurrieron manteniendo la tendencia percibida en los dos primeros. Los representantes de los ministerios de salud y de educación continuaron cambiando de taller en taller, no cumplieron sistemáticamente con las tareas y mostraron poco interés; en cambio, los alcaldes fueron avanzando lentamente, poco a poco, haciendo preguntas cada vez más interesantes, resolviendo problemas prácticos de implementación, haciendo seguimiento sistemático a los indicadores desarrollados, en resumen, produciendo cada vez mejores indicadores.

Así, hacia el final del programa, los ministerios habían pasado por varios diseños e implementaciones poco confiables de indicadores, los que, muy probablemente, nunca serían usados seriamente en la práctica. En el caso de los municipios, a pesar de todas las dificultades, los alcaldes y regidores finalmente no sólo diseñaron indicadores sino que los estaban midiendo y revisando permanentemente en instancias periódicas diseñadas para este fin.

Para resumir, en el caso de los ministerios lo que se pudo apreciar como característica principal es que no hubo liderazgo para asegurar continuidad en los participantes y calidad en el desarrollo de los trabajos. En el caso de los representantes de los municipios, lo que existió sin duda fue liderazgo, es decir, directivos que colocaron el tema como una prioridad institucional, demostrando que, en la práctica, cuando se persevera, finalmente se alcanzan resultados concretos.

¿Cuál es la lección principal de esta historia? En última instancia la capacidad técnica inicial que se pudiera tener para implementar un proyecto de indicadores sin duda es de gran ayuda, pero no es indispensable. Lo determinante en el éxito para implementar indicadores siempre radica en el liderazgo. El liderazgo permite crear el espacio para que el aprendizaje y la mejora puedan realizarse, aun cuando las condiciones iniciales sean muy difíciles.

Una frase, que he usado frecuentemente durante varios años implementando proyectos relacionados con indicadores de gestión, ha sido: “con liderazgo todo funciona y sin liderazgo no funciona nada”. Esto quiere decir que, más allá de los aspectos técnicos, es el liderazgo el que hace la diferencia entre un proyecto exitoso y otro que no lo es.

- Creación de una cultura de alto desempeño y orientación a resultados

En última instancia, un buen proyecto para implementar indicadores debe propiciar que los líderes puedan guiar a la organización a desarrollar o consolidar una cultura de alto desempeño y orientación a resultados.

Crear una cultura de este tipo no solamente implica implementar indicadores, junto a ello, la organización requerirá también de evaluaciones de desempeño sistemáticas y un sistema de reconocimientos e incentivos a todo nivel.

La consolidación de la cultura de alto desempeño y orientación a resultados es la única garantía de que los indicadores se usarán sobre una base sistemática, proporcionando un enfoque permanente a la mejora del desempeño. Los líderes por esta razón deben persistir decididamente en sus esfuerzos por apoyar todas las iniciativas relacionadas con los indicadores de gestión.

PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. ¿En qué consiste el enfoque sistémico de gestión?
2. ¿Qué papel juegan los indicadores de gestión al interior del enfoque sistémico de gestión?
3. ¿Cuál es la relación existente entre objetivos e indicadores?
4. ¿De qué manera los indicadores permiten la evaluación del desempeño a todo nivel?
5. ¿En qué sentido los indicadores favorecen la toma de decisiones con base en datos?
6. ¿Cuál es la participación que tienen los indicadores en el ciclo de mejora PDCA?
7. ¿Cómo se pueden comprender la mejora continua y la innovación a partir del análisis de indicadores?
8. ¿Qué papel juegan los indicadores en el alineamiento estratégico y operativo de una organización?
9. ¿En qué consiste la “cadena del liderazgo”?
10. ¿Qué comportamientos clave pueden ser expresados por un líder para asegurar el compromiso en toda la organización con una iniciativa de implementación de indicadores de gestión?

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

- Babich, Pete (1998). *Hoshin handbook*. Poway, California: Total Quality Engineering Inc.
- Baldrige Performance Excellence Program (2013). *2013–2014 Criteria for Performance Excellence*. Gaithersburg, Maryland: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology. <http://www.nist.gov/baldrige>
- Deming, William Edwards (1982). *Out of the Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Gladwell, Malcolm (2005). *Blink The Power of Thinking Without Thinking*. New York: Back Bay Books.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- McClelland, David (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid: Narcea S.A. de ediciones.
- Mintzberg, Henry (1994): *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners*. New York: The Free Press.
- O'Connor, Joseph y Seymour, John (2003). *Introducción a la Programación Neurolingüística*. Barcelona: Ediciones Urano S.A.
- Peters, Thomas J. & Waterman, Robert H. Jr. (1982). *In Search of Excellence*. New York: HarperBusiness Essentials.

CONCEPTOS CLAVE Y TIPOS DE INDICADORES

1. DEFINICIONES CLAVE: OBJETIVO, INDICADOR Y META

Contar con definiciones claras y precisas al momento de tratar con indicadores de gestión es importante. Dado que esta disciplina es relativamente joven, aun conviven distintas maneras de comprender cada uno de los conceptos clave. Por esta razón, uno puede encontrar definiciones ciertamente diferentes para el mismo concepto, si no en los textos relacionados con los indicadores, por lo menos en el lenguaje cotidiano utilizado en las organizaciones.

La relación de los conceptos clave podría comprender una larga lista, sin embargo, a nuestro modo de ver aquellos que prioritariamente requieren una definición precisa son: objetivo, indicador y meta. A continuación se presenta una revisión al detalle de cada uno de estos conceptos, así como algunos ejemplos y una lista de dificultades comunes relacionadas con la implementación práctica.

- **Objetivo**

En el ámbito organizacional un objetivo es un propósito declarado sobre el cual deben enfocarse prioritariamente los procesos, las personas y los recursos disponibles. Un propósito declarado es algo que es importante y que requiere una atención especial, los objetivos, de alguna manera, nos indican siempre lo que es considerado prioritario.

Los objetivos pueden definirse para diferentes niveles en la organización:

- + A nivel de toda la organización, es decir, cuando se refieren a propósitos que deben ser alcanzados por la organización como un todo.
- + A nivel de las unidades o gerencias, referidos a los propósitos que deben ser alcanzados específicamente por una unidad o gerencia.
- + A nivel de las personas, cuando los objetivos tienen que ver con la contribución específica de una persona al negocio.

En todos los casos, para que un objetivo sea válido para el negocio debe ser congruente con la misión y la visión o cualquier otra política de nivel superior. Estas grandes orientaciones, de alguna manera, marcan ciertos límites a la fijación de objetivos en los diversos niveles organizacionales.

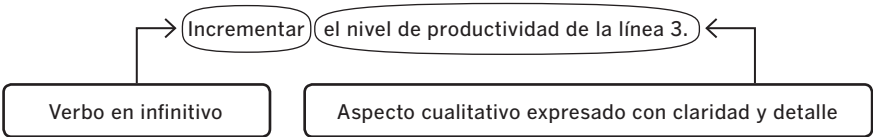
¿Cómo definir un objetivo?

La redacción de objetivos tiene sólo dos reglas básicas:

- + Debe ser redactado comenzando con un verbo en infinitivo, lo que da la idea de acción y dirección.
- + Debe expresar con claridad y detalle el aspecto “cualitativo” al que se hace referencia.

Como se puede apreciar, en estas dos reglas no se incorpora aspecto cuantitativo alguno. Ello, como veremos más adelante, es abordado por los indicadores y las metas.

La siguiente figura muestra las dos reglas aplicadas en un ejemplo.



“Incrementar” es el verbo en infinitivo y “el nivel de productividad de la línea 3” se refiere al aspecto cualitativo expresado con claridad, pues trata de la productividad y en detalle porque se refiere específicamente a la línea 3 (en este caso línea 3 funciona como sustantivo y no tiene ninguna connotación cuantitativa respecto a la medición del objetivo).

Figura 3.
 Diseño de objetivos.

Aun cuando la regla del uso del verbo en infinitivo no lleva necesariamente a preferir tales o cuales verbos, en la práctica algunos verbos funcionan mejor que otros. En particular los verbos que permiten precisar mejor el logro o resultado esperado funcionan mejor, mientras que, los verbos que hacen más difícil establecer con claridad la contribución o el aporte que se espera alcanzar, traen algunas dificultades. La siguiente tabla muestra algunos ejemplos, la lista no aspira a ser ni perfecta o completa, sin embargo, tomando las precauciones adecuadas y utilizando buen criterio, puede servir de guía para la elección de verbos al elaborar objetivos.

Calidad de los verbos	Ejemplos de verbos
Baja	Apoyar, sugerir, consultar, aconsejar, compartir, interactuar, direccionar, evaluar, revisar, monitorear, coordinar, integrar, alentar, promover, recomendar y otros similares.
Alta	Asegurar, autorizar, aprobar, implementar, desarrollar, actuar, dirigir, liderar, conseguir, llevar a cabo, ejecutar, lograr, incrementar, reducir, establecer y otros similares.

Tabla 2. Calidad de los verbos en la definición de objetivos.

Por otro lado, si bien es cierto, es importante ser preciso en la determinación del aspecto cualitativo del indicador, ello no es siempre una tarea fácil, especialmente cuando nuestro conocimiento o comprensión de la problemática organizacional, de los procesos y del negocio es incompleta.

La experiencia práctica en implementación de indicadores nos enseña que el aprendizaje, es decir la comprensión o entendimiento de los propósitos, procesos y estrategias de la organización, continúa cuando se definen los indicadores. Dicho de otro modo, el trabajo de definición de los indicadores ayuda también a precisar los objetivos.

De esta manera, es muy frecuente encontrar situaciones en las que la definición del indicador lleva a una discusión que finalmente termina mejorando la definición del objetivo. Por todo lo anterior, no deberíamos preocuparnos demasiado si la definición del objetivo al que arribamos no nos satisface completamente pues, existe una alta probabilidad que esa definición mejore cuando se defina el indicador, o quizá, posteriormente en el momento de establecer la meta.

Objetivo
Reducir los tiempos de aprobación de créditos.
Incrementar las colocaciones en el segmento "A".
Mejorar la satisfacción laboral en la empresa.

Tabla 3.
Ejemplos de objetivos.

– Indicador

Es una escala numérica que sirve para medir o cuantificar el resultado respecto al cumplimiento de un objetivo o propósito específico. Un indicador puede ser representado por distintas escalas, por ejemplo expresadas en números enteros o como porcentajes.²⁵

Como se ha explicado anteriormente, los indicadores carecen de importancia por sí mismos. Para que un indicador tenga sentido debe representar correctamente un objetivo o propósito organizacional importante. Asimismo, la elección de los indicadores suele reflejar el nivel de conocimiento que tenemos de la organización y del negocio, un pobre conocimiento lleva por lo general a malos indicadores.

Por otro lado, debido a que los indicadores representan objetivos y a que toda escala numérica usada en un indicador está en condiciones de reflejar diversas magnitudes (valores en la escala), los indicadores pueden servir para medir los diversos niveles de cumplimiento del objetivo, o dicho de otra forma, para mostrar en una escala el nivel o resultado alcanzado²⁶ en dicho objetivo.



– Ejemplo 12. Indicador como escala numérica.

Imaginemos que nos encontrásemos con el objetivo “incrementar la recaudación obtenida a través del canal de atención virtual” y que uno de los indicadores fuese “Porcentaje de recaudación obtenido por el canal virtual sobre el total de la recaudación”, en este caso la escala numérica es porcentual, yendo ésta de cero a 100%. Adicionalmente, se entiende que, en la medida en la que el indicador se acerca a 100% la participación del canal virtual en la recaudación total se incrementa, y que, por el contrario, mientras más cerca nos encontremos de cero por ciento, el total de las recaudaciones por este canal se reduce.

No obstante lo anterior, es importante precisar que aun cuando queda claro que lo que se desea en este ejemplo es aumentar el porcentaje actual, ni el objetivo ni el indicador se encargan de establecer cuál es el nivel de desempeño deseado. Como veremos líneas abajo, este aspecto es abordado por la meta.

25 Es importante señalar que las clasificaciones aquí presentadas se refieren a escalas numéricas (enteras y porcentuales, por ejemplo) y no a todos los tipos posibles de escalas. Este es el caso del grupo de las llamadas escalas categóricas, entre las que se encuentran las escalas nominales y las escalas ordinales. En las escalas nominales los posibles valores descritos en las escalas se refieren a sustantivos tales como hombre/mujer o norte/centro/sur. Este tipo de escalas deben ser traducidas a escalas numéricas para su uso como indicadores de gestión. Por ejemplo, las dos escalas mencionadas podrían traducirse como “porcentaje (o número) de personas de sexo masculino/femenino” o en “porcentaje (o número) de clientes de la región norte/centro/sur”. Respecto a las escalas ordinales, en las que los números o denominaciones (primero, segundo, tercero, etc.) se refieren al orden establecido entre cada valor específico de la escala, y no necesariamente, a la distancia o diferencia cuantitativa entre los conceptos cualitativos que representan. Por ejemplo, si en una carrera tenemos a tres deportistas que han llegado en primero, segundo y tercer lugar respectivamente, no podríamos esperar que, necesariamente, la distancia entre el primero y el segundo y la distancia entre el segundo y el tercero al momento de la llegada sean iguales, simplemente esta escala establece el orden de la llegada mas no dice nada respecto a la distancia entre los deportistas al momento de la llegada. Si quisiéramos usar un concepto ordinal en un indicador tendríamos que adecuar la escala, por ejemplo, transformándola en “porcentaje o número de vendedores de la compañía que alcanzan el primer lugar de ventas en sus respectivas regiones (superan el rendimiento de los vendedores de otras compañías competidoras en la región). Para mayores referencias consultar Lind, Marshall y Wathen (2012).

26 En este punto todavía no es posible hablar de “desempeño” puesto que no existen comparaciones disponibles, como veremos más adelante, eso sólo será posible cuando se establezcan las metas.

Ahora bien, por lo general los valores más altos en la escala numérica del indicador reflejan un mejor desempeño, en tanto que los valores más bajos muestran un desempeño pobre. No obstante, en algunos casos la situación se presenta a la inversa, los valores más bajos en la escala numérica del indicador reflejan los mejores desempeños, en tanto que los valores más altos muestran desempeños pobres. Ejemplos de indicadores que muestran un mejor resultado en la medida en que se descende en la escala son “número de quejas presentados por los clientes” y “porcentaje de merma de producción”.

A algunos ejecutivos no les agradan los indicadores que se muestran mejor cuando se descende en la escala numérica del indicador. La razón es que piensan que la presentación de los gráficos se hace menos evidente, pues, según dicen, la tendencia natural es asumir que un indicador empeora cuando la línea se ve decreciente. Pienso que esto entra en el terreno de las preferencias personales y que cada ejecutivo puede manejar este punto de la manera que le resulte más cómoda. Por otro lado, uno siempre puede replantear el concepto para crear un indicador que se vea ascendente cuando se mejora el desempeño; por ejemplo, el indicador “número de quejas de clientes” podría replantarse para convertirse en “porcentaje de clientes que no han presentado quejas”. No es exactamente lo mismo y alguien podría destacar que el otro indicador muestra aspectos que el nuevo no permite observar, pero si, de alguna manera, nos sentimos cómodos con el nuevo indicador, el asunto podría estar resuelto. Por último, siempre podemos regresar al indicador anterior si el nuevo no es tan útil como esperábamos.

¿Cómo definir un indicador?

Algunas reglas o consideraciones básicas para definir indicadores son:

- + Lo más importante es precisar el objetivo que está detrás del indicador,²⁷ por esta razón es recomendable sólo pasar a la definición del indicador cuando se esté completamente seguro del objetivo o propósito que se busca medir o cuantificar. Es una mala idea buscar un indicador sin haber discutido el propósito. Es necesario cuidar que el indicador sea directo, es decir, que cuantifique realmente el objetivo que pretende representar. Si no hay claridad en la definición del indicador es porque el objetivo no es claro. En ese caso, habría que volver al objetivo, esclarecer o redefinir y, sólo entonces, ir hacia la definición del indicador.
- + El indicador es siempre una escala numérica. Dicho indicador debe poder ser expresado en distintas magnitudes, en una escala que va de menos a más. Es importante asegurarse que esa escala pueda reflejar los distintos resultados posibles y relacionados con el cumplimiento del objetivo o propósito que se está representando. Un indicador no es una acción, tampoco el nombre de la medición, ni el instrumento utilizado para encontrar el dato de la medición: el indicador es siempre una escala numérica.
- + El indicador debe ser fácil de representar gráficamente. Una prueba de rigor para determinar si un indicador está mínimamente bien definido es intentar graficarlo. En el eje de las abscisas (X) se representa el tiempo y en el eje de las ordenadas (Y) se ubica la escala del indicador. El indicador debe pasar la prueba de graficarse, para ello debe ser capaz de representar diferentes resultados o niveles de desempeño alcanzados en distintos momentos del tiempo. Si esta tarea no es posible o es compleja es porque, probablemente, el indicador requiere de algunas precisiones o de una redefinición.
- + El indicador debe ser confiable. Ello quiere decir que los datos producidos son correctos, por lo que generan confianza para la toma de decisiones.
- + El indicador debe ser fácil de medir. Significa que el procedimiento de medición debe ser, en la medida de lo posible, susceptible de ser automatizado, o de requerir, en el peor de los casos, de poco trabajo manual.

²⁷ En algunas metodologías el objetivo es “la expectativa del cliente”, tal es el caso del Enfoque Cliente Proveedor. No obstante, para efectos prácticos se trata de lo mismo, el indicador debe responder a un propósito u objetivo, que en el caso de esta metodología es “abordar la expectativa, necesidad o requerimiento del cliente”, ya sea éste interno o externo.

- + El indicador debe reportarse en forma oportuna. Un indicador debe contar con datos actualizados en la fecha y momento que es necesario para ser revisado y analizado. Ello quiere decir que el indicador permite tomar decisiones para anticiparse o reaccionar de manera rápida y efectiva a problemas y también a oportunidades. Un indicador que llega tarde o no cuenta con información actualizada pierde su efectividad como herramienta de mejora.
- + El indicador debe ser económico. Es decir que el costo del procedimiento de medición debe ser una pequeña fracción del beneficio que se pretende alcanzar con la implementación del indicador. En lo personal considero que el valor de la medición no debería sobrepasar el 5% del impacto que se espera en la mejora como producto del uso del indicador.
- + Evita los promedios en la medida de lo posible. Los indicadores del tipo “promedio”, como por ejemplo “tiempo promedio de atención”, “horas de capacitación per cápita” o “ingreso medio” son bastante usados en diferentes disciplinas, sin embargo, cuentan con una debilidad recurrente: un mismo resultado promedio puede reflejar diferentes distribuciones de frecuencia para los datos, a veces bastante distintas entre sí. Esto se puede explicar con el siguiente ejemplo: pensemos en el indicador de horas de capacitación per cápita, supongamos que tenemos 10 mediciones, cinco que arrojan un tiempo de 10 horas, y cinco mediciones más que informan 30 horas cada una, el promedio será de 20 horas, aun cuando ninguna de las mediciones se acercó a esa medida.²⁸ Ahora bien, en este mismo ejemplo el resultado (promedio) será también 20 si las 10 mediciones hubieran resultado siendo veinte cada una de ellas. Una forma de evitar este problema, es buscar que el indicador referencie el valor que se desea alcanzar en cada medición. De esta manera, los indicadores mencionados líneas arriba podrían ser replanteados para convertirse en “porcentaje de clientes atendidos en el tiempo establecido” (ese tiempo establecido se puede definir según el proceso y tipo de negocio), “porcentaje de personas que recibieron el número mínimo de horas de capacitación requeridas” (de nuevo este número mínimo de horas se debe fijar de acuerdo con la realidad específica de cada organización) y “porcentaje de personas que alcanzan el ingreso mínimo deseado” (el ingreso mínimo deseado se puede establecer a partir de consideraciones de calidad de vida u otras similares). Como se puede apreciar en estos indicadores alternativos, sólo interesa identificar la porción de los datos que se comportan como es deseado, el resto de datos no se considera en la medición.

A continuación podemos apreciar una relación de indicadores correctamente contruidos a partir de los objetivos anteriormente mostrados como ejemplo.

Objetivo	Indicador
Reducir los tiempos de aprobación de créditos	Porcentaje de créditos solicitados que fueron aprobados en el plazo establecido.
Incrementar las colocaciones en el segmento “A”	Monto mensual en dólares colocados (créditos) en el segmento “A”.
Mejorar la satisfacción laboral en la empresa	Porcentaje de personas que responden «satisfecho» y «muy satisfecho» con la empresa (top two box sobre 5 valores) frente a la pregunta ¿en qué medida te encuentras satisfecho con la empresa?.

Una vez que el indicador se encuentra correctamente definido es necesario pasar a la etapa de la implementación, lo que a su vez implica, construir las tablas y gráficas, así como la ficha del indicador. Por último, la implementación de un indicador es una realidad cuando, además de todo lo anterior, se cuenta con instancias efectivas para el seguimiento y mejora del desempeño de los referidos indicadores.

Tabla 4.
Ejemplos de objetivos
e indicadores.

28 Por esta razón, se suele decir en el caso de los indicadores promedio, los datos extremos pueden distorsionar, o quitar representatividad al dato obtenido como promedio.

A continuación veremos algunos de los más comunes errores en la definición de indicadores:

Tipo de error en la formulación del indicador	Ejemplos
Indicador que no es directo al objetivo que pretende representar	Para el objetivo “mejorar la motivación del personal” el indicador “número de capacitaciones realizadas” no es un buen indicador puesto que no se encuentra directamente relacionado con el objetivo objetivo. Refleja una temática distinta (que puede estar de alguna manera presente en la motivación del personal pero que, definitivamente, no se relaciona con el objetivo descrito).
Indicador que no es una escala numérica sino el nombre del indicador	“Indicador de rotación de personal”, es el nombre del indicador pero no indica nada respecto a cómo se mide el indicador, sería mejor utilizar por ejemplo “porcentaje de personas que abandonan voluntariamente la organización”.
Indicador que no es una escala numérica sino una frase que comprende el objetivo, el indicador y la meta	“Eleva a 25% en la cuota de venta por producto” como propuesta de indicador refleja una frase que comprende el objetivo (elevar la cuota de venta), el indicador (porcentaje de cumplimiento de la cuota de venta) y la meta (25%). Esta afirmación puede ser útil en algunas situaciones como cuando se requiere dar instrucciones precisas al personal en reuniones o como directiva, sin embargo, no responde correctamente a la definición de indicador. ²⁹
Indicador que no es una escala numérica sino un instrumento o herramienta de medición	“Encuesta de clima laboral” presentado como indicador del objetivo “mejorar la satisfacción laboral en la empresa”, refleja más bien el instrumento de medición o la metodología si se quiere, pero de ninguna manera proporciona información de cuál es la medición que va a ser utilizada. Sería distinto si el indicador fuera, por ejemplo, el porcentaje de personas que responden “satisfecho” y “muy satisfecho” con la empresa (top-two-box: mucho + bastante) frente a la pregunta ¿en qué medida te encuentras satisfecho con la empresa?

Tabla 5. Tipos de error en la formulación de indicadores.

Es importante precisar que la implementación de cada indicador requiere, además de todos los elementos anteriormente destacados, la definición de otros temas importantes. Entre estos temas tenemos: la frecuencia de la medición, los diversos responsables tanto para la medición como para el reporte, análisis y mejora de los indicadores; así como otros aspectos propios del manejo de los datos y el seguimiento. Toda esta información debe ser detallada en la “ficha del indicador”; esta ficha no es otra cosa que un formato en el que se traducen todos los datos importantes referidos al indicador y que son claves en el momento de la implementación. Hablaremos de este tema con más profundidad en los capítulos subsiguientes.

Indicador de desempeño

Este concepto ciertamente suele prestar confusión; en algunos casos se utiliza para referirse a ciertos tipos de indicadores, como los de salida y los de resultados, mientras que, en otros casos, se usa para denominar a todo tipo de indicador, incluidos los de entrada y de procesos.³⁰ En específico, en lo que respecta al último de los usos, es usual escuchar frases como “indicador de desempeño de los procesos” o “indicador de desempeño de los productos”. En mi opinión, el uso del término indicador de desem-

29 En mi experiencia como consultor, especialmente cuando he trabajado con organizaciones sin fines de lucro, he podido percibir que se utiliza mucho la frase “un indicador debe tener un componente cuantitativo, otro cualitativo y una fecha precisa para su cumplimiento”. En realidad la frase puede aplicarse al conjunto de conceptos “objetivo” (verbo en infinitivo y aspecto cualitativo), “indicador” (aspecto cuantitativo expresado como escala numérica) y “meta” (aspecto cuantitativo como punto en la escala numérica del indicador) y fecha precisa para la realización”, tal como es descrito en esta publicación, y no exclusivamente al concepto de “indicador”. La razón de este error reside, en mi opinión, en la falta de comprensión de que el indicador debe ser, ante todo, una escala numérica. Esta no comprensión, como también he podido notar, dificulta en gran medida la tarea de identificar e implementar indicadores.

30 Una de las clasificaciones de indicadores más utilizadas es aquella que toma como criterio a la ubicación del indicador en el proceso de generación del producto o servicio. De acuerdo con esta clasificación, un indicador pueden ser: (1) de entrada (insumo o *input*), (2) interno (de proceso), (3) de salida (resultados de los productos o servicios) o (4) de resultado (logros con relación a ciertos objetivos organizacionales de mayor nivel). Más detalle respecto a ésta y otras clasificaciones en la siguiente sección de este capítulo.

peño es preferible cuando se relaciona con cualquier resultado de un indicador que es comparado con otra medición de referencia; esta medición puede estar relacionada con resultados pasados, resultados de los competidores, e inclusive, con *benchmarks* de diverso tipo. Por esta razón, es importante tener en mente siempre, que el concepto “desempeño” lleva implícita la idea de comparación”; es decir, no se puede ser “mejor” o “peor” si no se establece ese “algo” definido como referencia de comparación.

Indicador como medida de resumen

Los ejecutivos de las organizaciones requieren por lo general de mediciones de resumen. Estas mediciones son una forma de tener “una mirada de conjunto” que busca representar a varias o muchas mediciones u observaciones similares entre sí. Este es el caso de las mediciones de las ventas, o de la producción, e inclusive de otras relacionadas con los procesos o los recursos humanos. En todos estos casos los indicadores se construyen a partir del agrupamiento de observaciones individuales o departamentales para un periodo específico de tiempo.

Objetivo de medición	Posibles indicadores de medida de resumen
Ventas de una empresa	+ Venta total. Este tipo de indicador de resumen es usualmente susceptible de ser dividido en otros que lo componen, por ejemplo, el indicador de ventas de una empresa se puede subdividir en las ventas por región o en las ventas por línea de producto; a su vez, estas subdivisiones pueden seguir realizando hasta llegar a nivel de las ventas individuales, según sea pertinente.³¹ + Venta promedio. En el caso del promedio como indicador, se puede aplicar ya sea para promediar las ventas por región o las ventas individuales. Nuevamente la regla aquí es promediar observaciones similares. + Porcentaje de vendedores que alcanzan la cuota de venta. Este es un posible indicador resumen que referencia el valor deseado mínimo de venta por cada vendedor. Ciertamente también puede ser aplicado a las regiones o a las líneas de producto. En este caso, la escala del indicador es porcentual.
Satisfacción de los clientes	+ Porcentaje de clientes que responden “satisfecho” o “muy satisfecho” frente a la pregunta sobre satisfacción con el servicio prestado (top two box sobre cinco valores).³² Este es un tipo de medida de resumen que intenta recoger la opinión de un grupo de clientes que alcanza los niveles de satisfacción esperados por la organización. La medida de resumen puede ser tomada para una locación específica, para un grupo de clientes o, para la totalidad de los clientes. + Porcentaje de clientes que otorgaron puntuaciones de 80% o más del máximo valor posible obtenible de acuerdo con las evaluaciones individuales según la escala de Likert.³³ En este caso el indicador escogido que se refleja en una escala porcentual, busca identificar el grupo de personas que alcanzan los niveles de actitudes deseados por la organización de acuerdo con el método Likert.

Ahora bien, es posible desarrollar algunos indicadores de medida de resumen a partir de diferentes criterios o técnicas específicas, provenientes de diversas disciplinas. En situación semejante las herramientas particulares de cada disciplina pueden producir escalas específicas para las observaciones que luego pueden ser resumidas en un indicador agregado. La escala presentada para el indicador agregado, ciertamente distinta, es en este caso, la escala del indicador. Por esta razón, el profesional que trabaja con indicadores debe cuidar no confundir las escalas de estas herramientas con la propia escala del indicador que se utiliza como medida de resumen y que representa el indicador de gestión. Por ejemplo, como hemos visto líneas arriba, para obtener los datos para el indicador de satisfacción, se puede utilizar el

Tabla 6.
Ejemplos de indicadores
medida de resumen.

31 En algunas ocasiones he escuchado llamar a estos indicadores con la denominación “indicador padre-indicador hijo”. Así, en el caso de los indicadores de ventas, el indicador de ventas de la empresa es el indicador padre del indicador de ventas de una región, siendo éste último el indicador hijo; de la misma manera, el indicador de ventas de la región es el indicador padre del indicador de ventas individuales, y por supuesto, en este caso, el indicador individual de ventas es el indicador hijo.

32 Ver detalle sobre el concepto top two box más adelante este capítulo.

33 De la misma manera, ver detalle sobre el concepto “escala Likert” más adelante.

método “top box” o la escala de Likert, sin embargo, ni la escala “top box” ni la escala de Likert son la escala del indicador, se trata más bien de escalas utilizadas para obtener un dato u observación particular (el nivel de satisfacción de un individuo); dicho dato debe agruparse con otros similares para el indicador, en este caso, el “porcentaje de personas satisfechas y muy satisfechas”.

Indicadores de gestión y niveles de especialización profesional

Por otro lado, frecuentemente los profesionales que trabajan con indicadores deben abordar problemáticas que van más allá de sus respectivas áreas de especialización. Una recomendación, basada en la experiencia práctica, es tener en mente siempre que el diseño de un buen indicador puede requerir del concurso de uno o varios especialistas de áreas muy diversas.

Los niveles de especialización pueden estar relacionados con temas de gestión o como aspectos relacionados con la industria. Por ejemplo, en el caso que se requiera identificar indicadores de clientes, es muy probable que necesite a alguien de la especialidad de mercadeo para que pueda ayudar a comprender y procesar lo necesario para usar las escalas “top box” o las de Likert; lo mismo sucede cuando se intenta abordar indicadores de la industria minera, se requerirá de profesionales con una mayor comprensión de los procesos operativos de esta industria. Ciertamente, en todos estos casos no es necesario que uno conozca de todo, lo importante es recurrir al conocimiento y a las personas correctas cuando sea necesario.

Por esta razón en esta publicación no se detallan los múltiples y posibles escenarios de mediciones que son propias de cada industria y de los numerosos tipos de operaciones. En la práctica se espera que el profesional que trabaja con indicadores tenga la capacidad de obtener la información y conocimientos necesarios para diseñar buenos indicadores, de todas las fuentes posibles, en especial de otros especialistas en distintas disciplinas, dentro y fuera de la organización.

– Meta

Es el valor numérico deseado en la escala de un indicador.

En la mayoría de las situaciones la meta es un punto en la escala del indicador; sin embargo, en otras ocasiones, la meta puede comprender uno o más rangos dentro de la escala del indicador.

¿Cómo definir una meta?

Para una correcta definición de metas podríamos tomar en cuenta lo siguiente:

- + Las metas deben promover el esfuerzo máximo de la organización en cada uno de los propósitos establecidos, de acuerdo con las prioridades organizacionales. Es decir, aquellos aspectos considerados como prioritarios se reflejarán en las metas a través de un mayor nivel de exigencia. Por otro lado, los temas identificados como controlados o que alcanzan el nivel de desempeño esperado, se expresarán en metas menos desafiantes o inclusive de mantenimiento.³⁴ En el caso de las metas que expresen objetivos con una necesidad de mejora o innovación, el valor o rango numérico propuesto en la escala del indicador, debe ser sin duda desafiante, a la vez que alcanzable.³⁵ Si se tratase en cambio de una meta relacionada con un objetivo de mantenimiento, entonces la meta se definirá probablemente muy cerca del valor previo alcanzado.
- + Las metas deben comprender solamente el valor numérico, y cuando mucho, la unidad de la escala. Ejemplos de metas bien definidas podrían ser “37 unidades” ó “90%”, en lugar de “37 unidades de productos sin errores...” ó “90% de cobertura en la cuota de producción”. Asumiendo que se ha llevado a cabo una correcta definición del objetivo y del indicador, que

34 Una “meta de mantenimiento” es aquella que refleja, para el futuro (momento en el que se alcanza la meta), niveles similares de desempeño a los ya alcanzados en el pasado e inclusive en el presente.

35 David McClelland (1988) recopila diversas investigaciones sobre este punto y establece las razones que explican cómo el balance entre el riesgo al fracaso y la posibilidad del éxito proporcionan motivación, especialmente para aquellas personas con un elevado motivo de logro. La psicología moderna, ver Lussier y Achua (2011), capítulo 3, ha estudiado además el impacto que tienen las metas desproporcionadamente elevadas o inalcanzables en la motivación del personal, en específico, que las metas de este tipo, lejos de promover el compromiso y entusiasmo del personal, tienden a desmotivarlo; la naturaleza humana exige de alguna manera que el trabajo brinde satisfacciones ocasionales relacionadas con el esfuerzo desplegado, la no consecución permanente de las metas sólo lleva a crear una sensación de frustración en el individuo.

incluye todo el detalle cualitativo, se espera que la meta sólo se presente como el valor numérico deseado en la escala del indicador.

- + Toda meta debe ir siempre acompañada de una fecha de cumplimiento. Las metas carecen de sentido cuando no se ha definido el periodo necesario para alcanzarlas. Una fecha de cumplimiento inexistente, o una poco precisa, diluye el sentido de urgencia que se desea generar, las personas pueden tender a aplazar sus esfuerzos o a comprender que el tema no es prioritario.
- + Las metas pueden tener diferentes horizontes de tiempo para su realización. Dependiendo de la naturaleza de los horizontes de planeamiento y de control de la gestión, las metas pueden definirse para diversos periodos, entre los que podemos mencionar: mensual, bimensual, trimestral, semestral, anual, quinquenal, etc. Usualmente las metas establecidas para periodos menores o iguales a un año corresponden a objetivos derivados del planeamiento operativo o al control de gestión de las operaciones; en tanto que las metas mayores a un año corresponden a objetivos que devienen del planeamiento estratégico o de iniciativas de impacto estratégico. Es importante notar que, debido a lo anterior, un mismo indicador puede manejar simultáneamente metas para diferentes periodos de tiempo; por ejemplo, un indicador de ventas puede tener una meta a cinco años proveniente del planeamiento estratégico, así como una meta anual y otra mensual, pueden ser necesarias para el control de la gestión en el corto plazo.
- + Las metas se definen utilizando criterios de comparación. Las metas no son simplemente un resultado esperado, es decir, un dato específico deseado; expresan principalmente un nivel de desempeño requerido por la organización. Ahora bien, como se ha dicho antes, el desempeño, a diferencia de un simple resultado, requiere de comparaciones. Las comparaciones de desempeño pueden estar referidas al:
 - Desempeño pasado propio.
 - Desempeño de los competidores, o de organizaciones locales que se encuentran fuera de la industria pero que son relevantes para el aprendizaje.
 - Desempeño de organizaciones consideradas “clase mundial” en la propia industria o en alguna otra que tenga algo que enseñarnos.

Es importante notar que las comparaciones con competidores o con *benchmark* relevantes o de clase mundial, pueden ser consideradas también metas, quizás de mediano o largo plazo, pero metas a fin de cuentas. Por esta razón, y como veremos posteriormente, los gráficos de indicadores no sólo deben mostrar el desempeño propio sino también algunas comparaciones. Mientras más comparaciones de calidad se presenten, más fácil será la tarea de definir los niveles de desempeño esperados para las metas. Además, la definición de las metas a partir de las comparaciones, facilita la tarea de identificar el tipo de acción de mejora a trabajar, ya sea ésta una mejora continua o una innovación.

Veamos ahora los siguientes ejemplos de metas correctamente construidas a partir de los objetivos e indicadores anteriormente mostrados:

Tabla 7. Ejemplos de objetivos, indicadores y metas.

Objetivo	Indicador	Meta
Reducir los tiempos de aprobación de créditos	% de créditos solicitados que fueron aprobados en el plazo establecido.	95%
Incrementar las colocaciones en el segmento “A”	Monto mensual en dólares colocados (créditos) en el segmento A.	US \$ 150,000,000
Mejorar la satisfacción laboral en la empresa	% de personas que responden «satisfecho» y «muy satisfecho» con la empresa (top two box sobre 5 valores) frente a la pregunta ¿en qué medida te encuentras satisfecho con la empresa?	80 a 85%

La siguiente tabla muestra los más comunes errores en la definición de metas, algunos de ellos son muy similares a los que se presentan con los objetivos y los indicadores:

Tipo de error en la formulación de una meta	Ejemplos
Meta que no es un punto ni un rango en la escala del indicador – refraseo del objetivo o del indicador	Para el objetivo “reducir la rotación de personal”, y el indicador asociado “porcentaje de personas que renuncian de manera voluntaria”, en lugar de colocar un valor dentro de la escala porcentual del indicador, digamos 2%, se coloca “que no se retiren más personas de la organización”, lo que no es más que una forma distinta de escribir el objetivo.
Meta que no es un punto ni un rango en la escala del indicador – actividad o plan de acción	Siguiendo el ejemplo anterior, podríamos tener, en lugar del 2% mencionado, una frase como “poner en marcha el plan de reducción de la rotación”. En este caso se confunde la meta, que es siempre numérica, con las acciones necesarias para alcanzar la meta.
Meta con una escala distinta a la escala usada en el indicador	A veces, por prisa o descuido, tenemos un indicador expresado en números enteros cuando la meta lo está en porcentaje.
Meta definida arbitrariamente – nivel de desempeño deseado definido sin criterio de comparación sólido	Este es el caso de las, bastante frecuentes, metas establecidas con incrementos de 5 ó 10% anuales. En la gran mayoría de los casos, este tipo de sugerencias no es capaz de responder a la pregunta ¿en qué te basas para establecer esa meta?, o ¿por qué no 20 ó 100% anual? Como se ha explicado, las metas requieren criterios de comparación efectivos para ser realmente significativas.

Tabla 8.
 Errores en la
 formulación
 de una meta.

2. TIPOS DE INDICADORES

Clasificar indicadores puede ser una tarea siempre sujeta a la crítica dado que existen numerosas interpretaciones sobre los criterios para categorizar, sobre cómo definir las propias categorías, e inclusive, para establecer qué indicadores corresponden a cada categoría. Por esta razón, es recomendable tomar todas estas categorizaciones con precaución y considerar que no en todos los casos existirá consenso respecto a ellas. Por otro lado, estas clasificaciones tienen una importancia relativa, ya que, en última instancia, sólo sirven como una referencia o ayuda para comprender ciertos conceptos relacionados con indicadores pero no necesariamente son una herramienta clave en la definición de los mismos. En todo caso, es importante destacar el hecho de que muchos empresarios, gerentes y profesionales, usan los indicadores sin tener un conocimiento detallado de las categorías o tipos que estos representan; ello, sin que su trabajo sea necesariamente menos eficiente. Las clasificaciones de indicadores son referenciales pero no necesariamente una guía para el diseño.

Ahora bien, en este texto se han recogido las clasificaciones más utilizadas en la práctica, por cierto, a partir de la experiencia del autor y no sobre la base de una detallada investigación referida a los fundamentos de cada clasificación.

Las clasificaciones aquí propuestas constituyen un esfuerzo inicial por ordenar numerosos conceptos dispersos que son, en la práctica, usados por los especialistas y profesionales que trabajan con indicadores. La siguiente tabla muestra los criterios de clasificación presentados en esta publicación.

Tabla 9.
 Criterios
 para la cla-
 sificación de
 indicadores.

Criterios para la clasificación de indicadores
Ubicación en la generación del producto o servicio.
Uso de recursos y capacidad para alcanzar los resultados esperados.
Condición de causa o efecto de otro indicador.
Origen objetivo/subjetivo de la data.
Tipo de escala numérica utilizada (adaptada de S.S. Stevens).
Tipo de escala numérica utilizada (otra clasificación).
Composición de la medición.

A continuación presentamos el detalle referido a cada una de estas clasificaciones.

- Ubicación en la generación del producto o servicio

Esta clasificación identifica tipos de indicadores a partir de su ubicación en el flujo o proceso de creación de un producto o servicio. El siguiente gráfico presenta los cuatros posibles tipos de indicadores de acuerdo con esta clasificación.

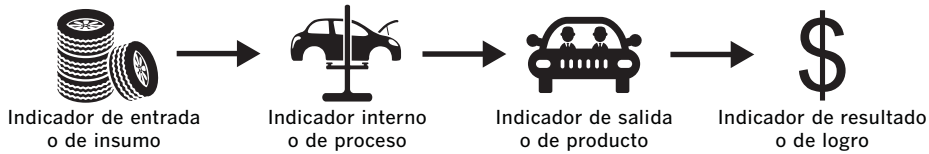


Figura 4. Clasificación de indicadores por su ubicación en la generación del producto o servicio.

- + **Indicador de entrada.** También conocido como indicador de insumo o de *input*. Este tipo de indicador mide las características deseadas de los insumos, entradas o *input* de los procesos. Las mediciones derivadas de este tipo de indicador son particularmente importantes en aquellas operaciones en las que la calidad de los insumos tiene un fuerte impacto en los productos, servicios y en los resultados esperados. Adicionalmente, es posible utilizar indicadores de entrada para aspectos relacionados con los tiempos de ciclo, los costos y la satisfacción del cliente. Ejemplos de este tipo de indicador pueden ser: porcentaje de materiales que cumple con los requerimientos de calidad, porcentaje de reportes individuales de desempeño con información completa (insumo necesario para el proceso de capacitación).
- + **Indicador interno.** Este tipo de indicador es también conocido como indicador de procesos. El indicador interno mide el grado de cumplimiento de estándares internos relacionados con las actividades clave en un proceso o subproceso. De hecho, es importante cuando se requiere controlar la calidad o eficiencia de las actividades necesarias para generar un producto, servicio o resultado esperado. Usualmente los indicadores internos se relacionan con actividades de proceso previamente diseñadas que son consideradas como la “mejor forma de hacer las cosas”, es decir, diseñadas para ser un estándar de operación. De acuerdo con David Norton y Robert Kaplan (1996), los indicadores internos o de procesos pueden ser de tres tipos: de calidad, de tiempo de ciclo y de costo. Ejemplos de este tipo de indicadores son: “número de reprocesos de productos” (calidad), “tiempo de lanzamiento de nuevos productos” (tiempo) y “porcentaje de merma de producción” (costo).
- + **Indicador de salida.** También conocido como indicador de producto³⁶, mide el grado de cumplimiento de estándares externos relacionados con las características deseadas, y previamente definidas, del producto, servicio o del *output* esperado. Los indicadores de producto son especialmente importantes cuando se desea verificar la calidad de lo ofrecido como producto o servicio; o cuando se requiere una medida de la capacidad de la organización para proveer de una manera sistemática los productos o servicios que se espera alcancen los comportamientos deseados del cliente (recompra, permanencia y recomendación, por ejemplo). Ejemplos de este tipo de indicador pueden ser “porcentaje de productos sin defectos” y “porcentaje de personas que responden satisfecho y muy satisfecho con la prestación del servicio”.
- + **Indicador de resultado.** Este tipo de indicador es también denominado “indicador de impacto”, y mide los resultados directos e indirectos generados por los productos y servicios. El indicador de resultado busca reflejar el cumplimiento de los propósitos principales de una organización o de un proyecto. En el sector privado y con fines de lucro, los indicadores de resultados comprenden principalmente a los indicadores financieros y económicos. En el sector de gobierno y de otras organizaciones sin fines de lucro, los indicadores de resultados abarcan en lo fundamental a todas aquellas mediciones que están relacionadas con el cumplimiento o alcance de la misión o resultados institucionales clave.

36 En el uso práctico, sin embargo, “indicador de producto” no siempre es usado como sinónimo de “indicador de salida”. Este es el caso, por ejemplo, del concepto “satisfacción del cliente”, el que, dependiendo de la comprensión que se tenga al respecto, podría encajar en la categoría “indicador de salida”, e inclusive, en la de “indicador de resultado”.

Una versión simplificada de esta categorización podría reducir los tipos de indicadores a sólo dos: de procesos (indicadores de entrada e internos) y de resultados (de productos y servicios y de impacto).

- Uso de recursos y capacidad para alcanzar los resultados esperados

Esta clasificación se refiere a mediciones relacionadas con dos aspectos o capacidades clave de la gestión de una organización: el mejor uso posible de los recursos existentes y el alcance o logro de los resultados establecidos.

Veamos ahora las definiciones para los dos tipos de indicadores comprendidos en esta clasificación:

- + Indicador de eficiencia.³⁷ Este tipo de indicador intenta medir la calidad del uso de los recursos. Dicho de otra manera, busca cuantificar la capacidad de obtener resultados con el menor consumo de recursos posible. Ejemplos de este indicador son: “kilogramos de uso de materiales por producto generado” y “costo medio de producción”. Los indicadores de tiempo de ciclo también podrían ser considerados como indicadores de eficiencia, ello porque si se logra reducir la magnitud del tiempo, suele mejorarse el costo y la calidad.
- + Indicador de eficacia.³⁸ Este tipo de indicador tiene como propósito evaluar la capacidad de la organización de alcanzar los resultados previstos. Es importante señalar que el indicador de eficacia no necesariamente se ocupa del uso de los recursos, sino más bien, del logro de un objetivo, independientemente de la cantidad de recursos utilizados en su consecución. Ejemplos de este tipo de indicadores son: “porcentaje de participación de mercado” y “toneladas métricas de producción”.

- Condición de causa o efecto de otro indicador

Identificar relaciones causa-efecto entre indicadores se ha convertido en una de las tareas principales de quienes trabajamos en el mundo de las mediciones, especialmente a partir de la aparición de la metodología del Balanced Scorecard. Las relaciones causa-efecto son muy importantes en la gestión pues ayudan a enfocar los recursos e iniciativas de la organización en aquellos aspectos que pueden “mover” otros resultados importantes para el negocio.

Las relaciones causa-efecto se atribuyen por lo general a correlaciones estadísticas entre indicadores³⁹, ello, a pesar que una correlación estadística no explica per se una relación causa-efecto. No obstante lo anterior, una correlación puede ser considerada como un indicio importante de la existencia de una relación causa-efecto, por lo que, en última instancia, puede ser complementada en el análisis con la intuición, conocimientos y experiencia del usuario de los indicadores.

A continuación se ofrecen las definiciones de los dos tipos de indicadores comprendidos en esta clasificación:

- + Indicador de causa o indicador impulsor.⁴⁰ Es el tipo de indicador que se atribuye como causa de otro indicador considerado efecto. Ejemplos de este indicador son “porcentaje de satisfacción laboral” que es considerado un indicador impulsor del “porcentaje de rotación de personal” (no deseada) y el “porcentaje de reducción de merma” que puede ser considerado como un indicador impulsor del “costo medio de producción”.
- + Indicador de efecto.⁴¹ Este tipo de indicador es aquel que se considera como efecto de otro indicador definido como su indicador causa. Ejemplos para esta categoría son: el “monto de utilida-

37 Este tipo de indicador, por lo general es también un indicador interno y, en ciertas ocasiones, indicador de entrada.

38 Este tipo de indicador, puede ser un indicador de producto e inclusive un indicador de resultado.

39 La correlación puede ser positiva (un indicador se incrementa y el otro también o, los dos se reducen) o negativa (un indicador se incrementa y el otro se reduce, o viceversa). Para identificar correlaciones es posible establecer los coeficientes de correlación, sin embargo, ello no es realmente necesario en todas las situaciones porque las correlaciones suelen ser evidentes a simple vista cuando las gráficas de tendencias de los indicadores son sobrepuestas.

40 En inglés se conoce a este indicador como *leading indicator* o también como *driving indicator*.

41 En inglés este tipo indicador es conocido como *lagging indicator*. En España se usa el término indicador arrastrado.

des de un producto” que se considera como el efecto del indicador impulsor “monto de ventas”, así como el “porcentaje de clientes atendidos de acuerdo con el procedimiento establecido” que puede considerarse causa del indicador “porcentaje de clientes satisfechos y muy satisfechos”.

- Origen objetivo/subjetivo de la data

En ocasiones, comprender los distintos resultados que se dan al interior y fuera de una organización implica el uso combinado de indicadores que reflejen las dimensiones tanto objetivas como subjetivas de una situación concreta. En este contexto es cuando se hacen necesarios los indicadores de tipo “duro” o *hard*, así como los indicadores de tipo “blando” o *soft*, pues, cada uno de ellos puede proporcionar una imagen distinta pero complementaria de una misma situación, proceso o producto.

Veamos ambas definiciones:

- + Indicador “duro”. A este tipo de indicador también se le suele llamar indicador cuantitativo. Se trata de indicadores expresados como una cantidad medida a través de la observación o el recuento, razón por la cual, se dice también que pueden ser medidos directa y objetivamente. Adicionalmente, se considera que este tipo de indicador es consistente porque la magnitud alcanzada en la medición es un único dato que puede ser contrastado por cualquier persona que requiera revisar la medición.
- + Indicador “blando”. También conocido como indicador cualitativo⁴², este tipo de indicador se relaciona con un tipo de medición asociada a cualidades que no pueden ser medidas directamente o de manera objetiva. Para medir dichas cualidades se requiere, por lo general, hacer preguntas a personas que son las que realmente evalúan, ya sea a través de encuestas, entrevistas o en trabajo grupal. La condición subjetiva de este tipo de indicador no es, sin embargo, algo que le reste significancia. Los indicadores blandos son muy importantes para medir intangibles que por lo general están relacionados con cambios en la percepción, opinión, actitudes, motivaciones, sentimientos y conocimientos, los que a su vez, explican ciertos comportamientos de los clientes o los grupos de interés que determinan el éxito o fracaso de una organización. Estos indicadores son pertinentes especialmente en las organizaciones o proyectos en los que los resultados son entendidos como blandos, tal es el caso de los servicios públicos o los proyectos de desarrollo, por ejemplo.

Existe un tipo especial de indicadores blandos, específicamente los relacionados con la medición de la percepción y creencias, que dada su importancia, se han prestado para el desarrollo de métodos o escalas de medición ampliamente usadas. Entre estas metodologías tenemos al método o escala top box y al método o escala de Likert.



- Ejemplo 13. El método “top box”.

La puntuación a través del método “top box” (podría traducirse como “recuadro de mayor valoración”) es muy común en mediciones de actitudes, tal es el caso de las evaluaciones de satisfacción, ya sea de clientes o de personal.

La puntuación “top box” mide el porcentaje de personas que se encuentra entre los rangos aceptables o esperados, ello a través de preguntas, las que se pueden realizar en encuestas o entrevistas. El concepto de “top box” se refiere por lo general al primer o mejor nivel (top one box) o a los dos primeros o mejores niveles (top two box) esperados en una escala, usualmente, de cinco o 10 valores. En ese sentido podríamos tener varias alternativas tales como: “top two boxes sobre cinco valores” (el más usado), “top two box sobre 10 valores”, “top one box sobre cinco valores”, “top one box sobre 10 valores”, y muchas otras combinaciones. En todo caso, cuando

42 “Cuantitativo” y “cualitativo” son denominaciones mayormente usadas en la disciplina de la mercadotecnia o marketing. En lo personal, encuentro que estos conceptos se pueden prestar a confusión. Ello puesto que se podría entender que existen indicadores “no cuantitativos” o “no numéricos” y la verdad es que todos los indicadores son cuantitativos o numéricos, inclusive los que se relacionan con aspectos cualitativos o blandos, éste es el caso por ejemplo de indicadores como el “porcentaje de clientes satisfechos y muy satisfechos”, que es un indicador blando, donde la escala es numérica, específicamente, porcentual.

este método sea usado, es importante tener en cuenta cuántas y cuáles son las top box y cuántos y cuáles son los posibles valores.

Veamos ahora un ejemplo de cómo obtener un indicador a partir de respuestas usando el criterio top two box. Supongamos que en una encuesta de actitudes tenemos la siguiente pregunta: ¿en qué medida te encuentras satisfecho con los productos ofrecidos por nuestra empresa? y que las posibles respuestas son cinco: “muy insatisfecho”, “insatisfecho”, “ni satisfecho ni insatisfecho”, “satisfecho” y “muy satisfecho”. Pues bien, en este caso, un indicador podría ser “porcentaje de clientes que responden satisfecho o muy satisfecho frente a la pregunta...”. Es decir, “satisfecho” y “muy satisfecho” son nuestros top two box sobre una escala de cinco valores; de esta manera, si 10 personas responden a la encuesta y dos de ellas marcan “satisfecho” y otras dos “muy satisfecho” y el resto marcará cualquiera de los otros tres valores, entonces la medición de nuestro indicador será 40%. Es importante precisar que la escala de nuestro indicador en este caso es porcentual y no aquella de los cinco valores que es la escala categórica ordinal⁴³ (no numérica) de la pregunta en la encuesta de actitudes, usada sólo para obtener la medición individual.



– Ejemplo 14. El método Likert.

El método Likert, también conocido como método de evaluaciones aditivas, es otra de las formas de procesar información sobre actitudes en las ciencias sociales. La escala Likert se usa en preguntas o afirmaciones que buscan evaluar las actitudes, motivaciones u opiniones de un segmento o población de individuos sobre determinados temas o ítems. La escala Likert es, al igual que la escala top box, un tipo de escala ordinal. La escala, además, es aditiva, puesto que, el valor que se obtiene como representativo de las actitudes de una persona es la suma de las puntuaciones alcanzadas por ella en cada una de las preguntas o afirmaciones comprendidas en la encuesta o entrevista. En ese sentido, una de las desventajas que esta escala puede tener es que dos personas con respuestas distintas pueden alcanzar la misma puntuación. No obstante lo anterior, la escala ha sido bastante usada, principalmente por su fácil aplicación.

Veamos ahora un ejemplo de aplicación práctica. Dado que el método Likert permite obtener una puntuación por individuo (entrevistado o encuestado), y que esto se lleva a cabo sobre la base de varios ítems o afirmaciones a evaluar, lo primero es identificar las preguntas o afirmaciones que serán usadas para evaluar cada ítem. Estas preguntas o afirmaciones son muy similares a las que se establecieron como ejemplo en la nota anterior, referida al método “top box”. Así, una pregunta podría ser ¿en qué medida te encuentras satisfecho con los tiempos de atención alcanzados por nuestra empresa?, teniendo como posibles respuestas otra vez cinco: “muy insatisfecho”, “insatisfecho”, “ni satisfecho ni insatisfecho”, “satisfecho” y “muy satisfecho”. En la metodología Likert se requiere otorgar números a cada nivel, por ejemplo, “muy insatisfecho” = 1, “insatisfecho” = 2, “ni satisfecho ni insatisfecho” = 3, “satisfecho” = 4 y “muy satisfecho” = 5. El otorgamiento de números o “puntos” para cada pregunta es necesario debido a que, en una etapa posterior, se requiere sumar los puntajes obtenidos en cada pregunta y así alcanzar un puntaje por individuo. De esta manera, si tuviéramos tres preguntas a ser evaluadas por cada persona, la primera, ya detallada, referida a los “tiempos de atención”, en la que el evaluador marcó el nivel 4 y, otras dos preguntas, muy similares, una referida a la “calidad del producto”, donde el evaluador marcó 3 y, una tercera relacionada con el

43 En una escala ordinal, aun cuando los diversos valores o niveles se presentan en un continuo que puede ser representado numéricamente, no implican necesariamente distancias equivalentes entre cada nivel, tal es caso de “primero”, “segundo” y “tercero”, o de “molesto”, “indiferente” y “contento”, por ejemplo.

“profesionalismo del vendedor”, donde el evaluador marcó 5; entonces tendríamos como valor o puntuación individual $4+3+5=12$, sobre un puntaje total posible de 15.

Hasta ahí el método Likert, de ahí en adelante el especialista puede construir diversos tipos de indicadores de resumen, de acuerdo con los objetivos de la organización. Por ejemplo: “porcentaje de personas que alcanzaron al menos 12 puntos sobre el total de 15 posibles en la escala Likert respecto a las tres preguntas utilizadas para evaluar actitudes de los clientes”, o quizás, “promedio de las puntuaciones individuales alcanzadas en las encuestas de actitudes de los clientes (tres preguntas) sobre la base del método Likert”. Es decir, la construcción de indicadores de resumen y el análisis de los resultados es siempre una tarea llevada a cabo por los especialistas en indicadores y por los responsables de la gestión de los indicadores, teniendo en cuenta consideraciones propias de cada negocio.

Un comentario adicional con relación a esta clasificación. En determinadas situaciones, estos dos tipos de mediciones, las duras y las blandas, están correlacionadas, ya sea positiva o negativamente. No obstante, cuando ello sucede, dicha correlación puede no mostrarse en todo momento consistente. La razón de esto último se explica por la influencia que ejercen la percepción, las emociones y todas las otras formas de expresión subjetivas, que no se manifiestan de la misma manera en todas las personas. En específico, la información objetiva suele traducirse en lo subjetivo pasando a través de diversos filtros como son la cantidad y calidad de la información recibida, así como, de sesgos culturales y sociales.

Explicaremos ahora con la ayuda de un ejemplo, el tipo de problemática que puede ser mejor comprendida o analizada, con el uso combinado de un indicador duro y otro blando.



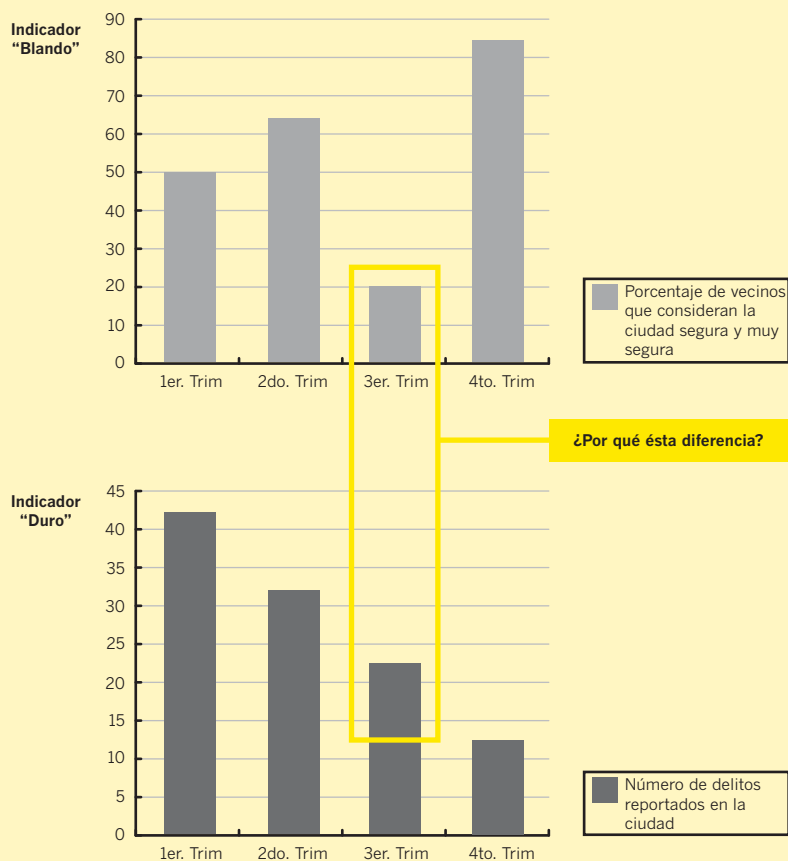
– Ejemplo 15. Indicadores duros e indicadores blandos.

Pensemos por un momento en un municipio o alcaldía cuyas autoridades se encuentran preocupadas por gestionar eficientemente la seguridad ciudadana en su área de influencia. Para evaluar los resultados de la gestión en este campo se pueden utilizar tanto indicadores duros como indicadores blandos. El municipio ha escogido en esta ocasión los siguientes indicadores, de un lado, el “número de delitos reportados en la ciudad” y, de otro, el “porcentaje de vecinos que consideran la ciudad segura o muy segura”. El primero es un indicador duro y el segundo un indicador blando.

Ahora bien, es lógico pensar que estos dos indicadores están correlacionados de manera negativa; es decir, cada vez que se reduce el número de delitos, la percepción de seguridad, expresada en el porcentaje de vecinos que consideran a la ciudad segura o muy segura, debe incrementarse. Viceversa, cuando los delitos se incrementan, la percepción de seguridad debería caer.

No obstante, en la práctica existen situaciones especiales en las que no necesariamente se presenta esta tendencia, no al menos, en todo momento. Este es el caso que se muestra en la figura siguiente. El indicador duro, relacionado con el número de delitos reportados en la ciudad presenta una caída consistente, mientras que, el indicador blando, expresado en el porcentaje de vecinos que considera la ciudad segura o muy segura muestra una tendencia ascendente. No obstante, en el tercer trimestre se puede observar algo que parece una inconsistencia, pues, aun cuando los delitos reportados han caído, la percepción de seguridad ha bajado de manera considerable. ¿Qué puede explicar esta situación?

La explicación se relaciona con el papel que juega la percepción en la formación de las opiniones y las actitudes. La percepción ciertamente se forma de la mano de hechos objetivos, sin embargo, no es lo único que es tomado en cuenta. La percepción también puede ser influida por las creencias, los valores, los temores, los prejuicios, etc., que cada persona tiene al momento de recibir determinada información; por último, también influye en la percepción, la forma cómo se proporciona la información.



Así, si sucediera por ejemplo que en el tercer trimestre una persona pública y muy conocida por los ciudadanos es víctima de algún delito, entonces, eso podría generar una gran repercusión en los medios de comunicación, lo que, a su vez, afectaría la manera cómo se percibe la delincuencia, en este caso, reduciendo en la población los niveles de percepción favorables respecto a la seguridad ciudadana.

Lo interesante de este ejemplo es que ayuda a tomar conciencia de que ambas mediciones, duras y blandas, son importantes para gestionar la seguridad, al tiempo que se complementan muy bien. Es decir, un alcalde debe preocuparse de reducir la delincuencia en su ciudad, al tiempo que, asegura que esta reducción coincida con un incremento de la percepción de seguridad. Para evitar que situaciones como las que acabamos de describir perjudiquen la gestión, los responsables de la seguridad en esta ciudad pueden comunicar e informar de una mejor manera sobre el asunto, confrontando la percepción de los ciudadanos con los indicadores duros. De esta forma, los ciudadanos pueden situarse menos en el terreno emocional, al tiempo que comprenden que el delito destacado por la prensa es un hecho lamentable pero quizás aislado, y que, sobre todo, no obedece a una tendencia de incremento de la delincuencia.

Como conclusión, los indicadores duros y blandos pueden usarse de manera complementaria para facilitar el análisis y toma de decisiones de ciertos procesos o productos. El análisis conjunto de ambos indicadores suelen brindar perspectivas más completas o integrales respecto a la gestión de cierto tipo de situaciones de negocio.

- De acuerdo con el tipo de escala numérica utilizada (adaptada de S.S. Stevens⁴⁴)

En esta clasificación existen dos tipos de indicadores: aquellos expresados en escalas de intervalo y los que se presentan a través de escalas de razón. La diferencia entre ambas subcategorías se establece a partir del rol que cumple el número cero en la escala.

- + Indicador expresado en escala numérica de intervalos. Se trata de una escala en la que el número cero es considerado arbitrario, es decir, no representa la ausencia de la característica o variable que se está midiendo. Por ejemplo, el número cero en la escala de medición de la temperatura “grados centígrados” no significa que no existe temperatura. En relación con lo anterior, el número cero se puede colocar arbitrariamente en un punto de la referida escala. La escala de intervalos hace posible establecer distancias entre dos puntos de la escala, al tiempo que, permite realizar operaciones tales como la suma y la resta. Sin embargo, operaciones como la multiplicación y la división no son pertinentes con este tipo de escala.⁴⁵ Ejemplos de este tipo son: temperatura promedio expresada en grados centígrados de los hornos de producción,⁴⁶ la escala del coeficiente de inteligencia usada en las pruebas de selección de personal y, las puntuaciones de los colaboradores en una prueba de conocimientos.
- + Indicador expresado en escala numérica de razón.⁴⁷ En esta escala el número cero es considerado absoluto, lo que implica que representa la ausencia de la característica o variable que se está midiendo. Por ejemplo, el número cero en los ingresos o renta de una persona representa el punto de la escala en el que la persona no recibe ingresos. Ejemplos de este tipo de escala son: el monto de ventas alcanzado por una empresa y las mediciones relacionadas con el tiempo de ciclo de los procesos.

En la mayoría de casos los indicadores de gestión están expresados en escalas numéricas de razón. Sólo en ciertas situaciones, especialmente cuando se requiere medir variables relacionadas con aspectos técnicos vinculados a las operaciones y a la actividad productiva o cuando se hace referencia a mediciones particulares de gestión, podemos encontrarnos con la necesidad de utilizar indicadores expresados en escalas numéricas de intervalo.

- De acuerdo con el tipo de escala numérica utilizada (otra clasificación)

Se trata de una clasificación práctica, basada a su vez, en los criterios de clasificación más usados en las matemáticas.⁴⁸ La clasificación busca reflejar, de alguna manera, las escalas numéricas más usadas en los indicadores, en una forma que resulta intuitiva y fácil de comprender desde la perspectiva del usuario no especializado.

44 S.S. Stevens (1946) desarrolló una clasificación, hoy muy utilizada en la estadística descriptiva, para, entre otros fines, establecer el tipo de pruebas y operaciones estadísticas que pueden ser realizadas con cada escala. La clasificación reconoce dos tipos de escalas: las escalas categóricas y las escalas numéricas. Las escalas categóricas comprenden a su vez a las escalas nominales y a las escalas ordinales, en tanto que, las escalas numéricas se subdividen en escalas de intervalo y en escalas de razón (o ratio). En la clasificación de indicadores aquí presentada se ha obviado la parte relacionada con las escalas categóricas puesto que estas escalas no suelen utilizarse para la representación de indicadores de gestión.

45 Por ejemplo, en el caso de la temperatura expresada en grados centígrados, que se mide en una escala de intervalo, es posible decir que, cuando la temperatura pasa de 15 a 30 grados centígrados se ha incrementado en 15 grados; sin embargo, no tiene sentido sostener que la temperatura se ha duplicado, pues, bastaría cambiar los grados centígrados por grados Fahrenheit para constatar que, en esta otra escala, las proporciones son distintas, ello se debe a que el número cero en ambas escalas es arbitrario, al tiempo que se sitúa en puntos distintos.

46 La temperatura también se puede medir en la escala Kelvin que sí es una escala de razón, pues el cero (situado a -273 grados centígrados) es, en este caso, un cero absoluto.

47 Las escalas numéricas de razón también suelen llamarse escalas de ratio. En finanzas se utilizan muchas escalas numéricas de razón que dan lugar a los llamados “ratios financieros”.

48 En las ciencias matemáticas se clasifica a los números racionales en enteros y fraccionarios. Los números enteros, a su vez, pueden subdividirse en naturales (enteros positivos), el cero y los enteros negativos; mientras que los números fraccionarios pueden ser números fraccionarios propios e impropios, o de acuerdo con otra subdivisión y que es la que aquí utilizamos, números fraccionarios decimales y números fraccionarios porcentuales.

- + Indicador expresado en escala entera.⁴⁹ Este tipo de indicador es aquel cuyos valores pueden ser solamente números enteros; es decir, que puede comprender a los números naturales (1, 2, 3, 4, etc.), al cero, y a los números naturales negativos (-1, -2, -3, -4, etc.). Los indicadores expresados en escala entera son útiles cuando se requiere medir entidades que no pueden subdividir, tal es el caso de personas, ciertos productos, eventos específicos, entre otros.
- + Indicador expresado en escala de fracción decimal. En este caso, los valores posibles del indicador pueden ser solamente números decimales. Los números decimales son aquellos que contienen una parte entera y una parte decimal, como por ejemplo 0.46, 1.982 y -23.8. Los indicadores expresados en escala de fracción decimal son útiles cuando se requiere medir entidades que se pueden subdividir, tal es el caso del peso de ciertos productos o materiales, o de mediciones derivadas del uso de promedios, entre otros.
- + Indicador expresado en escala de fracción porcentual. En este tipo de indicador, los posibles valores que puede tomar la variable son siempre presentados como una fracción de 100. En ese sentido, “por ciento” significa “de cada 100”. Así, por ejemplo, 50% quiere decir que la medición obtenida representa 50 de cada 100.

Los indicadores medidos como porcentaje son ampliamente usados en las organizaciones. Ello porque facilitan la observación en el tiempo de una situación en la que es importante tomar en cuenta, no sólo los cambios o movimientos de la medición en términos absolutos, sino que también, es deseable analizar dichos cambios en términos relativos o comparados.

Por ejemplo, en el caso de ciertas variables como las ventas o la producción, los indicadores que miden estas variables en términos absolutos como el monto de ventas o los kilogramos de producción pueden expresar bien el crecimiento o caída de las ventas o de la producción; sin embargo, no nos dicen nada respecto a qué es lo que representan estas cantidades con relación a lo que ha sucedido en el mercado. Para comprender mejor esta situación necesitaríamos conocer, por ejemplo, qué porción del mercado representan nuestros ingresos, o también, qué proporción de la producción total del mercado representa nuestra producción.



– Ejemplo 16. Uso de indicadores en escala porcentual.

Una organización requiere evaluar el uso de los gastos de marketing efectuados para promover sus productos. El principio es: los gastos de marketing deben apoyar la labor comercial, debiendo guardar cierta proporción con el nivel de actividad alcanzado por la organización.

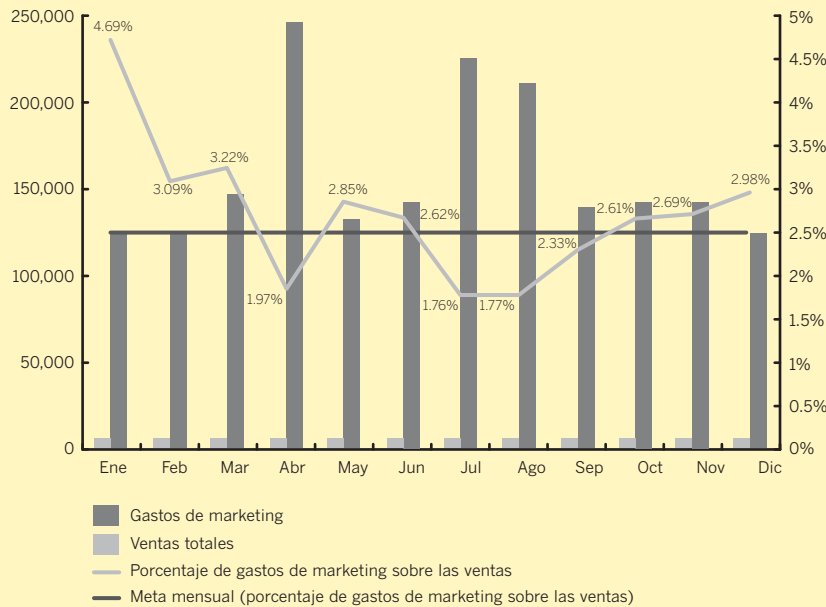
En ese sentido, el primer indicador usado es el monto mensual de gastos de marketing. Sin lugar a dudas, la medición es útil, pues, permite conocer la evolución en el tiempo de las cantidades de dinero destinadas al marketing. Sin embargo, una mirada más detallada permite concluir que este indicador no refleja, en lo absoluto, la manera en que los gastos están relacionados con el nivel de actividad del negocio. Como se puede observar en la gráfica siguiente, los niveles de gasto se han mantenido relativamente estables, pero, de ello no se puede concluir que los gastos guarden proporción con el nivel de actividad.

Para comprender la relación entre los gastos y el nivel de actividad se requiere incorporar alguna otra medición que represente dicho nivel de actividad. Ejemplos de este tipo de medición podrían ser las ventas o la producción; en este caso optaremos por el monto de ventas como referencia del nivel de actividad.

⁴⁹ Los números enteros comprenden a su vez a los números naturales, al cero y a los enteros negativos.



En la siguiente gráfica⁵⁰ se pueden apreciar las ventas, las que se muestran como las barras altas. También se encuentran graficados los gastos de marketing, aunque, dada la diferencia de magnitudes, estos se pueden observar como las barras pequeñas al costado de las barras de las ventas.



Ahora bien, para comprender la relación entre los gastos de marketing y las ventas se procede a construir un indicador nuevo, el porcentaje de gastos de marketing sobre las ventas. Para obtener cada medición (referida a cada mes) dividimos el gasto de ventas entre las ventas totales y lo multiplicamos por 100. La nueva línea, que refleja el recientemente construido indicador porcentual, se muestra ondulante y presenta un comportamiento distinto al indicador relacionado con los gastos de marketing.

50 Para graficar un indicador lo más recomendable es representar el indicador en barras y las comparaciones en líneas. En el presente gráfico se ha omitido dicha regla para facilitar la comparación entre los tres datos (gastos de marketing, ventas totales y porcentaje de gastos de marketing sobre las ventas).

Tomemos ahora el mes de enero para analizar los resultados. En ese mes, el porcentaje se registra como el más elevado del año, sobrepasando, en buena medida, la meta porcentual (2.5%) expresada en la línea horizontal. Es decir, aun cuando los niveles absolutos de gastos se mantuvieron ciertamente estables, el porcentaje que representan los gastos sobre las ventas, resulta ser de los más elevados del año. La explicación es simple, los gastos de ese mes alcanzan los niveles más elevados en el año, en tanto que las ventas resultan ciertamente bajas en comparación a otros meses. El análisis realizado para sólo uno de los meses puede llevarse a cabo para todos los demás meses y ciertamente, aparecerán nuevas e interesantes conclusiones respecto a la relación entre el gasto en marketing y las ventas de esta compañía.

De esta manera, la conclusión principal es que, los indicadores expresados en escala porcentual, de alguna manera, facilitan el análisis de situaciones y propósitos más complejos de los que pueden comprenderse con mediciones absolutas. Los indicadores expresados en escala porcentual permiten recoger, de una manera clara, ciertas relaciones que pueden ser establecidas con otras mediciones. Las nuevas mediciones derivadas del uso de indicadores porcentuales pueden reflejar, ciertamente, propósitos u objetivos de mayor alcance. Esto es lo que sucede con el caso de nuestro ejemplo, el objetivo relacionado con hacer un seguimiento a los gastos puede ser mejor comprendido cuando relacionamos dichos gastos con las ventas o la producción.

- Composición de la medición

La mayoría de propósitos u objetivos organizacionales que requieren medición suelen resolverse con un indicador, simple y directo, que los representa. Sin embargo, en ciertas ocasiones la problemática que refleja la medición resulta compleja, de alguna manera, determinada por varios factores. Cuando nos encontramos con una situación de este tipo se hace pertinente contar con mediciones que reflejen o comprendan distintos factores de influencia en un solo indicador.

La clasificación que presentamos a continuación organiza los indicadores dependiendo de si la medición se encuentra o no compuesta por otras mediciones.

- + Indicador simple. Este tipo de indicador está compuesto por una sola medición. Es común usar indicadores simples cuando la medición puede representar de una manera directa y sencilla, un propósito u objetivo previamente definido. Ejemplos de este tipo de indicador son: monto de ventas, porcentaje de clientes atendidos en el tiempo establecido, número de quejas de clientes y porcentaje de colaboradores que se encuentran en la banda salarial establecida para su cargo.
- + Indicador compuesto. Se trata de un tipo especial de indicador que intenta explicar un concepto mediante la conjunción simultánea de otros indicadores, con iguales o distintos niveles de ponderación. Los indicadores compuestos encajan bien con la necesidad de ciertos ejecutivos que prefieren mantener una reflexión de conjunto respecto a temas de gestión complejos; de esta manera, buscan que el análisis se lleve a cabo desde una perspectiva más integral o “de resumen”.

Para la construcción de indicadores compuestos se requiere pasar por las siguientes etapas:

- Asegurarse de que el objetivo a establecer trate sobre un concepto complejo, es decir, que pueda ser interpretado a través de más de un componente.
- Establecer cuáles son los componentes del indicador compuesto.
- Definir un indicador para cada componente.
- Establecer pesos para cada indicador si se considera pertinente.
- Si los indicadores de los componentes mantienen escalas distintas habrá que igualar sus escalas para facilitar la construcción del indicador compuesto.
- Obtener la medición compuesta a través de promedio simple o ponderado (dependiendo de si se usaron pesos o no para los indicadores).

Analicemos ahora un ejemplo concreto relacionado con la construcción de un indicador compuesto.



– Ejemplo 17. Indicador compuesto.

Supongamos que una organización cuenta con un modelo de gestión del desempeño por objetivos, en el que, todos y cada uno de los colaboradores cuenta con objetivos, indicadores y metas. Dado que cada persona dentro de la organización tiene sus propios objetivos, distintos entre sí. Es usual que los indicadores sean también relativamente diversos. En términos prácticos, esto implica que los indicadores usados para evaluar el desempeño individual en una organización responderán a una gama muy variada de escalas numéricas.

Lo mencionado en el párrafo anterior trae algunos problemas. Por ejemplo, ¿qué pasa cuando se requiere comparar el desempeño de personas que tienen objetivos e indicadores distintos?, ¿cómo establecer un ranking que permita otorgar reconocimientos e incentivos al desempeño?

Para responder a este tipo de preguntas se requiere desarrollar un indicador que represente el desempeño de cada colaborador, en una escala única y común para todos los colaboradores.

Veamos cómo funcionaría este indicador para el caso de colaborador específico que se desempeña como vendedor. Para el ejemplo diremos que el mencionado colaborador cuenta con tres objetivos: incrementar las ventas expresado en el indicador monto mensual de ventas, asegurar la satisfacción del cliente en la venta medido por el porcentaje de clientes satisfechos y muy satisfechos (top two box) y, reducir los errores en la facturación evaluado a través del porcentaje de procesos de facturación realizados correctamente.

El siguiente paso para definir un indicador compuesto, que resuma el desempeño de este colaborador, es definir pesos para cada indicador, asumamos que en este caso el primer indicador tiene un peso de 40% mientras que los otros dos alcanzan 30% cada uno.

A continuación necesitaremos igualar las escalas para consolidarlas en una sola. En este ejemplo, al menos la escala de uno de los tres indicadores es distinta a las demás, específicamente la del primer objetivo, expresada en monto de dinero, ya que en el caso de los otros dos indicadores, estos se hayan expresados en porcentaje.

En este punto se hace necesario pensar ya en el indicador compuesto. Ahora bien, estableceremos como indicador compuesto el porcentaje individual de cumplimiento de objetivos.

A continuación, para construir este indicador debemos obtener un promedio ponderado, para lo que necesitamos que los tres indicadores estén expresados entonces en porcentaje. En el caso del primer indicador, para convertirlo en porcentaje se requiere de una meta para que represente el valor máximo a alcanzar, el que expresará el 100% de cumplimiento del objetivo; así, supongamos que se trata de un monto de ventas de 100,000 unidades monetarias, si alcanza sólo 50,000 entonces se habrá alcanzado un 50% en este objetivo. Para el segundo y tercer indicador, relacionado con la satisfacción del cliente y con los procesos de facturación correctos no habrá problema porque ambos indicadores están expresados en porcentaje, de manera que el resultado obtenido en esta medición ya se encuentra en la escala en la que está el indicador compuesto.

Finalmente para obtener el valor en el indicador compuesto asumamos los resultados en los tres indicadores. Cumplimiento al 50% en el primer indicador, cumplimiento al 80% en el segundo y cumplimiento al 70% en el tercer indicador. Aplicando el promedio ponderado tendríamos $50\% \times 40\%$ de peso + $80\% \times 30\%$ de peso + $70\% \times 30\%$ de peso, el resultado final es entonces 65% de cumplimiento de objetivos individuales.

Este procedimiento se puede aplicar de la misma manera para cualesquiera que fuesen los objetivos e indicadores de un colaborador.

PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. ¿Cómo debe entenderse un objetivo en el entorno organizacional?
2. ¿Qué aspectos es necesario cuidar al definir un objetivo?
3. ¿En qué consiste el rol principal de un indicador referido a “representar” un objetivo?
4. ¿Por qué se dice que todo indicador debe expresarse mediante una escala numérica?
5. ¿Cuáles son las consideraciones más importantes a observar al definir un indicador?
6. ¿Cuáles son los principales errores usualmente cometidos en la definición de indicadores?
7. ¿Qué papel juega una meta de desempeño respecto a un indicador de desempeño?
8. ¿Cuáles son los criterios principales a tomar en cuenta para establecer la meta de un indicador?
9. ¿Cuáles son los principales errores usualmente cometidos en la definición de metas?
10. ¿Cuáles son las clasificaciones de indicadores más usadas?

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lind, Douglas A., Marchal, William G. y Wathen, Samuel A. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. México: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Lussier, Robert N. y Achua, Christopher F. (2011). *Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*, cuarta edición. México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- McClelland, David (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid: Narcea S.A. de ediciones.
- Stevens, S.S. (1946). *On the theory of Scales Measurement*. Pensilvania: American Association for the Advancement of Science (Science New Series, Vol. 103, No. 2684, pp. 677-680).

EL DISEÑO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN: LAS METODOLOGÍAS

1. GENERALIDADES

El propósito principal de trabajar con una metodología en la definición de indicadores es asegurar que los resultados sean significativos o relevantes para la organización; es decir, que los indicadores a usar sirvan efectivamente para alinear el desempeño hacia los objetivos organizacionales.

De manera adicional, se busca que la metodología permita que la definición de los indicadores se realice a través de un procedimiento uniforme. De esta manera, las actividades relacionadas son llevadas a cabo con los mismos criterios, aun cuando se trabaje con distintos grupos de personas o, en diferentes momentos o situaciones.

Ahora bien, para lograr este propósito, toda metodología de definición de indicadores requiere de la existencia de un conjunto de pasos e instrucciones precisas sobre cómo llevar a cabo la tarea. Con todo ello, se espera que las metodologías faciliten además la tarea de administrar los indicadores, ya sea en la revisión de la pertinencia del indicador, como, en lo que respecta a la mejora de los resultados de cada medición.

Por otra parte, la identificación o diseño de indicadores de gestión puede realizarse a través de diversas metodologías. La decisión de utilizar determinado enfoque o inclusive de combinarlos, depende de consideraciones que pueden estar relacionadas con la estrategia, el tamaño de la organización, las capacidades de gestión disponibles y el tipo de industria.

Es importante tener en cuenta que, cualquiera que fuera la metodología que se use para definir indicadores, ésta debería usarse, en la medida de lo posible, en el marco de las actividades de planeamiento o de mejora de la gestión.⁵¹ En esa forma, se asegura, de manera adicional, que dichos indicadores se construyan siempre, a partir de objetivos organizacionales previamente identificados.

51 Ciertamente los indicadores pueden también obtenerse a partir de otro tipo de iniciativas, no necesariamente articuladas al planeamiento, y que tienen que ver con acciones específicas de mejora o con la propia definición de los procesos en las respectivas áreas. Es recomendable, sin embargo, cuando éste sea el caso, que las personas que trabajan con indicadores cuiden de establecer los indicadores sobre la base de objetivos claros y que, además, sea posible definir vínculos entre éstos indicadores y aquellos que pudieran aparecer como producto de las actividades formales de planeamiento y mejora de gestión.

Entre las metodologías existentes para determinar indicadores destacan tres de manera muy especial: el Enfoque Cliente Proveedor, el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral y, la que presentan los Modelos de Excelencia en la Gestión, tal es el caso del Modelo Malcolm Baldrige.

Cada una de estas metodologías presenta ventajas y desventajas. En todo caso, el profesional relacionado con los indicadores de gestión debe sopesar en cada oportunidad el contexto particular por el que atraviesa cada organización, para que sobre esta base, pueda decidir cuál o cuáles son los enfoques más apropiados en la realidad concreta en la que le toca trabajar.

A continuación revisaremos en detalle las tres metodologías mencionadas. En cada caso se empieza con una breve descripción, para luego, continuar con el procedimiento de aplicación práctica.

2. EL ENFOQUE CLIENTE PROVEEDOR

– Antecedentes

Los antecedentes del Enfoque Cliente Proveedor como metodología para determinar los procesos e identificar indicadores son, de alguna manera, inciertos.⁵² En todo caso, sí puedo mencionar que, como consultor y capacitador, me he cruzado en numerosas ocasiones con el concepto “cliente proveedor”, aunque desarrollado éste, con matices distintos y en diferentes formatos. En algunos casos las metodologías derivadas del concepto “cliente proveedor” se enfocan en la generación de “acuerdos de nivel de servicio” (conocidos también como SLNs por sus siglas en inglés), mientras que, en otras situaciones, se busca determinar, “mapear” o “caracterizar”⁵³ procesos.

De esta manera, y dado que el concepto “cliente proveedor” ya existe desde hace una buena cantidad de años, lo único que puedo reclamar como propio aquí es el uso de este concepto para para producir una herramienta, entre otras probablemente ya existentes, que permita identificar indicadores, método al que he llamado el “Enfoque Cliente Proveedor”.

De la mano con lo anterior, el lector con experiencia en gestión de procesos podrá notar que la idea general del Enfoque Cliente Proveedor guarda estrecha relación con los postulados básicos de la gestión de procesos, desarrollados éstos, desde hace varias décadas. Como es bien sabido, el trabajo típico en gestión de procesos consiste principalmente en la identificación de los procesos clave y de soporte, la definición de las relaciones entre estos procesos, el diseño en detalle de cada proceso (objetivo, indicadores, actividades, responsables, entre otros) y la puesta en marcha de una estrategia de control y mejora.

Para desarrollar esta tarea, las metodologías tradicionales de gestión de procesos, parten por lo general, por identificar los atributos o factores clave,⁵⁴ que explican los comportamientos deseados de los clientes con relación a los productos o servicios proporcionados por la organización. Con los atributos o factores clave se lleva a cabo luego la identificación de los procesos clave, a partir de precisar

52 La mención más antigua del concepto a la que he podido tener acceso es la que hace el profesor Kaoru Ishikawa (1997): *¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa*, Editorial Norma, 1997, pp. 101-102. Ishikawa, a partir de su experiencia trabajando en una siderúrgica entre agosto y septiembre de 1950, inventó la frase “el proceso siguiente es su cliente”, tratando de destacar la importancia especial que este concepto puede tener en aquellas organizaciones en las que el departamentalismo o seccionalismo es dominante.

53 En el lenguaje cotidiano de quienes trabajan en gestión de procesos, “mapear” significa identificar los procesos de una organización y establecer las relaciones existentes entre ellos; en ocasiones, ello comprende incluso el diseño del proceso. “Caracterizar” un proceso significa diseñar el detalle de un proceso, lo que suele incluir la determinación del objetivo del proceso, sus indicadores, alcance, participantes, entradas y salidas, entre otros datos importantes. Nótese que en algunos casos la “caracterización” del proceso puede ser comprendida como parte del “mapeo” del proceso (cuando el “mapeo” incluye el desarrollo del detalle del proceso).

54 Los atributos o factores clave, también llamados atributos o factores clave de mercado, son los aspectos más valorados por el cliente y no cliente respecto a los productos y servicios de una organización. Su importancia radica en que estos atributos o factores determinan los comportamientos que un negocio espera de los clientes. Por ejemplo, en una industria como la banca, específicamente en el negocio de créditos personales, los factores clave que explican los comportamientos esperados del cliente como la preferencia, recompra, recomendación, pueden ser: la tasa de interés, la transparencia en la información, el servicio otorgado al cliente, entre otros. Los atributos o factores clave son importantes para todas las organizaciones porque dan pistas sobre los procesos que deben ser priorizados.

cómo impactan éstos en los referidos procesos. Finalmente, se identifican indicadores a partir de los objetivos definidos para cada proceso. Todas estas actividades están relacionadas, en buena medida, con la lógica del Enfoque Cliente Proveedor.

- Alcance y descripción general del Enfoque Cliente Proveedor

La característica más importante del Enfoque Cliente Proveedor es que permite organizar los componentes centrales a gestionar en una unidad/gerencia/departamento. En específico, el enfoque ayuda a definir metodológicamente los productos, insumos, clientes, proveedores, indicadores, metas y prioridades de mejora que debe alcanzar una unidad.

En adición a lo anterior, existe otro elemento que hace aún más interesante a esta metodología, y es que, las definiciones alcanzadas se hacen en conjunto o se validan siempre, con los clientes y proveedores, ya sean estos internos o externos. De esta manera, se logra además un importante beneficio adicional: alineamiento con otras unidades u organizaciones, tanto clientes como proveedores.

Ahora bien, en términos prácticos, el alineamiento se alcanza cuando se establecen acuerdos, de un lado, entre la unidad y sus clientes y, por otro lado, entre la unidad y sus proveedores. Los acuerdos en relación con los clientes están referidos a los productos que genera la unidad, las expectativas del cliente respecto a esos productos, los indicadores para evaluar el cumplimiento de dichas expectativas, las metas para los indicadores, así como, a la definición de oportunidades de mejora prioritarias sobre la base de los ya mencionados indicadores y metas. Los acuerdos respecto a los proveedores, tienen una lógica similar pero, relacionada en este caso con los insumos proporcionados por los proveedores, las expectativas propias de la unidad respecto a esos insumos, los indicadores para evaluar el cumplimiento de las expectativas de la unidad, las metas para los indicadores y, con la definición de oportunidades de mejora prioritarias sobre la base de los indicadores y metas definidos.

De esta manera, el Enfoque Cliente Proveedor establece en forma clara los compromisos que asume una unidad, de un lado, con sus clientes internos/externos y, de otro lado, con sus proveedores internos/externos. El beneficio principal que genera este tipo de acuerdo es que limita los problemas de interpretación sobre las características específicas en las que deben ser provistos los productos e insumos, reduciendo con ello los conflictos típicos entre unidades e inclusive entre organizaciones, si fuera el caso.

En adición, es importante precisar que cuando el Enfoque Cliente Proveedor se aplica a nivel de toda la organización se produce el mayor beneficio o impacto en el negocio. Ello, puesto que, de esta manera se asegura que todos los productos (o insumos) fluyan fácilmente entre las áreas, consiguiendo de esta manera, mayor agilidad en los procesos, y por lo tanto, competitividad para el negocio.

- Etapas para el diseño del Enfoque Cliente Proveedor

+ Etapa 1: Llenado de la Matriz Cliente Proveedor

La etapa inicial para el diseño del Enfoque Cliente Proveedor consiste en llevar a cabo el llenado de la Matriz Cliente Proveedor. La Matriz es una plantilla que permite organizar o precisar los elementos centrales de la gestión de una unidad/gerencia/departamento. La figura de la página siguiente muestra la plantilla de una Matriz Cliente Proveedor.

La Matriz Cliente Proveedor se llena de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo. En principio, se comienza por definir los procesos de la unidad, los que aparecen como los recuadros a la izquierda, en la primera columna. A continuación es necesario llenar, para cada proceso, dos filas de información. La primera fila tiene que ver con los datos referidos al producto o productos del proceso y la segunda fila se relaciona con el insumo o insumos del proceso.

En la primera fila de cada proceso se establece, además del producto o productos, el cliente o clientes para cada producto, las expectativas de cada cliente sobre cada producto, uno o más indicadores que puedan medir el cumplimiento de las expectativas del cliente⁵⁵ y, finalmente, la meta deseada por el cliente. Una vez completa la primera fila, todavía en el primer proceso, se pasa a la siguiente fila, esta vez, determinando el insumo o insumos, el proveedor o proveedores de cada insumo, las expectativas de los propietarios de los procesos de la propia unidad respecto a cada insumo, uno o más indicadores para medir el cumplimiento de dichas expectativas respecto a lo alcanzado por el proveedor y, por último, la meta o metas deseadas. Finalizado el primer proceso se continúa con los siguientes.

55 Nótese que en el Enfoque Cliente Proveedor las "expectativas del cliente" cumplen el papel de objetivo(s) del proceso y de su(s) producto(s).

Figura 5. Formato de la Matriz Cliente Proveedor.

Matriz Cliente Proveedor										
Unidad: Recursos Humanos										
Responsable: Juan Pérez										
Proceso	1	Producto / Servicio		Clientes (I / E)		Expectativa (I / E)		Indicadores		Metas
		P-1		1.1		1.1		1.1		1.1
		P-2		1.2		1.2		1.2		1.2
				2.1		2.1		2.1		2.1
				2.2		2.2		2.2		2.2
Proceso	2	Insumo		Proveedores (I / E)		Expectativa (I / E)		Indicadores		Metas
		I-1		1.1		1.1		1.1		1.1
		I-2		1.2		1.2		1.2		1.2
				2.1		2.1		2.1		2.1
				2.2		2.2		2.2		2.2
Proceso	3	Producto / Servicio		Clientes (I / E)		Expectativa (I / E)		Indicadores		Metas
		P-1		1.1		1.1		1.1		1.1
		P-2		1.2		1.2		1.2		1.2
				2.1		2.1		2.1		2.1
				2.2		2.2		2.2		2.2
Proceso	4	Producto / Servicio		Proveedores (I / E)		Expectativa (I / E)		Indicadores		Metas
		I-1		1.1		1.1		1.1		1.1
		I-2		1.2		1.2		1.2		1.2
				2.1		2.1		2.1		2.1
				2.2		2.2		2.2		2.2

Ahora bien, es importante señalar que, aun cuando una unidad específica puede trabajar el Enfoque Cliente Proveedor para todos sus procesos y productos, es usual que inicialmente los esfuerzos sean focalizados en los procesos que agregan mayor valor a la misión de la unidad.⁵⁶ En la medida en que estos procesos se encuentren controlados y, quizá incluso, en situación de mejora continua, se pueden abarcar otros procesos hasta el punto que se estime conveniente.

El responsable del diseño de la Matriz Cliente Proveedor debe recordar en todo momento que el trabajo realizado inicialmente puede estar lejos de ser perfecto, pero que, sin embargo, es susceptible de ser mejorado ya en la implementación práctica.

Adicionalmente se debe considerar que el diseño de la Matriz Cliente Proveedor se suele llevar a cabo simultáneamente para varias unidades dentro de una organización. En este caso, es esperable que existan discrepancias, como por ejemplo, respecto a los productos o insumos a priorizar o, relacionadas con la comprensión de las expectativas de los mismos. Todas estas diferencias deben ser abordadas en la siguiente etapa de la implementación del Enfoque Cliente Proveedor.

Veamos ahora un ejemplo de cómo en la práctica se podría llenar la Matriz Cliente Proveedor. Imaginemos que se trata de un área de recursos humanos en una organización cualquiera. A continuación, trabajaremos solamente un proceso, en este caso, el de selección de personal. Nos concentraremos en toda la información referente a dos productos y dos insumos considerados clave. Ver la figura 6 en la página siguiente.

+ Etapa 2: Consenso con clientes y proveedores

La clave para que el Enfoque Cliente Proveedor tenga una aplicación exitosa reside en el grado de acuerdo o consenso que se alcance entre las áreas clientes y las áreas proveedoras respecto al contenido de la Matriz Cliente Proveedor. Como se ha mencionado anteriormente, estos acuerdos viabilizan las prioridades de mejora y facilitan la cooperación entre las áreas, reduciendo problemas de comunicación y la fricción entre ellas.

Ahora bien, el consenso o validación de la Matriz Cliente Proveedor se puede realizar en reuniones de trabajo especialmente concebidas para este fin.⁵⁷ Dado que cada unidad tiene usualmente varios clientes o proveedores, pueden ser necesarias varias reuniones, tanto por el lado de los clientes como por el de los proveedores.

Las reuniones de validación se deben enfocar en encontrar un acuerdo en el contenido de los diferentes campos de la Matriz Cliente Proveedor. Para alcanzar ese resultado se puede recurrir a preguntas como las siguientes: ¿cuáles son los productos o insumos clave?, ¿cuáles son las expectativas, necesidades o requerimientos del cliente o del proveedor respecto a los productos o insumos?, ¿cuáles pueden ser buenos indicadores para reflejar el desempeño respecto a las expectativas identificadas?, ¿cuál es la meta específica a alcanzar para cada indicador definido?, ¿en qué periodo deberían alcanzarse dichas metas?

Una reunión de este tipo no suele estar exenta de discrepancias, por lo que siempre es deseable contar con un procedimiento para dirimir las posibles diferencias. Algunas posibilidades son que prime la opinión del cliente sobre el proveedor o que algún ejecutivo de nivel superior sea quien tenga la última palabra.

Luego de alcanzado el consenso entre cliente y proveedor, debería haberse alcanzado congruencia o consistencia entre las diferentes Matrices Cliente Proveedor desarrolladas en las unidades de una organización. Dicho de otro modo, los datos referidos al producto de un área, que termina siendo el insumo de otra, deberían contener ciertamente la misma información, tanto en la Matriz de la unidad proveedora como en aquella de la unidad cliente. Y aún, entrando en más detalle, la fila referida a un producto en la Matriz Cliente Proveedor de una unidad debería terminar siempre conteniendo la misma información que la fila de insumo en la Matriz Cliente Proveedor de la unidad proveedora. Para comprender esto en detalle veamos el siguiente ejemplo.

56 Es decir, aquellos procesos que impactan en mayor grado en los principales propósitos u objetivos de una unidad.

57 El diseño de la Matriz Cliente Proveedor se puede realizar también de manera conjunta entre el cliente y el proveedor. En este caso las etapas 1 y 2 se realizan de manera simultánea. La decisión de trabajar la Matriz en esta forma depende de las condiciones específicas de cada organización. Usualmente esto es factible cuando existe una muy buena disposición de las áreas a lograr acuerdos internos del tipo cliente proveedor.

Figura 6. Ejemplo de Matriz Cliente Proveedor.

Matriz Cliente Proveedor												
Unidad: Recursos Humanos												
Responsable: Juan Pérez												
Proceso	1	Producto / Servicio		Clientes (I / E)		Expectativa (I / E)		Indicadores		Metas		
		P-1	Personal seleccionado	C1	Jefaturas	E1	Cumplimiento del perfil	I1	Porcentaje de candidatos que cumplen con el perfil	M1	90%	
						E2	Oportunidad, rapidez en el tiempo de selección	I2	Porcentaje de candidatos seleccionados en tiempo establecido	M2	85%	
				C2	Gerencia de planeamiento y control de gestión	E3	Cumplimiento del presupuesto	I3	Porcentaje de desviación máxima sobre el presupuesto	M3	< 2%	
			Insumo		Proveedores (I / E)		Expectativa (I / E)		Indicadores		Metas	
		I-1	Requerimiento de personal (formato)	P1	Jefaturas	E1	Información completa sobre el requerimiento	I1	Porcentaje de solicitudes con información completa	M1	100%	
Proceso	2	I-2	Reportes mensuales de avance en el presupuesto	P2	Gerencia de planeamiento y control de gestión	E2	Enviados oportunamente	I2	Porcentaje de reportes mensuales enviados antes del 5 día útil del mes siguiente	M2	100%	
			Producto / Servicio					Expectativa (I / E)		Indicadores		Metas
		P-1		1.1		1.1		1.1		1.1		1.1
		P-2		1.2		1.2		1.2		1.2		1.2
				2.1		2.1		2.1		2.1		2.1
				2.2		2.2		2.2		2.2		2.2
Proceso	3	I-1	Insumo		Proveedores (I / E)		Expectativa (I / E)		Indicadores		Metas	
			Producto / Servicio					Expectativa (I / E)		Indicadores		Metas
		P-1		1.1		1.1		1.1		1.1		1.1
		P-2		1.2		1.2		1.2		1.2		1.2
				2.1		2.1		2.1		2.1		2.1
				2.2		2.2		2.2		2.2		2.2
Proceso	3	I-1	Insumo		Proveedores (I / E)		Expectativa (I / E)		Indicadores		Metas	
			Producto / Servicio					Expectativa (I / E)		Indicadores		Metas
		P-1		1.1		1.1		1.1		1.1		1.1
		P-2		1.2		1.2		1.2		1.2		1.2
				2.1		2.1		2.1		2.1		2.1
				2.2		2.2		2.2		2.2		2.2



– Ejemplo 18. Relación entre Matrices Cliente Proveedor de una misma organización.

Imaginemos que para la unidad de Logística, uno de sus productos es la “provisión de piezas de reposición para las máquinas”, pues bien, esto significa que este mismo elemento aparecerá con seguridad pero como un insumo, quizás en la Matriz Cliente Proveedor de otra unidad, supongamos, en el área de producción.

En este caso, las expectativas del cliente, así como los indicadores y las metas deberían aparecer, en última instancia, con la misma información, en ambas matrices, un caso en la fila de los productos, y el otro, en la fila de los insumos. Este nivel de congruencia es la que finalmente refleja los acuerdos entre cliente y proveedor.

+ Etapa 3: Identificación y priorización de proyectos de mejora

Una vez que las Matrices Cliente Proveedor se encuentran completas y validadas, el siguiente paso es establecer proyectos de mejora.

Este paso final es relativamente sencillo pues un proyecto de mejora que nace como producto del uso del Enfoque Cliente Proveedor no es más que “la diferencia entre el desempeño actual alcanzado en el indicador definido respecto al nivel desempeño deseado como meta para ese indicador”.

Veamos el detalle de la definición de los proyectos de mejora sobre la base de un ejemplo práctico.



– Ejemplo 19. Identificación de proyectos de mejora a través del Enfoque Cliente Proveedor.

Pensemos en el área de sistemas de una empresa. Esta área define “el mantenimiento de los servidores de la empresa” como uno de sus productos clave. Supongamos además que una de las expectativas del cliente interno es “que se asegure la permanente disponibilidad de los servidores”, lo que conlleva a un posible indicador como el “porcentaje de tiempo de disponibilidad de los servidores (sin caídas del servicio)”.

Imaginemos ahora que el desempeño actual de ese indicador es de 95%, una posible meta podría ser alcanzar un 99% como meta a un año. El proyecto de mejora se definiría entonces como “mejorar la disponibilidad de los servidores pasando del 95% de desempeño actual al 99% en un plazo de un año. Como se puede observar, el proyecto no consiste en otra cosa que no sea asegurar el cierre de la brecha existente entre el desempeño actual de un indicador clave y el desempeño esperado.

Indudablemente, si aplicamos el Enfoque Cliente Proveedor con mucho detalle podemos terminar con un número elevado de indicadores, muchos más de los que probablemente quisiéramos manejar. Para evitar esta situación, lo mejor es identificar cuáles son los indicadores que más impactan en procesos clave del negocio y concentrarse en ellos. Esto quiere decir que no necesariamente debemos implementar todos y cada uno de los indicadores que son identificados a partir del Enfoque Cliente Proveedor. Con el tiempo, los productos clave irán alcanzando el desempeño que se espera y, probablemente, sea entonces un buen momento para ir trabajando otros indicadores. No obstante lo anterior, el hecho de enfocarse en pocos o muchos indicadores también puede estar relacionado con las capacidades de gestión, la disponibilidad de recursos, la premura en trabajar ciertos temas, etc., así que, finalmente, la última palabra la tendrá siempre el líder de la unidad, sobre la base de éstas y otras consideraciones.

Por último, la implementación de los proyectos de mejora derivados del Enfoque Cliente Proveedor implica, como es el caso de cualquier proyecto importante, la realización de un planeamiento de detalle. Ello debería comprender la definición de una ficha de proyecto, que incluya a su vez, los objetivos, actividades, responsables, cronograma y presupuesto del proyecto.

– ¿En qué situaciones es pertinente usar el Enfoque Cliente Proveedor?

En resumen se podría decir que el Enfoque Cliente Proveedor es sumamente útil cuando se desea mejorar el alineamiento y comunicación entre áreas de una organización, con ello, como se ha mencionado anteriormente, se puede también reducir los conflictos que suelen aparecer en situaciones semejantes. El Enfoque Cliente Proveedor es además, especialmente útil cuando el énfasis puesto en la mejora es de tipo operativo, es decir, cuando se desea mejorar u optimizar lo que ya se está haciendo, y no necesariamente, cuando se busca generar grandes cambios en los procesos o replanteamientos de tipo estratégico.

3. EL BALANCED SCORECARD

– Antecedentes

El Balanced Scorecard,⁵⁸ aparece como respuesta a la necesidad creciente de medir de una manera más efectiva, el desempeño de una organización en el contexto altamente competitivo que ha caracterizado al mundo de los negocios en las últimas décadas.

Según los profesores Kaplan y Norton (1996), hubo un tiempo en el que los indicadores financiero-contables tradicionales respondieron relativamente bien a las necesidades de evaluación del desempeño de las empresas. ¿Cuál fue el cambio que hizo que estos indicadores empezaran a perder su importancia relativa para la toma de decisiones? Todo se originó cuando la economía industrial comenzó a cambiar para dar lugar a la hoy llamada “era de la información y del conocimiento”. Las características principales de este nuevo periodo son, entre otros aspectos: mayor presión competitiva, entornos globales, cambio tecnológico acelerado, periodos más cortos del ciclo de vida de los productos y una mayor relevancia relativa de los activos intangibles como la satisfacción de los clientes, el conocimiento, la innovación y el desarrollo de productos.

La evidencia de que los sistemas tradicionales de medición del desempeño, basados en los indicadores financiero-contables, no estaban funcionando como se esperaba, se puede constatar a partir de una situación concreta y, al mismo tiempo, bastante frecuente: una empresa puede mostrarse relativamente estable en los indicadores derivados de los estados financieros pero encontrarse perdiendo capacidades competitivas de una manera muy acelerada. Apreciemos la siguiente situación práctica para comprender la problemática en la forma en la que se presenta en las empresas.



– Ejemplo 20. Indicadores financiero contables y proyección del desempeño.

Imaginemos una compañía con muchos años en el mercado. Pues bien, probablemente sus niveles de venta respondan al prestigio ganado en todo el tiempo en el que ha operado, así que, seguramente, esta compañía debe estar incrementando sus ingresos, así como, generando utilidades.

El problema radica en que las mediciones tradicionales de utilidades, ingresos y costos, que utiliza prioritariamente, no reflejan lo que pasará en el futuro, sólo dan información respecto a lo que ha sucedido en el pasado. Es decir, en realidad estas mediciones representan los resultados de lo que ya se hizo y gestionó, no de lo que viene a futuro.

De esta manera podría suceder que, al tiempo que la empresa genera utilidades, sea incapaz de notar la rápida aparición de competidores pequeños y altamente innovadores, los que incluso, podrían contar con el potencial necesario para cambiar las reglas del negocio en un periodo de tiempo relativamente corto.

El problema fundamental con el seguimiento del desempeño basado exclusivamente en lo financiero-contable es que centra a la empresa a corto plazo. La aparición de la “era de la información y el conocimiento” hizo de esta situación algo especialmente peligroso para las organizaciones modernas.

⁵⁸ En el presente texto se usa la denominación en inglés Balanced Scorecard en lugar de la usual traducción en español Cuadro de Mando Integral. En opinión del autor esta traducción no refleja el significado real de lo que se desea transmitir, ya que el nombre en inglés se refiere a la condición de equilibrio o balance que deberían tener las mediciones en una organización moderna, cosa que no es reflejada, en ningún sentido, por la palabra integral.

Veamos un ejemplo más.



– Ejemplo 21. Capacitación: ¿gasto o inversión?

Hablemos respecto a lo que sucede con los presupuestos asignados a la formación y el entrenamiento del personal en las empresas administradas a partir de una lógica de evaluación del desempeño basado en lo contable-financiero. En términos contables la formación y el entrenamiento no son más que un gasto, y como tal, restan a las utilidades contables en los resultados anuales de todo negocio. Es decir, aun cuando es lógico pensar que la formación y el entrenamiento son una inversión, que debe traducirse en mayor valor para el negocio, en la práctica se les considera un gasto.

Ello tiene connotaciones prácticas a la hora de tomar decisiones. El problema aparece cuando un gerente enfocado a corto plazo, o dicho de otro modo, que se centra principalmente en indicadores como las utilidades, obtiene realmente un incremento de utilidades o resultados a corto plazo, pero a costa de descuidar los activos de conocimientos y destrezas que son necesarios para crear un negocio que busca ser sostenible en el largo plazo.

Un gerente orientado al largo plazo, puede sacrificar utilidades de corto plazo para generar capacidades clave para el crecimiento y desarrollo de la empresa a futuro, pero, para ello, debe mirar más allá de las mediciones contable-financieras.

En ese contexto, y con la idea de buscar alternativas a la evaluación del desempeño basada exclusivamente en los indicadores tradicionales, un grupo de empresas estadounidenses durante el año de 1990 participó de un estudio patrocinado por una importante empresa de consultoría. El estudio estuvo bajo la dirección de David P. Norton y contó con Robert S. Kaplan como asesor académico. La idea era analizar posibilidades concretas para diseñar nuevas formas de medición que aseguraran un foco en aspectos de largo plazo, indispensables para asegurar la salud o permanencia de los negocios en la era de la información y el conocimiento. El estudio terminó recomendando que las empresas, en adición al trabajo que realizan con los indicadores financiero-contables, debieran centrarse también en la identificación y gestión de indicadores no financieros, o también llamados de largo plazo. La característica principal de los indicadores no financieros consiste en que están relacionados con aspectos indispensables para la sostenibilidad de los negocios. En última instancia, el alcance de buenos resultados en estos indicadores debería asegurar el éxito de una empresa respecto a los aspectos financiero-contables.

De esta manera, Kaplan y Norton propusieron que, adicionalmente a los indicadores contable-financieros, deberían ser añadidas tres nuevas áreas de medición o cuadrantes. Con ello, los cuatro cuadrantes de medición del desempeño, hoy ampliamente conocidos, quedaron de la siguiente manera: financiero-contable, clientes y mercado, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Finalmente, todos estos hallazgos relacionados con la investigación, así como desarrollos posteriores, fueron publicados en varios artículos en la revista de negocios de Harvard y en sucesivos libros durante varios años. El reconocimiento de la herramienta ha sido creciente, al punto en el que hoy es ampliamente utilizada como instrumento clave dentro y fuera de los procesos de planificación estratégica de muchas organizaciones en todo el mundo.

– Alcance del *Balanced Scorecard*

Si se quisiera resumir el alcance principal del *Balanced Scorecard* como herramienta de gestión podríamos decir que sirve para:

- + Evaluar el desempeño organizacional a todo nivel.
- + Desplegar o “poner en marcha” una estrategia.⁵⁹

59 Kaplan y Norton (2001) plantean que el *Balanced Scorecard* es una herramienta de implementación estratégica, sin embargo, reconocen que cuando la estrategia no se encuentra definida en forma explícita o cuando no es compartida por los principales ejecutivos, el mapa estratégico sirve también para llevar a cabo esas precisiones y consensos, lo que coincide con lo que sostengo al respecto.

Lo primero tiene que ver con el uso de indicadores para que sean comparados con metas de desempeño establecidas por la organización. De esta manera, se puede determinar el nivel de éxito o fracaso en la consecución de los objetivos del negocio.

Lo segundo está más relacionado con el uso intensivo de indicadores de gestión⁶⁰ como mecanismo para asegurar la comprensión e implementación práctica de una estrategia, es decir, con el papel que tienen los indicadores como excelente vehículo de comunicación y alineamiento organizacional.

– Relación entre el proceso de planeamiento estratégico y el Balanced Scorecard

En adición a lo anterior, otro aspecto importante a considerar, es el de la relación que existe entre el planeamiento estratégico y el Balanced Scorecard.

El planeamiento estratégico es uno de los procesos más importantes de gestión de una organización. Tiene como propósito principal el diseño e implementación de la estrategia.⁶¹ Por lo general, un proceso moderno de gestión de la estrategia comprende al menos las siguientes etapas: levantamiento de información, análisis, formulación, despliegue y seguimiento; las tres primeras etapas tienen que ver con el diseño y las dos últimas con la implementación. A su vez, los resultados principales del proceso de gestión de la estrategia suelen ser:⁶²

- + La identificación de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades organizacionales contruidos a partir de los datos e información levantados.
- + La definición de las declaraciones de misión, visión y valores.
- + El establecimiento y despliegue de objetivos, indicadores, metas y planes de acción o proyectos de nivel organizacional.
- + El establecimiento y despliegue de objetivos, indicadores, metas y planes de acción en el nivel de las unidades o gerencias y en el de las personas o individuos.

El Balanced Scorecard, es una herramienta que, aun cuando puede usarse o no en el marco de un proceso formal de planeamiento estratégico, permite obtener algunos de los elementos más importantes de un plan estratégico, es decir, objetivos, indicadores, metas, planes de acción y presupuesto estratégico.

De esta manera, el planeamiento estratégico y el Balanced Scorecard, aunque no son lo mismo, tienden a estar muy relacionados. El usuario de Balanced Scorecard debe tener en cuenta que existen hasta tres posibilidades de acción respecto a la relación entre el planeamiento estratégico y el Balanced Scorecard:

1. Trabajar el proceso de planeamiento estratégico sin hacer uso del Balanced Scorecard. De hecho, el planeamiento estratégico se ha realizado antes de la aparición del Balanced Scorecard con otras herramientas, y aún hoy, muchas organizaciones lo hacen de esta manera. Esto no ha sido ni es ningún impedimento para diseñar e implementar una buena estrategia.
2. Trabajar el proceso de planeamiento estratégico haciendo uso del Balanced Scorecard. Quienes utilizan el Balanced Scorecard suelen incorporarlo luego de realizadas las definiciones clave

60 En realidad, el mérito del Balanced Scorecard como herramienta para desplegar una estrategia tiene más que ver con el uso de indicadores que con el resto de componentes de la metodología. En efecto, otras herramientas, como el Hoshin Kanri japonés por ejemplo, ya habían probado antes la eficacia de los indicadores como mecanismo de despliegue estratégico. Por ello, es justo decir que cualquier metodología, correctamente implementada que permita la identificación y uso sistemático de indicadores, podría ser igualmente beneficiosa en la tarea de asegurar el alineamiento organizacional.

61 En lo personal siempre he preferido el término gestión de la estrategia al de planeamiento estratégico, puesto que refleja mejor la idea de que la estrategia debe ser no sólo diseñada sino que también requiere de actividades para la implementación. Esto es especialmente importante debido a que, como es bien reconocido, el éxito de una estrategia suele estar más relacionado con la implementación que con el diseño.

62 Es importante mencionar, no obstante, que esta es una lista solo referencial ya que existen diversas interpretaciones y enfoques de lo que se debe hacer en el tema estratégico, razón por la cual tanto las etapas como los resultados pueden variar, en algunos casos, en forma considerable.

del planeamiento estratégico, tales como la visión, misión y, en ocasiones, luego de establecer también los objetivos de largo. Posteriormente, ya con el Balanced Scorecard es posible determinar, en forma más precisa, el detalle de los objetivos estratégicos, a través del mapa estratégico y luego, establecer indicadores, metas, planes de acción y presupuestos estratégicos, usando el tablero⁶³ de control. Podría decirse también que el Balanced Scorecard contribuye a la definición, revisión de la misión, visión y valores, aunque ciertamente, no es algo que se deriva de manera explícita de la metodología. Asimismo, el Balanced Scorecard puede ser usado en el proceso de gestión de la estrategia cuando se requiere desplegar objetivos, indicadores, metas, planes de acción y presupuestos a nivel de las unidades, e inclusive a nivel de las personas. Finalmente, también contribuye al seguimiento de la estrategia cuando los indicadores y planes de acción son sometidos a reuniones periódicas de evaluación.

3. Trabajar el Balanced Scorecard sin desarrollarlo en el marco del proceso formal de planeamiento estratégico. Algo menos ortodoxo, aunque definitivamente posible, es diseñar e implementar un Balanced Scorecard de manera independiente a un proceso estructurado de planeamiento estratégico. A primera impresión parecería correcto decir que esta alternativa no es, bajo ningún punto de vista, la más adecuada, sobre todo si consideramos que el Balanced Scorecard trata principalmente sobre cómo desplegar una estrategia. Sin embargo, es evidente que el Balanced Scorecard permite obtener la parte “dura” del planeamiento, aquella con la que realmente se gestiona la estrategia en el día a día; es decir, la que comprende los objetivos, indicadores, metas y planes de acción de todos los niveles organizacionales.

En ese sentido, si esta última opción se lleva a cabo, ¿qué es lo que se estaría perdiendo?, ¿qué es lo que estaría quedando sin ser abordado? Pues bien, dado que el Balanced Scorecard no implica necesariamente desarrollar el tradicional análisis interno y externo (FODA)⁶⁴, esta parte no se llevaría a cabo; por otro lado, también se estaría obviando todo lo relacionado con las definiciones de misión, visión y valores. Estas son preocupaciones pertinentes pero no deben necesariamente tener consecuencias graves en el diseño e implementación estratégica, no por lo menos para el tipo de empresas que podría beneficiarse con la alternativa de desarrollar el Balanced Scorecard fuera de un proceso estructurado de planeamiento estratégico.⁶⁵

En efecto, en el caso del análisis interno y externo, quienes hemos trabajado con el Balanced Scorecard por muchos años podemos decir que un buen diseño del mapa estratégico, discutido sobre la base de un levantamiento de datos e información previos, puede convertirse también en un excelente análisis interno y externo. Incluso, en el peor de los casos, es decir si no existieran suficientes datos e información para formular el mapa estratégico, ¿qué es lo peor que podría pasar?, ¿es qué no se puede construir ni utilizar un mapa estratégico diseñado en estas condiciones? La respuesta es que, los beneficios de diseñar y poner en marcha rápidamente la estrategia, obtenida con ese mapa estratégico y con el posterior diseño del tablero, son mayores a las ineficiencias que podrían generarse de un levantamiento incompleto de información y datos. Además, los directivos y personal de las organizaciones

63 En el vocabulario usual de la metodología del Balanced Scorecard, la palabra tablero designa a la matriz que define los objetivos, indicadores, metas, planes de acción y presupuesto que se derivan del diseño previo del mapa estratégico. Sin embargo, no es menos cierto que, independientemente de la metodología usada por la organización para definir indicadores, se termina siempre implementando uno o varios tableros de indicadores, por lo que existe una definición más amplia para este vocablo más allá de la metodología del Balanced Scorecard. En términos generales, la palabra tablero describe a la tabla que presenta indicadores contruidos, según sea el caso, para diferentes niveles organizacionales: principal, unidades y personas.

64 Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a veces también llamado DAFO o, incluso SWOT, por sus siglas en inglés.

65 En mi experiencia como consultor he notado que las empresas pequeñas e inclusive medianas, algunas otras de mayor dimensión pero poco estructuradas en lo que se refiere a su sistema de gestión y, ciertamente, aquellas con problemas financieros, tienen especial dificultad en aplicar el planeamiento estratégico tradicional. El proceso les resulta largo, trabajoso y poco práctico. La razón suele ser que los recursos, tanto de personal como logísticos, así como ciertas capacidades de gestión, necesarios para realizar la tarea del planeamiento estratégico, suelen ser escasos. En todas estas situaciones, el Balanced Scorecard proporciona la mejor alternativa, es decir, aquella con mejor respuesta costo-eficiente para el diseño e implementación de una estrategia.

suelen tener un conocimiento, entre mediano y muy detallado, de sus respectivos negocios. Dicho conocimiento, a través de las discusiones generadas en el diseño del Balanced Scorecard, tiende a estructurarse y alcanzar consenso y alineamiento, lo que constituye un importante beneficio adicional.

Una situación similar es la que ocurre con las declaraciones de misión, visión y valores, las que forman parte de los elementos centrales de la cultura organizacional.⁶⁶ El Balanced Scorecard, tanto en lo que respecta al mapa estratégico como al tablero de objetivos, indicadores y metas, debería hacerse cargo de las declaraciones de misión, visión y valores. En el caso de la misión y la visión, éstas se refieren, de alguna manera, a objetivos relacionados con los resultados esperados por los accionistas, los clientes y el personal, así como la forma en la que opera la organización; de esta forma, un buen diseño del Balanced Scorecard debería precisar las declaraciones de misión y visión en términos de objetivos, indicadores, metas y plazos muy precisos. En el caso de los valores sucede algo muy similar, ellos pueden estar reflejados en el Balanced Scorecard como objetivos asociados a la cultura organizacional y son considerados clave para el éxito de la estrategia.

– Aspectos clave a cuidar en el uso del Balanced Scorecard en el marco de un proceso estructurado de planeamiento estratégico

Como consecuencia de cierta falta de comprensión relacionada con los propósitos y alcance del Balanced Scorecard, algunos consultores, e inclusive académicos, suelen llevar a cabo el diseño de la estrategia, incluidos los objetivos estratégicos, los indicadores, las metas y los planes de acción con otras herramientas, las que luego, son combinadas con el mapa estratégico y el tablero de control del Balanced Scorecard. Este procedimiento puede resultar poco práctico por lo que es necesario prestar atención especial a lo que se entiende por estrategia y su relación con la herramienta Balanced Scorecard.

Para evitar estos inconvenientes es necesario comprender lo que entendemos como “estrategia” y cómo se relaciona esto con el uso o no del Balanced Scorecard en un proceso tradicional de planeamiento estratégico:

- + Si por “estrategia” se comprenden las definiciones de misión y visión, así como los grandes lineamientos para el desarrollo del negocio, entonces, el Balanced Scorecard puede permitir la implementación práctica pues facilitará entrar al detalle en la formulación de objetivos, indicadores, metas y planes de acción a todo nivel.
- + El problema se puede suscitar cuando por “estrategia” se comprende todo el diseño estratégico, incluidos los objetivos, indicadores, metas, e inclusive, los planes de acción, obtenidos por medios distintos al Balanced Scorecard. Si con posterioridad a este desarrollo se pretende establecer, con el mapa estratégico y el tablero de control, un nuevo juego de objetivos, indicadores, metas y planes de acción, ello se traducirá sin duda en una completa redundancia, lo que sólo dificultará la implementación práctica del plan elaborado. En ese sentido, en este último caso el Balanced Scorecard no es recomendable.

Es importante comprender que el mapa estratégico y el tablero de control del Balanced Scorecard están ideados para entrar al detalle en una estrategia general existente o para diseñar o deducir la estrategia cuando ésta no existe, o no es compartida ampliamente por la dirección. En cualquiera de las dos opciones, se requiere de un proceso razonado de preguntas y respuestas que deben llevar a obtener componentes de detalle de la estrategia que serán usados en la implementación práctica, es decir, objetivos, indicadores, metas y planes de acción.

– Componentes principales del Balanced Scorecard: el mapa estratégico

El mapa estratégico es un dibujo conformado por recuadros o elipses y por flechas.⁶⁷ Los recuadros o las elipses representan objetivos, en tanto que las flechas, se refieren a las relaciones causa-efecto, que se considera, se producen entre los objetivos.

⁶⁶ Si bien es cierto que en la metodología del Balanced Scorecard se remarca la necesidad de definir o precisar la visión y la estrategia, la experiencia práctica me ha demostrado que es posible pasar al diseño del mapa estratégico, aun sin contar con definiciones precisas de misión, visión y valores.

⁶⁷ Resulta totalmente apropiado afirmar que un mapa estratégico no es otra cosa que un diagrama de relaciones, es decir, una de las llamadas herramientas cualitativas de la calidad, utilizada frecuentemente como instrumento de análisis en la solución de problemas.

El mapa estratégico comprende también perspectivas que no son otra cosa que partes específicas del mapa estratégico. Cada perspectiva agrupa, a su vez, objetivos y relaciones causa-efecto que se encuentran relacionadas temáticamente. Las perspectivas tradicionales a encontrar en un mapa estratégico tipo, aplicado a empresas, son las siguientes:

- + **Financiera:** comprende los objetivos que expresan resultados medidos en unidades monetarias, usualmente relacionados con las utilidades, los ingresos o ventas y los egresos, los que pueden ser costos o gastos. En toda organización con fines de lucro, los resultados de este tipo son los más importantes.
- + **Clientes y mercado:** relacionada con objetivos específicos a los segmentos de mercado priorizados, a los comportamientos y actitudes clave esperados de los clientes y a los atributos o factores clave más valorados por los clientes y no clientes.
- + **Procesos internos:** que tiene que ver con la identificación de los procesos clave, es decir, de aquellos procesos que, al impactar directamente en los atributos o factores clave del mercado, permiten diferenciar a la organización de sus competidores. Esta perspectiva también trata de establecer objetivos de control, mejora e innovación para dichos procesos.
- + **Aprendizaje y crecimiento:** referida a las capacidades del personal y a los aspectos de organización del trabajo que deben ser abordados para alcanzar el desempeño óptimo en los procesos clave. Esta perspectiva suele incluir también los desafíos organizacionales vinculados a la gestión de los sistemas de información y la gestión del conocimiento.⁶⁸

Ahora bien, es importante señalar que, aun cuando las cuatro perspectivas sugeridas son las más utilizadas, en algunos casos, pueden obtenerse diseños del mapa estratégico con más o menos perspectivas, e inclusive con diferentes nombres.

Esto último sucede cuando la estrategia de la empresa trata con algún tema, de alguna manera, bastante específico al tipo industria en el que se encuentra. Por ejemplo, una empresa minera puede contar con varios objetivos relacionados con la responsabilidad social, las comunidades clave y el cumplimiento legal, así que, desde ese punto de vista, podría resultar interesante crear una perspectiva adicional llamada “perspectiva de las comunidades clave” o “perspectiva de la responsabilidad social”. Otro ejemplo podría ser el de una empresa que trabaja fuertemente con proveedores para hacer llegar su propuesta de valor a los clientes, es decir, que los utiliza como un canal clave; en este caso, podría considerarse pertinente crear una “perspectiva de los proveedores y aliados clave”.

Un caso especial lo constituyen las organizaciones de gobierno y, en general, aquellas que son definidas como sin fines lucro. En situaciones como ésta, los resultados más importantes de la organización tienen que ver con los propósitos institucionales, usualmente contenidos en la misión e inclusive en la visión. De esta manera, la perspectiva superior podría llamarse, por ejemplo, “perspectiva de los resultados organizacionales” o, simplemente, “perspectiva de la misión institucional”.



– Ejemplo 22. Mapa estratégico de una empresa farmacéutica.

La siguiente figura presenta un ejemplo práctico de mapa estratégico para una empresa.

68 Algunos usuarios del Balanced Scorecard suelen tener dudas respecto a si lo relacionado con los sistemas de información y la gestión del conocimiento debería estar situado en esta perspectiva, argumentan que es mejor ubicarlo en la perspectiva de procesos. Sea como fuere, en todo caso he notado que colocar el tema en uno o en el otro lado no afecta la calidad del diseño del mapa estratégico y del tablero, pues, a final de cuentas, si el tema es importante originará indicadores y control de gestión en torno a ellos, aparecerá donde aparezca. Las relaciones causa-efecto pueden validarse después, y el mapa estratégico adecuarse a ellas, sin mayor perjuicio para la gestión de la organización.



Como se puede apreciar, en este caso se trata de una empresa con fines de lucro, específicamente de un laboratorio que comercializa diversos productos.

Como toda organización lucrativa, sus objetivos financieros tienen que ver con la generación de utilidades, mayores ingresos y la reducción de egresos, en este caso, los gastos operativos de distribución.

Por otro lado, ya en el cuadrante de clientes y el mercado, se presentan los tres temas antes mencionados: (1) segmentación, en este caso específico se trata de médicos, dueños de las farmacias y de los dependientes (quienes tienen contacto directo con los usuarios de los productos); (2) los comportamientos y actitudes esperados de los clientes y clientes potenciales, es decir, la lealtad y la satisfacción; y (3) los atributos o factores clave de mercado, tales como, la calidad de la visita, la rentabilidad o margen de la marca y la información del producto, por ejemplo.

En el cuadrante de los procesos internos se aprecian los procesos clave de la organización, así como algunas prioridades por abordar en cada uno de ellos. Los procesos clave en este caso son el marketing, la promoción, las ventas y la logística. Cada uno de estos procesos además incorpora ciertos temas de mejora.

Por último, en el cuadrante de capital humano, la organización ha identificado objetivos relacionados con las capacidades y resultados de recursos humanos que es necesario abordar prioritariamente para asegurar la correcta implementación de la estrategia.

Un comentario final referido al mapa estratégico. Lo más importante es identificar los objetivos y las relaciones causa efecto entre ellos, ya que, como veremos, a partir de este diseño es que pueden construir los indicadores, las metas y los planes de acción. Las perspectivas son, en realidad, meramente descriptivas o, dicho de otro modo, elementos accesorios a la tarea principal que es diseñar la estrategia. Por esta razón, los nombres de las perspectivas deberían precisarse luego de diseñado el mapa, es decir cuando los objetivos y las flechas estén ya definidos.

– Componentes principales del Balanced Scorecard: el tablero de control

El tablero de control⁶⁹ es una matriz-resumen que presenta los objetivos, indicadores, metas, planes de acción y presupuestos que se derivan del diseño del mapa estratégico.

En términos prácticos, se puede decir que es realmente con este tablero con lo que se hace el control de la gestión. El mapa estratégico sirve tanto para el diseño de la estrategia como para la posterior comunicación de la misma; sin embargo, lo que vamos a usar en el día a día, para asegurarnos que la estrategia funcione, es el tablero de control.

La siguiente figura muestra el tablero de control que podría desarrollarse a partir del mapa estratégico presentado líneas arriba.

Tabla 10. Tablero de control de una empresa farmacéutica.

Objetivo	Indicador	Meta			Plan de acción	Presupuesto
		Año 1	Año 2	Año 3		
Incrementar la utilidad operativa	Utilidad operativa.	US \$ 20,000,000	US \$ 22,000,000	US \$ 24,000,000		
Incrementar los ingresos	Monto de facturación.	US \$ 200,000,000	US \$ 220,000,000	US \$ 240,000,000		
Reducir los gastos de distribución	Porcentaje de gastos de distribución sobre gasto total.	25%	24%	22%		
Mejorar la lealtad de los negocios (dueños)	Porcentaje de cumplimiento de cuota por establecimiento.	60%	70%	85%		
Mejorar la prescripción de los productos por los médicos	Porcentaje de médicos que recetan productos de la compañía.	15%	17%	23%		
Mantener las recetas de la compañía en el punto de venta (dependiente)	Porcentaje de recetas de productos de la compañía que no son cambiadas en el punto de venta.	80%	84%	90%		
Mejorar percepción de visita técnica de calidad	Porcentaje de médicos que evalúan positivamente la visita médica.	75%	80%	85%		
Mejorar percepción de marca rentable por los dueños del negocio	Porcentaje de dueños que aseguran que los productos de la compañía generan buena y muy buena rentabilidad a sus negocios.	72%	76%	80%		

69 "Scorecard" en inglés.

Objetivo	Indicador	Meta			Plan de acción	Presupuesto
		Año 1	Año 2	Año 3		
Asegurar información adecuada del producto en el punto de venta	Porcentaje de dependientes que vende adecuadamente el producto (cliente incógnito).	75%	80%	90%	Mejora del modelo de atención al cliente.	US \$ 290,000
Marketing	Número de campañas programadas y ejecutadas durante el año.	3	4	5		
Promoción	Porcentaje de rutas optimizadas.	70%	80%	90%		
Ventas	Porcentaje de pedidos sin errores.	97%	98%	99%		
Logística	Porcentaje de pedidos que llegan al cliente en el plazo establecido.	97%	98%	99%	Tercerización de la distribución.	US \$ 75,000
Sistemas	Porcentaje de vendedores que encuentran el proceso comercial automatizado en su totalidad.	80%	95%	100%	Desarrollo del proyecto de automatización de las operaciones de la fuerza comercial.	US \$ 275,000
Liderazgo	Porcentaje de supervisores y jefes que han pasado por el programa de formación de líderes.	40%	75%	95%	Programa de formación de líderes.	US \$ 80,000
Cultura	Porcentaje de colaboradores que alcanzan el perfil de competencias para su puesto.	75%	85%	95%	Implementación del sistema de gestión del desempeño.	US \$ 100,000
Desempeño	Porcentaje de colaboradores que han sido evaluados y retroalimentados en la evaluación de desempeño.	60%	90%	99%		

Como se puede apreciar, de izquierda a derecha las columnas que presenta el tablero de control del Balanced Scorecard son las siguientes:

- + **Objetivo**, la que se define a partir de los mismos objetivos establecidos en el mapa estratégico. En algunos casos esta columna sirve para precisar el detalle de los objetivos construidos en el mapa, los que, por razones de espacio, pueden encontrarse resumidos.
- + **Indicador**, que comprende la relación de mediciones, que es necesaria para representar a los objetivos; se puede colocar uno o más indicadores para cada uno de los objetivos definidos en la columna anterior.
- + **Meta**, se refiere a la lista de metas o niveles de desempeño establecidos para cada indicador; en este caso se requiere una meta para cada indicador.
- + **Plan de acción**, columna que representa la relación de planes de acción⁷⁰ que son necesarios para asegurar que la estrategia funcione, es decir, que los indicadores evolucionen en la dirección deseada. Los planes de acción deben hacerse cargo de todos los objetivos determinados en el tablero de control.

70 Frecuentemente llamados también proyectos, estrategias o iniciativas.

- + Presupuesto, se refiere a la inversión o recursos monetarios necesarios para llevar a cabo cada uno de los planes de acción.

Como se ha dicho antes, es el tablero de control el que contiene los elementos necesarios para llevar a cabo un eficiente control de gestión. Los objetivos reflejan las prioridades organizacionales, los indicadores permiten la verificación del alcance de los objetivos y validan las relaciones causa-efecto entre éstos; las metas establecen los niveles de desempeño a alcanzar respecto a cada indicador en fechas específicas de cada periodo estratégico, los planes de acción son los proyectos necesarios para que los indicadores empiecen a evolucionar hacia los niveles de desempeño esperado y, finalmente, los presupuestos reflejan el esfuerzo de financiamiento y recursos necesarios para hacer que los planes de acción puedan implementarse.

- Etapas para el diseño de un Balanced Scorecard

Etapas 1: Preparación del mapa estratégico

El primer paso para diseñar el Balanced Scorecard de una organización es preparar el mapa estratégico principal. Si la organización atiende mercados diversos y sobre todo, cuenta con una oferta grande de productos y servicios, puede suceder que el mapa estratégico resulte sobrecargado y difícil de analizar y explicar. En este caso, se puede optar por desarrollar mapas estratégicos por unidad de negocio.

Ahora bien, dado que la construcción del mapa estratégico se lleva a cabo para diseñar o revisar la estrategia, es indispensable que sean los principales directivos de la organización quienes realicen esta tarea. Se puede buscar apoyo metodológico si se considera necesario, pero definitivamente, lo que no puede fallar es la presencia de los ejecutivos principales.

Otro aspecto central para diseñar un buen mapa estratégico es que quien modera la reunión tenga la capacidad de realizar interrogantes que lleven a definiciones importantes. Para esta tarea ayuda sobremanera contar con una relación de preguntas para el análisis estratégico, previamente trabajadas. Estas preguntas pueden irse complementando con otras que vayan apareciendo en la medida en que discusión lleva la discusión hacia aspectos más específicos.

Los siguientes cuadros reflejan una lista inicial de preguntas que pueden ser utilizadas en el proceso de desarrollo de un mapa estratégico, tanto para empresas como para instituciones de gobierno o sin fines de lucro.

Tabla 11. Preguntas clave para la identificación de objetivos del mapa estratégico (empresas).

Cuadrante	Empresas
Financiero (empresas)	+ ¿Cuáles son los resultados deseados por lo accionistas? + ¿Es particularmente importante el incremento del valor de la empresa en el mercado? + ¿De dónde proviene el dinero actual y de dónde provendrá en el futuro?, ¿es el crecimiento en ciertas líneas de negocio lo que explica el éxito futuro?, o más bien, ¿se trata de hacer dinero siendo cada vez más y más eficiente?, ¿se trata de ambas cosas? + ¿Qué niveles de gastos y costos son los deseables?
Clientes y mercado (empresas) / grupos de interés (instituciones de gobierno o sin fines de lucro)	+ ¿En qué segmentos de mercado debe enfocarse la empresa? + ¿Cuáles son las actitudes y comportamientos que se espera de los clientes y no clientes? + ¿Cuáles son los atributos o factores clave del producto o servicio que son los más valorados por los clientes y clientes potenciales y que explican las decisiones de compra y de lealtad de los clientes?
Procesos internos	+ ¿Cuáles son los procesos clave de la empresa?, es decir, ¿cuáles son los procesos que impactan directamente en los atributos o características del producto o servicio más valorados por los clientes y el mercado?, ¿cuáles son los procesos que permiten diferenciarnos del competidor? + ¿Qué aspectos de estos procesos deben ser mejorados o innovados para impactar en los clientes y en el mercado y ganar competitividad? + ¿Qué nuevos procesos podrían o deberían ser creados para impactar positivamente en los clientes y en el mercado?, ¿en qué deberían enfocarse prioritariamente?

Cuadrante	Empresas
Aprendizaje y crecimiento	+ ¿Qué capacidades a nivel de los recursos humanos y de los sistemas de información deben ser desarrolladas para apoyar a los procesos clave e impactar en la estrategia definida? + ¿Qué resultados son importantes a nivel de los recursos humanos?, ¿desempeño?, ¿ausentismo?, ¿rotación? + ¿Qué procesos de recursos humanos son los que más aportan al resultado de la organización? + ¿Cuáles son los cargos, posiciones clave o estratégicas de la organización?

Tabla 12.
 Preguntas
 clave para la
 identificación
 de objetivos del
 mapa estratégico
 (instituciones
 de gobierno
 y/o sin fines de
 lucro).



Cuadrante	Instituciones de gobierno y/o sin fines de lucro
Resultados o cumplimiento de la misión	+ ¿Cuál es propósito principal de la organización? + ¿Para qué fue creada la organización? + ¿Cuál es el resultado más importante que se espera de la organización?
Clientes / grupos de interés / usuarios / beneficiarios	+ ¿Cuáles son los principales clientes, beneficiarios o grupos de interés de la organización?, ¿cuáles son los comportamientos o actitudes clave que esperamos de ellos?, ¿cuáles son los atributos clave que explican estos comportamientos o actitudes?
Procesos internos	+ ¿Cuáles son los procesos clave de la organización?, es decir, ¿cuáles son los procesos que impactan directamente en el cumplimiento de la misión institucional? + ¿Qué aspectos de estos procesos deben ser mejorados o innovados para impactar en la misión institucional? + ¿Qué nuevos procesos podrían o deberían ser creados para impactar positivamente en los clientes/grupos de interés/usuarios/beneficiarios?, ¿en qué deberían enfocarse prioritariamente?
Aprendizaje y crecimiento	+ ¿Qué capacidades a nivel de los recursos humanos y de los sistemas de información deben ser desarrolladas para apoyar a los procesos clave e impactar en la estrategia definida? + ¿Qué resultados son importantes a nivel de los recursos humanos?, ¿desempeño?, ¿ausentismo?, ¿rotación? + ¿Qué procesos de recursos humanos son los que más aportan al resultado de la organización? + ¿Cuáles son los cargos, posiciones clave o estratégicas de la organización?

Es importante notar que el diseño del mapa estratégico parte de los resultados de nivel superior, es decir, los financieros o del cumplimiento de los resultados organizacionales, para luego, continuar con la identificación de objetivos de clientes y mercado o de los grupos de interés, los objetivos relacionados con los procesos y, finalmente, terminar con los objetivos de aprendizaje y crecimiento.⁷¹ Las preguntas deben ir apareciendo en el orden establecido en el recuadro líneas arriba o, lo que es lo mismo, iniciando por los efectos (resultados) para ir descendiendo hacia las causas (acciones).

Respecto al formato de diseño o dibujo del mapa estratégico se puede decir que no existe una regla única para su preparación. Por ejemplo:

- + Para representar los objetivos se pueden utilizar círculos o también recuadros.
- + Respecto a las fechas que simbolizan las relaciones causa-efecto, en ciertas oportunidades se usan numerosas flechas para relacionar todos los objetivos mientras que en otras ocasiones se prefiere colocar sólo flechas referenciales para enlazar más de un objetivo.⁷²

71 Tomar en cuenta, como se ha dicho anteriormente, que los nombres de las perspectivas pueden cambiar dependiendo de la naturaleza de la estrategia de cada organización.
 72 Por lo general, no se colocan en el mapa todas las relaciones causa-efecto posibles, ya que, en la mayoría de los casos esto significaría generar un gran número de líneas cruzando el mapa, lo que, a su vez, podría dificultar la lectura o interpretación de la estrategia. Es preferible colocar sólo las relaciones más importantes, e inclusive agrupar esas relaciones con flechas, frecuentemente más gruesas, que representen relaciones entre varios objetivos.

- + En la parte de procesos, en ocasiones se usa el dibujo clásico de la cadena de valor con las flechas gruesas típicas que apuntan, seguidas una de otra, hacia la derecha y los nombres de los procesos al interior, en tanto que, en otros diseños se colocan sólo círculos o recuadros. También es común establecer los objetivos de los procesos internos al interior de las figuras que representan a dichos procesos.⁷³
- + Por último, en la sección de aprendizaje y crecimiento es frecuente ver una flecha gruesa que representa a todos los objetivos de este cuadrante apuntando a todos los objetivos del cuadrante de procesos.

Un detalle adicional, no hay que olvidar que el mapa estratégico, además de servir como herramienta de representación de la estrategia, es también, un vehículo de comunicación de la misma. De esta manera, el mapa estratégico debería permitir una representación simple y enfocada de la estrategia organizacional, que pueda ser usado para presentar la estrategia a quien necesite conocerla.

Etapas 2: Desarrollo del tablero de control

Una vez que el mapa estratégico está diseñado se puede iniciar la construcción del tablero de control, el mismo que comprende los objetivos, indicadores, metas, planes de acción y presupuestos derivados de la estrategia definida. Aquí el detalle de cada uno de los componentes del tablero de control.

- + **Objetivos.** Es importante volver a señalar que, tanto en el mapa estratégico como en la columna de los objetivos, se debe representar, en esencia, lo mismo. En ese sentido, no es válido añadir o reducir la cantidad de objetivos descrita en el mapa. Lo que sí es posible hacer es precisar o mejorar la redacción de los objetivos, los que quizá, en el mapa, por razones de espacio podrían haber sido resumidos. La regla básica para formular objetivos debe respetarse en esta parte: empezar con un verbo en infinitivo y expresar el resultado cualitativo que se desea abordar con claridad y detalle.
- + **Indicadores.** A continuación debe definirse cuando menos un indicador para cada objetivo. No es posible contar con un objetivo, que se asume como importante, que no contenga por lo menos un indicador. El uso de más de un indicador puede ser una opción válida cuando el objetivo pueda ser analizado desde distintas perspectivas, e inclusive, cuando la comprensión del objetivo sea limitada y obligue al usuario a probar más de una alternativa.⁷⁴
- + **Metas.** Posteriormente se debe introducir una meta para cada indicador. Las metas reflejan el nivel de desempeño esperado en la escala de cada indicador. Como se ha dicho antes, este nivel de desempeño puede ser un punto o un rango en la escala referida. Tener siempre en mente que para formular metas es necesario contar con comparaciones pertinentes en la medida de lo posible: desempeño pasado, competidores o *benchmark* relevantes y desempeños de tipo clase mundial. Dado que el Balanced Scorecard se refiere a metas para un periodo estratégico, deben establecerse metas anuales o anualizadas⁷⁵, la cantidad de años para la que define las metas depende del horizonte de planeamiento establecido por la organización.⁷⁶

73 Un tema de consulta recurrente es si en el cuadrante de procesos se deben incluir, o bien, sólo objetivos o sólo los procesos o, si quizás, deban colocarse ambos. En mi opinión es importante colocar ambos aspectos; es decir, el mapa debe permitir la identificación de los procesos clave de la organización, así como establecer con claridad cuáles son los temas a mejorar u objetivos para cada uno de estos procesos. Una opción para realizar esta tarea es colocar un recuadro o elipse por cada proceso y dentro de éste(a) incluir el(los) objetivo(s) o tema(s) por abordar.

74 Recuerde que el aprendizaje estratégico más importante suele darse en la implementación. Por esta razón, es muy común que, al usar los indicadores, tanto en el diseño como en la medición y análisis de los indicadores, se alcance una mayor comprensión de la estrategia. Esto último llevará con seguridad a la reformulación del mapa estratégico.

75 Las metas también pueden formularse para el seguimiento de la gestión a corto plazo (mensual, trimestral, semestral, etc.), estas se revisan de acuerdo con la frecuencia de medición y análisis establecida en la ficha de cada indicador.

76 El horizonte de planeamiento es la cantidad de años para la cual se establecen las metas. Esta cantidad de años tiene mucho que ver con el tipo de industria, en donde exista más movilidad y los cam-

- + Planes de acción. Una vez desarrollados los objetivos, indicadores y metas, se identifican los planes de acción. Los planes de acción no son otra cosa que los proyectos necesarios para asegurar que los indicadores puedan mejorar. En este punto, es importante evitar el diseño de una gran cantidad de planes de acción, lo que suele producirse cuando se trabaja con el criterio de un plan de acción por objetivo del tablero. Quienes hemos implementado el Balanced Scorecard por una buena cantidad de años podemos decir que esta ruta terminará generando demasiados planes de acción de los que es posible gestionar, con el agravante de que muchos de ellos resultarán redundantes.⁷⁷ En ese sentido, hay dos posibles estrategias para contar con un número manejable y bien enfocado de planes de acción:
 - Diseñar planes de acción sólo para los objetivos de los cuadrantes de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Esto tiene sentido puesto que en estos cuadrantes está lo que la organización debe hacer; si los planes funcionan, a través de las relaciones causa-efecto se debería impactar en los objetivos de los cuadrantes de clientes y mercado, y en el financiero o de resultados organizacionales.
 - Diseñar planes de acción identificando rutas entre objetivos que atraviesen los diferentes cuadrantes del mapa estratégico. En este caso, los planes de acción se determinan a partir de la identificación de proyectos que pueden abordar más de un objetivo y, que atraviesan idealmente todas las perspectivas.

Sea cual fuere el mecanismo utilizado para definir los planes de acción, es importante que ningún objetivo del mapa estratégico quede sin ser abordado.

- + Presupuestos. Los presupuestos son en realidad las estimaciones monetarias o de recursos necesarias para asegurar la puesta en marcha de los planes de acción. La suma de los montos asignados a los planes de acción del tablero principal constituye el presupuesto estratégico.⁷⁸ Dicho presupuesto estratégico junto al presupuesto operativo, forman parte del presupuesto anual de una organización.

Etapas 3: Despliegue del Balanced Scorecard a nivel de unidades

Una vez diseñado el mapa estratégico y el tablero de control principal, la siguiente tarea consiste en desplegar el Balanced Scorecard en las diferentes gerencias, áreas o unidades de una organización. Para ello, sólo se requiere repetir el proceso a nivel de cada unidad, es decir, diseñando primero el mapa estratégico, para luego, hacer lo propio con el tablero de control, el que incluye los objetivos, indicadores, metas, planes de acción y presupuestos de una unidad o gerencia. Además deben hacerse algunos ajustes relacionados con los nombres de las perspectivas, que pueden reflejar en muchos casos la misión de la unidad antes que el tema financiero, o quizás, la perspectiva del cliente interno antes que la de los clientes y el mercado.

En términos simples un Balanced Scorecard de una unidad debería diseñarse para:

- + Establecer con precisión cuáles son los propósitos principales de la unidad.

bios sean más radicales o profundos, el periodo establecido como horizonte será menor; en industrias relativamente estables o en aquellas en las que los grandes cambios pueden demorar, los periodos de planeamiento son mayores.

⁷⁷ En efecto, las organizaciones deberían enfocarse para abordar los planes de acción sobre la base de los recursos que se tiene a disposición. En ese sentido, es mejor definir primero la cantidad de planes que se puede manejar eficientemente, luego, decidir cómo se agrupan los temas. Una vez más, también en la implementación se suele comprender mejor la naturaleza de los planes de acción, por lo que, inclusive en ese punto, ellos pueden ser modificados, usualmente para simplificarse, o quizás, fusionarse.

⁷⁸ El presupuesto estratégico comprende las inversiones necesarias para desarrollar las capacidades con las que no se cuenta hoy pero que son clave para alcanzar las metas desafiantes establecidas por la organización en el periodo estratégico. El presupuesto estratégico se diferencia así del presupuesto operativo, dado que, en éste último caso, el propósito principal es el de asegurar la continuidad de las operaciones recurrentes de la organización, específicamente a corto plazo. Una explicación detallada de las diferencias entre estos dos tipos de presupuestos puede ser consultada en el libro, publicado en 2001, de Robert S. Kaplan y David P. Norton, *The Strategy Focused Organization*, capítulo 11, p. 289.

- + Definir con claridad cómo estos objetivos están asociados a los clientes de la unidad, ya sean estos internos o externos.
- + Comprender como todo ello está relacionado con ciertos procesos de la unidad que resultan clave.
- + Identificar las capacidades clave de recursos humanos y de sistemas de información, referidas a la unidad.

Etapas 4: Despliegue del Balanced Scorecard a nivel de las personas

Por último, también es posible continuar con el despliegue del Balanced Scorecard hasta hacerlo llegar al nivel individual. La construcción del Balanced Scorecard para cada colaborador podría estar relacionada con respuestas a las siguientes preguntas: ¿cuál es la contribución específica de cada persona en los resultados de la organización?, ¿cómo puedo medir dicha contribución?, ¿qué niveles de desempeño son los esperados para cada indicador escogido?, ¿qué acciones clave debe llevar a cabo la persona para alcanzar sus objetivos y metas?

En el caso del Balanced Scorecard individual no es indispensable la construcción de un mapa, pero sí el desarrollo de un tablero de control que contenga los objetivos, indicadores, metas y acciones. Es importante señalar en este punto que el tablero individual puede usarse como herramienta base para la evaluación del desempeño individual por objetivos o resultados.⁷⁹

- Factores clave durante el diseño del Balanced Scorecard

Para llevar a cabo un buen diseño del Balanced Scorecard es imprescindible cuidar ciertos aspectos:

- + Manejo metodológico. Es decir, respetar la metodología, ciñéndose en lo fundamental a los pasos descritos líneas arriba. No obstante, es siempre útil trabajar con criterio práctico y corregir permanentemente a través de un proceso sistemático de prueba y error.
- + Conocimiento del negocio o, dicho de otra forma, buen entendimiento de cuáles son los aspectos clave que afectan la competitividad y los resultados de la organización. Este componente puede ser abordado eficientemente con la realización de investigaciones previas referidas a aspectos clave de la estrategia (clientes, mercado, procesos, indicadores tipo, mejores prácticas, problemática de los procesos de recursos humanos, etc.), así como también, con la experiencia y conocimiento acumulado por los directivos de la organización.
- + Buena comprensión de los conceptos de gestión moderna. Ayuda mucho tener una idea clara de los principios de gestión que están detrás de la metodología del Balanced Scorecard. Entre los temas de gestión que no son parte de la metodología en sí, pero que están muy relacionados a ella tenemos: conceptos financiero contables, estrategias de segmentación, comportamientos y actitudes deseados de los clientes y el mercado, atributos valorados por los clientes y el mercado, determinación de procesos clave, comprensión de los procesos y de mejores prácticas relacionadas a los recursos humanos, indicadores de gestión, entre otros.
- + Habilidad o destreza para pensar estratégicamente. El pensamiento estratégico permite que los ejecutivos puedan precisar con detalle, en forma objetiva, y sobre la base de datos y análisis, los resultados que se espera alcanzar. Al mismo tiempo deben ser capaces de diseñar, evaluar y elegir las distintas alternativas para obtener dichos resultados. Además, ayuda mucho cuando los ejecutivos tienen facilidad para identificar las escalas numéricas que mejor representan el movimiento de desempeño en torno a los objetivos identificados. No obstante todo lo anterior, las deficiencias pueden siempre paliarse con la presencia de personas experimentadas de apoyo al proceso, o con un mayor tiempo de trabajo.

⁷⁹ El desempeño individual puede gestionarse evaluando los objetivos o resultados de cada persona a través de indicadores, así como, por medio de la evaluación del desempeño por competencias. La evaluación del desempeño por objetivos mide la contribución del individuo al negocio, en tanto que, la evaluación del desempeño por competencias mide las capacidades (comportamientos explicados por características personales como conocimientos, habilidades, actitudes, valores, rasgos y motivos) del individuo, que son necesarias para alcanzar los resultados esperados.

– ¿En qué situaciones es pertinente usar el *Balanced Scorecard*?

El *Balanced Scorecard* es definitivamente una herramienta útil cuando se requiere enfocar las mediciones en los aspectos estratégicos del negocio. Ello se consigue con el diseño del mapa estratégico, que identifica objetivos tanto de resultado como impulsores, así como también, con la implementación misma de los indicadores y su uso como base para reforzar el desempeño en la dirección correcta.

Dicho de otra forma, el *Balanced Scorecard* es especialmente importante pues permite identificar los aspectos clave a desarrollar, e incluso, a incorporar elementos clave en las operaciones para que se alcancen los objetivos estratégicos. En ese sentido, el *Balanced Scorecard* puede ser usado como herramienta clave en el proceso de planeamiento estratégico de una organización.

4. EL MODELO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN MALCOLM BALDRIGE

– Antecedentes

El Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige, surge en la segunda mitad de la década de los años ochenta como una respuesta del gobierno de los Estados Unidos a los avances de las empresas japonesas que, en aquel entonces, amenazaban fuertemente con dominar el mercado americano.⁸⁰ El Modelo fue nombrado así, en honor al ex secretario de comercio estadounidense Malcolm Baldrige Jr.

El Modelo Baldrige fue aprobado a través de una ley promulgada por el congreso estadounidense, conocida como *Malcolm Baldrige National Improvement Act of 1987*. La ley declara de interés nacional la mejora de la competitividad de las empresas estadounidenses y crea un marco de referencia para que estas mejoren, al tiempo que, puedan ser reconocidas e imitadas por otras.⁸¹ Es importante señalar que la ley que da origen al Modelo Baldrige fue concebida a partir de una investigación previa referida a las características principales de la gestión de las organizaciones sobresalientes o más exitosas; la idea principal era que la buena gestión pudiera ser ampliamente difundida y aplicada por las empresas americanas.

– Descripción general del Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige

El Modelo Baldrige es una herramienta para la evaluación, mejora y planificación hacia la gestión de excelencia. Contiene en total siete secciones, capítulos o *criteria*,⁸² como se les denomina en inglés. Seis de ellos se refieren a aspectos relacionados con la gestión,⁸³ a lo que se suma uno adicional relacionado con los resultados.⁸⁴ Cada una de las secciones del Modelo contiene preguntas, desarrolladas a modo de requerimientos, y que deben ser respondidas por las organizaciones que aspiran a gestionarse con excelencia. En ese sentido, el Modelo Baldrige es una guía para la mejora organizacional, pensada en a largo plazo.

Entre sus características principales, se puede decir que, cuenta con una marcada orientación a resultados, coloca un fuerte énfasis en la necesidad de desarrollar alineamiento organizacional, desa-

80 Aun cuando el avance japonés se dio en varias industrias fue especialmente notorio en el caso de la industria automovilística, así como, en la de electrodomésticos.

81 En lo fundamental, la iniciativa Malcolm Baldrige implica dos aspectos principales: (1) el diseño de un modelo de gestión (Modelo Malcolm Baldrige) con los aspectos clave para orientarse hacia una gestión de calidad (posteriormente llamada gestión de excelencia) y, (2) la creación de un Premio Nacional de Calidad, orientado a reconocer a empresas exitosas (evaluadas sobre los requerimientos del Premio Baldrige), de manera que, muchas otras organizaciones conozcan experiencias de éxito y adopten la lógica de mejora continua.

82 Las secciones o capítulos del Modelo se denominan en inglés con la palabra *criteria*, lo que habla del rol de referencia o modelo que cada uno de estos aspectos juega en la gestión de excelencia.

83 Las secciones relacionadas con la gestión son: Liderazgo, Planeamiento Estratégico, Orientación hacia los Clientes y el Mercado, Información y Análisis, Orientación hacia las Personas y Gestión de Procesos. Esta parte del Modelo tiene que ver con todo aquello que debe ser gestionado para asegurar un buen resultado. En la evaluación general, basada en 1000 puntos, todos estos criterios llevan un peso de 55% de acuerdo con la última versión del Modelo vigente a la publicación de este libro.

84 La sección Resultados implica el uso indicadores para demostrar la efectividad de la gestión. La incorporación de esta sección en el Modelo es un elemento esencial porque permite validar el impacto o resultado de la aplicación de todas las áreas de gestión. En este caso, la sección Resultados, es decir, el desempeño de la organización expresado en indicadores, cuenta con un peso de 45% sobre los 1000 puntos del Modelo.

rolla un sólido enfoque en los clientes y busca permanentemente la focalización en todos los procesos, áreas y actividades clave del negocio.

El Modelo ha recibido gran aceptación, y ha sido considerado clave en el proceso de reconvertir estratégicamente a las empresas estadounidenses producido a partir de los años noventa. A su vez, ha sido usado, con adaptaciones, prácticamente en todo el mundo: en Europa a través del Modelo de la European Foundation for Quality Management - EFQM, en Australia y en varios países de Latinoamérica. Actualmente es usado tanto en el sector privado como en el sector público y de organizaciones sin fines de lucro.

La siguiente figura muestra las diferentes secciones o *criterias* del Modelo Malcolm Baldrige y cómo se interrelacionan entre sí.

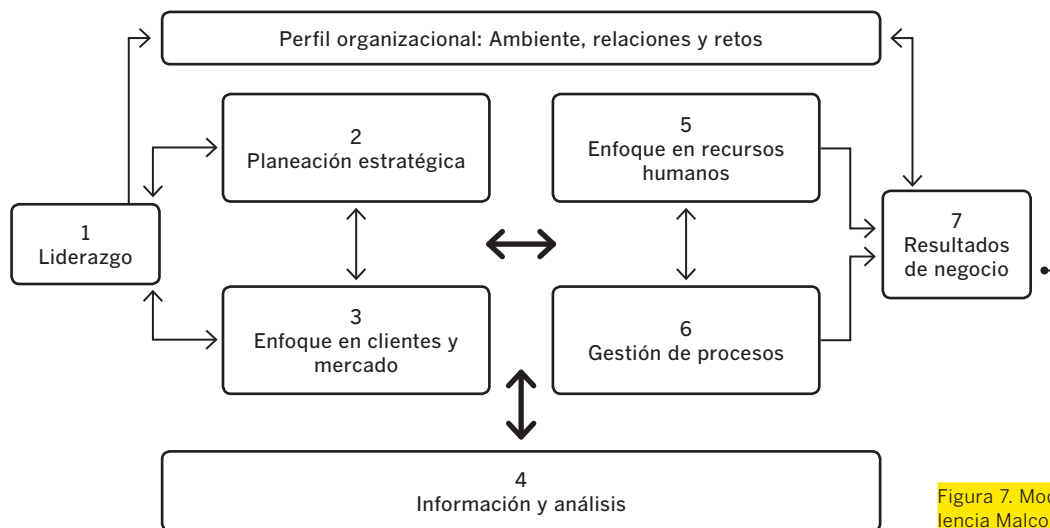


Figura 7. Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige.

- Identificación de indicadores usando el Modelo Malcolm Baldrige

Para definir indicadores usando el Modelo Malcolm Baldrige es necesario partir de los requerimientos que establece en la sección Resultados. La sección comprende⁸⁵, a su vez, cinco subsecciones⁸⁶, con preguntas que solicitan indicadores y datos de desempeño. Las cinco subsecciones son los siguientes:

- + Resultados de los productos y de los procesos. Referidos a los indicadores que miden el desempeño o la efectividad y eficiencia de los productos y procesos claves.⁸⁷
- + Resultados de la orientación hacia los clientes. Relacionados a indicadores que miden la satisfacción e insatisfacción de los clientes, así como la lealtad y el desarrollo de relaciones con los mismos.
- + Resultados de la orientación hacia el personal. Aborda los indicadores asociados al desempeño y desarrollo de los colaboradores, al clima laboral, así como los relacionados con su compromiso o motivación.
- + Resultados de liderazgo y del gobierno corporativo. Comprende los indicadores de cumplimiento legal y tributario, así como aquellos vinculados al comportamiento ético, la responsabilidad social, el apoyo a las comunidades clave y al logro de la estrategia.
- + Resultados financieros y de mercado. Asociados a los indicadores financieros y de mercado clave.

85 De acuerdo a la versión 2013-2014 del Modelo Baldrige.

86 Items en la versión original del Modelo en inglés.

87 Los procesos clave son aquellos procesos que impactan en la competitividad de una organización, no se incluye, por tanto, a los procesos de soporte o apoyo en esta definición.

La idea básica es que el Modelo, a través de las preguntas que contiene en la sección “resultados”, sugiere áreas de medición genéricas que deben traducirse en indicadores específicos, los que deben ser medidos, analizados y mejorados permanentemente por cada organización.

Ahora bien, en adición a lo anterior, el Modelo Baldrige propone su propio mecanismo de evaluación del desempeño de los indicadores. En lo fundamental esto se refiere a que los indicadores deberían permitir la generación de:

- + Datos disponibles que muestren tendencias de largo plazo favorables. Ello implica que las organizaciones deben persistir en la medición, análisis y mejora de los indicadores hasta ser capaces de generar series de datos a largo plazo,⁸⁸ es decir, anualizadas y de preferencia para periodos que vayan, al menos, de tres a cinco años. Dichos indicadores deben configurar, a su vez, tendencias favorables.⁸⁹
- + Comparaciones pertinentes que se muestren favorables. Es decir, las organizaciones deben acumular información comparativa para cada indicador definido. Dichas comparaciones deben comprender las metas propias, el desempeño de organizaciones o proceso similares, así como de organizaciones con desempeño clase mundial.⁹⁰ Las comparaciones tienen como propósito asegurar un marco de referencia para la mejora permanente y la excelencia en la gestión.

El Modelo Baldrige asigna fortalezas, áreas de mejora y una puntuación de resultados de la organización sobre la base de las consideraciones presentadas líneas arriba. En ese sentido, si una organización cuenta con indicadores pero no responden a los objetivos de la organización, es decir, no son ni relevantes ni pertinentes, entonces dichos indicadores no podrán ser tomados en cuenta en la evaluación. Si por el contrario, la organización presenta indicadores relevantes y pertinentes, entonces sí es posible obtener fortalezas y áreas de mejora relacionadas con la existencia de tendencias y de comparaciones.

La determinación precisa de las fortalezas, áreas de mejora, así como de la puntuación referida a los indicadores, se realiza a través de una guía de puntuación establecida por el Modelo. En ella se precisan diferentes rangos de desempeño que asignan porcentajes de cumplimiento, que luego son asociados a puntuaciones específicas para cada subsección de resultados.⁹¹

Tabla 13. Ejemplos de indicadores para el Modelo Malcolm Baldrige.

A continuación se muestra la siguiente tabla con algunos ejemplos de posibles indicadores que podrían ser identificados haciendo uso del Modelo Baldrige.

Subsección de resultados del Modelo Baldrige	Ejemplos de posibles indicadores
Resultados de los productos y de los procesos	Porcentaje de productos conformes. Costo medio de producción. Porcentaje de requerimientos de atención de clientes cubiertos en el plazo establecido. Porcentaje de proveedores claves calificados.

88 Esto no quiere decir que las organizaciones no hagan seguimiento a los indicadores con frecuencias de revisión de los datos menores a un año. El seguimiento de los indicadores a corto plazo se da simultáneamente a través de los procesos habituales del control de la gestión; sin embargo, la evaluación del desempeño de los indicadores a través del Modelo Malcolm Baldrige está orientada a la gestión de la excelencia, razón por la que, los indicadores deben revisarse pensando en tendencias a largo plazo, de manera similar al tipo de horizontes de desempeño que se establece en el proceso de planeamiento estratégico.

89 Las tendencias favorables pueden ser ascendentes o descendentes dependiendo de si el indicador mejora cuando se incrementa el valor en la escala o de si mejora cuando se descende en ella. En las gráficas de indicadores las tendencias se expresan en líneas que se forman uniendo los puntos que representan los niveles de desempeño alcanzados.

90 La inclusión de comparaciones o *benchmarks* en los gráficos de indicadores se realiza construyendo nuevas líneas que se forman a partir de los desempeños de las comparaciones usadas. Por ejemplo, si una empresa se compara con un competidor clave, entonces se incluirá una línea que muestre sus desempeños junto a los datos de la propia organización.

91 El modelo Baldrige incluye una explicación detallada referida a cómo definir fortalezas, áreas de mejora y puntuación, la que puede ser consultada por el usuario que necesite profundizar en la metodología.

Resultados de orientación hacia los clientes	Porcentaje de clientes satisfechos y muy satisfechos con el servicio. Porcentaje de clientes participantes en el programa de lealtad. Porcentaje de clientes que recompran.
Resultados de la orientación hacia el personal	Porcentaje de colaboradores que alcanzan el perfil de competencias definido para el cargo. Porcentaje de colaboradores satisfechos o muy satisfechos con la empresa. Porcentaje de colaboradores que participa voluntariamente en los programas de mejora continua. Porcentaje de colaboradores de elevado potencial que participa en los programas de desarrollo de línea de carrera de la empresa.
Resultados de liderazgo y del gobierno corporativo	Porcentaje de líderes que alcanzan el perfil de líder definido por la organización. Porcentaje de percepción favorable o muy favorable en encuesta de imagen de empresa responsable.
Resultados financieros y de mercado	Porcentaje de participación de mercado. Utilidad neta del periodo. Retorno sobre la inversión.

– ¿En qué situaciones es más pertinente usar el Modelo Malcolm Baldrige?

El Modelo Baldrige como herramienta para identificar y gestionar indicadores es apropiado para diversos tipos de organizaciones: grandes o pequeñas, jóvenes o con mucho tiempo en el mercado y que usan o no indicadores de gestión.

Lo importante, en todo caso, es que la organización se encuentre interesada por enfocarse en asegurar la sostenibilidad del negocio a futuro o, dicho de otro modo, que se encuentre preocupada en la calidad y sus resultados de la gestión desde una perspectiva a largo plazo.

Los requerimientos de medición del Modelo Baldrige, al estar asociados a la excelencia en la gestión, brindan esa mirada a largo plazo. Adicionalmente, el marcado énfasis en el análisis comparativo de resultados que propone el Modelo, enfoca en forma segura a la organización en la mejora continua y en la innovación.

5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE CADA UNA DE LAS METODOLOGÍAS

La siguiente tabla muestra un resumen de las principales ventajas y desventajas de cada una de las metodologías para la definición de indicadores.

Tabla 14. Ventajas y desventajas de los modelos para identificar indicadores.

Metodología	Ventajas	Desventajas
Enfoque Cliente Proveedor	Foco en lo operativo, se trabaja en mejorar los procesos existentes. Apropiado para optimizar el alineamiento entre los procesos y áreas de la organización. Mejora el clima entre las áreas. Relativamente fácil de implementar.	No implica una revisión de la estrategia; por esta razón, se puede mejorar algo que no necesariamente es apropiado desde el punto de vista estratégico.
Balanced Scorecard	Foco en lo estratégico. Útil para apoyar cambios estratégicos. Facilita el despliegue de la estrategia en las unidades y a nivel de las personas. Permite la comprensión de las relaciones causa efecto entre objetivos, las que estima a través de correlaciones entre indicadores.	La identificación de indicadores para las áreas o gerencias resulta más trabajosa que con otras metodologías pues implica el diseño de un mapa estratégico por cada unidad. Relativamente más complejo de implementar.
Modelo Malcolm Baldrige	Foco en la sostenibilidad del negocio y en la excelencia en la gestión. Proporciona elementos metodológicos para realizar análisis con los indicadores, especialmente en lo que se refiere al énfasis en el uso de comparaciones para evaluar el desempeño, el establecimiento de relaciones causa-efecto y la preparación de proyecciones. Uso estandarizado de gráficas para los indicadores.	Puede implicar la identificación de una cantidad relativamente mayor de indicadores que los que se obtienen con otras metodologías.

En conclusión, las metodologías para definir indicadores pueden ser o no apropiadas para una organización dependiendo de consideraciones relacionadas con factores tan diversos como:

- + El foco temporal a priorizar: corto, mediano o largo plazo.
- + La experiencia previa en indicadores.
- + La complejidad de los procesos.
- + Los recursos asignados a las tareas de medición, análisis y mejora.
- + El tipo de industria a la que la organización pertenece.
- + El tamaño de la organización.

Por todo lo anterior, resulta conveniente mantener una mirada puesta en el aprendizaje que se genera como producto de la implementación. Es decir, no resulta grave implementar algo que no funciona inmediatamente, lo realmente importante es dar continuidad a las iniciativas de indicadores, pues es eso, finalmente, lo que asegura los resultados esperados. En ese sentido, las metodologías deben ser consideradas siempre como dinámicas o cambiantes, es decir, abiertas a la mejora permanente.

Finalmente, una recomendación central para el éxito de todo proceso de diseño e implementación de indicadores: es necesario asegurar que las mediciones generadas se encuentren asociadas al sistema de control de gestión basado en el planeamiento estratégico u operativo de la organización. Es decir, es necesario evitar que las mediciones con las que cuenta una organización se terminen usando, o bien, de manera alternativa al planeamiento estratégico y operativo o, en el peor de los casos, completamente desvinculadas de los procesos formales de control de gestión ligados al planeamiento estratégico y operativo.

6. COMBINACIÓN DE METODOLOGÍAS PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES

Una organización puede utilizar, si lo desea, una sola metodología para el diseño e implementación de todos los indicadores. Sin embargo, existe también la posibilidad de combinar diferentes metodologías. No he encontrado evidencia de que una alternativa resulte mejor que la otra.

Ahora bien, la experiencia práctica me ha probado, una y otra vez, que la combinación de metodologías puede llevar a aprendizajes muy interesantes y provechosos para la organización. Lo importante es, como en todas las situaciones, trabajar con criterio práctico, aprovechando las ventajas que cada metodología proporciona.

Una de las situaciones que he promovido en varias ocasiones y que, además, he visto funcionar bastante bien, es la combinación del Balanced Scorecard diseñado a nivel de tablero principal u organizacional,⁹² el Enfoque Cliente Proveedor para el nivel de las unidades o gerencias y el Modelo Malcolm Baldrige para la incorporación de algunos indicadores clave para la sostenibilidad de la organización a largo plazo. Esta alternativa de implementación suele ser eficiente porque aprovecha cada una de las metodologías en aquello que es mejor: el Balanced Scorecard para la parte estratégica, el Enfoque Cliente Proveedor para el alineamiento operativo de las unidades y el Modelo Malcolm Baldrige para asegurar la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

Respecto a cuál de estas herramientas podría ser la primera en implementarse, nuevamente responde a si la prioridad es estratégica, operativa o más bien, de sostenibilidad a largo plazo, es decir, va a depender del momento específico por el que pase cada organización.

Asimismo, también es importante tomar en cuenta que, al iniciar el diseño e implementación de indicadores con las metodologías propuestas, puede ocurrir que ya existan indicadores, producto de iniciativas anteriores. En ese caso, los indicadores ya existentes pueden ser incorporados, replanteados o eliminados, según resulte conveniente y congruente con las prioridades del negocio, identificadas a través de las metodologías usadas.

⁹² Esto comprende el diseño de un solo tablero principal o de varios tableros principales por unidad de negocio.

PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. ¿Cuáles son las principales características del Enfoque Cliente Proveedor como metodología para establecer indicadores?
2. ¿Cuál es el procedimiento general para el diseño de indicadores usando el Enfoque Cliente Proveedor?
3. ¿En qué situaciones el Enfoque Cliente Proveedor es una metodología más apropiada para diseñar indicadores?
4. ¿Qué características principales tiene el Balanced Socorecard como metodología para establecer indicadores?
5. ¿Cuál es el procedimiento general para el diseño de indicadores usando el Balanced Scorecard?
6. ¿En qué situaciones el Balanced Scorecard es una metodología más apropiada para diseñar indicadores?
7. ¿Cuáles son las principales características del Modelo Malcolm Baldrige como metodología para establecer indicadores?
8. ¿Cuál es el procedimiento general para el diseño de indicadores usando el Modelo Malcolm Baldrige?
9. ¿En qué situaciones el Modelo Malcolm Baldrige es una metodología más apropiada para diseñar indicadores?
10. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada una de las metodologías presentadas para diseñar indicadores?

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

Baldrige Performance Excellence Program (2013). *2013-2014 Criteria for Performance Excellence*. Gaithersburg, Maryland: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology. <http://www.nist.gov/baldrige>

Ishikawa, Kaoru (1997). *¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa*, Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.

LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

1. CONSIDERACIONES BÁSICAS ACERCA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES

Como se ha explicado en anteriores capítulos, la implementación es la parte más importante de toda iniciativa de indicadores. El liderazgo en la puesta en marcha de las mediciones, así como en el análisis y mejora de las mismas, resulta de vital transcendencia en todo proyecto de este tipo.

A fin de cuentas, se trata de consolidar la cultura de orientación a resultados, generando hábitos en todo el personal, especialmente en los niveles de gerencia y jefaturas. Por ello, y de manera congruente con lo anterior, los indicadores deberían ser medidos, analizados y mejorados permanentemente.

Asimismo, es importante destacar que es muy probable que deba pasar cierto tiempo para que los nuevos hábitos relacionados con la cultura de medición se consoliden.⁹³ Por todo lo anterior, la persistencia es la clave para el éxito de una iniciativa de implementación de indicadores; si se mantiene la continuidad, de una manera u otra, llega un momento en el que “la organización no puede trabajar de otra forma”.

Ahora bien, el verdadero aprendizaje sobre los indicadores, y de cómo se explica el desempeño en la organización, se da cuando éstos se usan cotidianamente. A través de cada una de las revisiones de desempeño, utilizando las mediciones en el día a día, se podrá comprobar la pertinencia y relevancia de cada medición. Por ello, los directivos no deberían preocuparse en extremo sobre la calidad inicial de los indicadores, deben más bien, concentrarse en que las revisiones del desempeño e iniciativas de mejora basadas en indicadores no se detengan. Esto implica reconocer constantemente la continuidad, perseverancia y decisión de los involucrados, es decir, de aquellos que apoyan la iniciativa de trabajar con indicadores.

Por otro lado, una vez abordado eficientemente el tema del liderazgo, subsisten otras dificultades prácticas de la implementación que deben ser enfrentadas correctamente. A mi modo de ver, los temas principales que no deben ser descuidados en la implementación son los siguientes:

⁹³ El tiempo necesario para consolidar los hábitos de medición y reporte puede tomar, en condiciones normales, entre seis meses a un año.

- + Establecimiento de la estructura y funciones para la implementación de los indicadores.
- + Alternativas de implementación de los tableros de indicadores.
- + La preparación de los tableros⁹⁴ de indicadores y de las fichas, tablas y gráficas para cada uno de los indicadores.
- + La carga de los datos de los indicadores.
- + El seguimiento de los indicadores.

A continuación revisaremos en detalle cada uno de estos aspectos clave de la implementación de indicadores.

2. ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS INDICADORES

Las empresas que han pasado por una experiencia sostenida en el uso de indicadores terminan comprendiendo que, cualquiera sea la metodología o metodologías que se usen, resulta siempre más eficiente contar con un manejo planificado y centralizado. Dicho manejo evita ineficiencias típicas como son: la proliferación de diversos formatos para los tableros, fichas y gráficas de indicadores, diferentes estructuras o contenidos temáticos para las reuniones de seguimiento (definidas en función de los criterios particulares de cada líder de tablero), estándares distintos para el registro y archivamiento de la data generada, entre otros.

De esta manera, una vez que los indicadores han sido definidos, sea cual fuere la metodología utilizada, la implementación práctica de los indicadores debe comenzar estableciéndose la estructura para asegurar la gestión planificada y centralizada de los indicadores.

Establecer la estructura puede comprender la definición de las instancias, posiciones, niveles de reporte y funciones específicas que van a ser necesarios para que, en el contexto específico de cada organización, un proyecto de implementación de indicadores tenga éxito. Esta definición debe permitir la determinación de los cronogramas periódicos para la carga, reporte, análisis y mejora de los datos e información generados por los indicadores.

– Instancia para la gestión de indicadores: el Comité de Indicadores⁹⁵

La experiencia de numerosos procesos de implementación de indicadores muestra que la creación de un espacio de control de la gestión, centralizado y asociado a los resultados del planeamiento estratégico y operativo, es la mejor opción para dirigir la gestión de los indicadores. Dicha instancia podría denominarse “Comité de Indicadores”⁹⁶ e instalarse sobre la base de comités de gestión existentes, o, ser completamente nueva, si la organización nunca ha abordado la tarea de hacer control de gestión sobre indicadores.

Es importante señalar que en la práctica puede ser necesaria la creación de más de un Comité de Indicadores. De esta manera, se podría contar con un Comité de Indicadores “principal”, el que puede, a su vez, encontrarse acompañado de otros Comités de Indicadores de menor jerarquía, implementados estos últimos en las gerencias e inclusive en las jefaturas. La creación de los comités de menor jerarquía, a los que llamaremos Comités de Indicadores de Área, depende de consideraciones

94 La palabra tablero es utilizada aquí en su acepción más general, referida al formato general de presentación de indicadores, de manera independiente de la metodología para la definición de indicadores utilizada.

95 En la presente publicación la instancia o estructura para el seguimiento de los indicadores es llamada “Comité de Indicadores”, otras denominaciones para un espacio similar pueden ser, por ejemplo, “Comité de Resultados” o “Comité de Seguimiento al Desempeño”. Por otro lado, también puede suceder que la función de seguimiento de los indicadores se lleve a cabo en instancias ya existentes, creadas para fines más amplios, tales como el “Comité de Gerencia”.

96 La creación del Comité de Indicadores puede hacerse, como aquí se propone, luego de la definición de los indicadores, reemplazando al equipo de proyecto que estuvo trabajando previamente en la identificación de indicadores. No obstante, podría también instalarse desde el inicio del proyecto, iniciando sus tareas con la definición de los indicadores para luego continuar con la implementación.

relacionadas con el tamaño de la organización y del dominio que la organización haya alcanzado en la gestión de indicadores.

La existencia de los Comités de Indicadores está, por lo general, directamente relacionada con los tableros de indicadores que hayan sido creados. Así, el Comité de Indicadores Principal es el encargado de administrar el tablero principal, mientras que los Comités de Indicadores de las Unidades son los encargados de administrar los tableros de las unidades.

Ahora bien, para asegurar una mayor productividad en las reuniones del Comité Principal, una buena práctica suele ser, asegurar que los Comités de Indicadores de Área lleven a cabo sus reuniones de manera previa. De esta manera, los representantes de las áreas en el Comité Principal, seguramente gerentes que dirigen los Comités de Indicadores de Área, estarán preparados para afrontar las reuniones de nivel superior habiendo realizado un análisis previo y sobre todo, formulado propuestas de mejora.

La cantidad de Comités a crear, la definición de quienes participan en cada Comité y las funciones específicas de los miembros, son aspectos que requieren ser definidos de acuerdo con las características y posibilidades de cada organización.

La tabla presentada a continuación muestra un ejemplo referido a la planificación del alcance del Comité de Indicadores Principal.⁹⁷

Tabla 15. Formato para la planificación del Comité de Indicadores.

Comité Principal de Indicadores	
Objetivo del Comité	Llevar a cabo el seguimiento al desempeño de los indicadores principales de la organización identificando brechas y acciones de mejora a ejecutar cuando existan desviaciones respecto a lo planeado.
Responsable	Gerente general, quien tiene la función de dirigir cada reunión y tomar las decisiones. Cuenta con el apoyo del gerente de planeamiento.
Responsable de coordinación	Gerente de planeamiento, quien es el encargado de organizar las reuniones del Comité, incluida las convocatorias, comunicaciones y apoyo técnico.
Responsables de los indicadores	Cada gerente o funcionario responsable de cada uno de los indicadores. Están responsabilizados de presentar los resultados y las propuestas de acciones de mejora según sea apropiado. Previamente deben analizar los indicadores en sus respectivas áreas, así como coordinar con otras áreas el diseño de propuestas de mejora.
Miembros del Comité	Gerente general, gerentes de área (incluido el gerente de planeamiento).
Agenda	Presentación del resultado de los indicadores del periodo, análisis y establecimiento de acuerdos (acciones, plazos y responsables).
Frecuencia de reuniones	Mensual. En cada reunión se revisan los indicadores de acuerdo con la programación realizada por el responsable de coordinación.
Duración sugerida de la reunión	De 3 a 4 horas como máximo.
Fecha y hora	De acuerdo con el Calendario Anual del Comité de Indicadores.
Política de asistencia	La participación en las reuniones del Comité Principal de Indicadores es obligatoria para todos sus miembros. Dado que las fechas están definidas con antelación los miembros deben organizar sus agendas de manera que la participación en el Comité de Indicadores sea de la más alta prioridad.

Ahora bien, es necesario tomar en cuenta dado que los indicadores generan datos con diferente frecuencia (diaria, semanal, mensual, bimensual, trimestral, semestral, etc.), no resulta posible llevar a cabo el seguimiento a todos en una misma reunión, pues algunos tendrán nueva data y otros no. Lo más adecuado por ello suele ser, programar una periodicidad mensual para el seguimiento de los indicadores y, establecer una programación específica de los indicadores a ser analizados en cada una de estas reuniones mensuales. En cada reunión se verán siempre los indicadores de frecuencia mensual,

97 El mismo formato o plantilla puede ser utilizado para estructurar las reuniones de los Comités de Indicadores de menor jerarquía.

además de aquellos de frecuencia bimensual, trimestral o semestral que, de acuerdo a la programación, correspondan con la fecha establecida para reporte y análisis.⁹⁸

- Responsabilidades clave relacionadas con la gestión de indicadores

Por otro lado, es importante señalar que, como parte del proceso de implementación de indicadores, serán necesarios diferentes roles, algunos, quizás, nuevos para la organización. Dichos roles serán asignados a cargos o puestos nuevos o existentes. A continuación presentamos los principales cargos y roles que aparecen como parte del desarrollo un proyecto de indicadores:

- + Líder o responsable del tablero principal. Esta responsabilidad es casi siempre asignada al gerente general o máximo directivo relacionado a la gestión de la organización. Es recomendable que sea esta persona quien asuma dicha función dado que, de lo que se trata, es de dar un mensaje claro a la organización en el sentido de que los resultados relacionados con los indicadores son importantes: “el gerente general tiene tiempo para esto y pide personalmente los indicadores”.
- + Líder o responsable del tablero de unidad. Esta función es usualmente asignada a cada uno de los gerentes de unidad, es decir, aquellos que reportan directamente al gerente general. En su condición de gerentes de unidad, estos ejecutivos participan en las reuniones del Comité de Indicadores Principal, así como, lideran las reuniones del Comité de Indicadores de sus respectivas unidades. La participación de los gerentes de unidad, tanto en el Comité de Indicadores Principal, como en el Comité de Indicadores de la Unidad es clave para dar un mensaje de compromiso tanto a la gerencia general, como al resto de gerentes, además del personal de la propia unidad.
- + Líder o responsable administrativo del proceso de gestión de indicadores. Estas tareas suelen recaer en el gerente o jefe⁹⁹ de planeamiento o de control de gestión, y comprenden, en lo fundamental, las labores de administración de todo el proceso de gestión de los indicadores. Entre las principales funciones de este ejecutivo tenemos: llevar a cabo la planificación del proceso por el cual se van a definir, revisar y mejorar los indicadores, diseñar y dirigir las estrategias de comunicación para la puesta en marcha de todo el proceso de gestión de indicadores, así como, evaluar los resultados alcanzados. También se espera que este líder pueda desarrollar labores de asesoría o de consultoría interna a la gerencia general, al resto de gerentes y a otros participantes clave, respecto a cómo resolver problemas en la medición, reporte, control, análisis y mejora de los indicadores bajo su responsabilidad.
- + Coordinador del proceso de gestión de indicadores. Es usual que estas funciones sean asignadas al jefe o algún asistente o analista¹⁰⁰ del área de planeamiento o control de gestión. Las funciones del coordinador son en lo fundamental operativas y están relacionadas, valga la redundancia, con la coordinación, desarrollo de comunicaciones y seguimiento de las actividades derivadas de la planificación del proceso de gestión de indicadores. Asimismo, esta persona suele ser la más indicada para centralizar y administrar toda la información y reportes generados por los indicadores. Por último, participa también en la asesoría o consultoría interna a los responsables de la carga de data de las diferentes unidades.
- + Responsables de la carga y reporte de datos. La implementación y mantenimiento de un sistema de indicadores requiere de la carga y reporte sistemático de los datos para todos los indicadores definidos. Esta tarea usualmente recae en analistas o asistentes de las diferentes áreas y, lo usual, es contar con un responsable de la carga y reporte por cada uno de los tableros diseñados. El responsable no necesariamente es quien hace la medición de cada uno de los indicadores de su tablero, pues esta tarea puede ser realizada por algún otro colaborador;¹⁰¹ más bien, se trata de quien asegura que el Comité de Indicadores podrá contar con datos confiables para los indicadores, en los plazos previamente definidos.

98 Mayor detalle al respecto en las páginas siguientes de este capítulo.

99 Dependiendo de la complejidad o del tamaño de la organización.

100 Nuevamente, ello depende de la complejidad o tamaño de la organización.

101 Como veremos con más detalle adelante, en este capítulo, la responsabilidad de la medición y reporte de cada indicador se define en la respectiva ficha del indicador.

3. ALTERNATIVAS DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS TABLEROS DE INDICADORES

Las organizaciones cuentan con diversas alternativas para implementar los tableros: principal, de unidades e individual. Dichas alternativas son independientes de la metodología o metodologías a utilizar, ya sea que se trate del Enfoque Cliente Proveedor, del Balanced Scorecard, del Modelo Malcolm Baldrige, o de cualquier otra.

Ahora bien, algunas de las opciones de implementación de los tableros de indicadores funcionan mejor que otras, o dicho de otra manera, son más pertinentes en unas situaciones que en otras. Por esta razón, no hay una respuesta única respecto a cómo implementar los tableros de indicadores, y ciertamente, será necesario optar por lo que a primera vista resulte más eficiente para luego, corregir y mejorar ya en la implementación.

A continuación se presenta un resumen de las principales opciones consideradas como más viables, una alternativa específica para organizaciones complejas, y por último, otras alternativas posibles pero menos eficientes.

- Alternativas o estrategias más viables de implementación de los tableros de indicadores

Las alternativas que, a partir de la experiencia práctica, considero como las más viables son:

- + Implementar todos los tableros posibles: principal, de unidades e individuales. Esta opción es ciertamente la más ortodoxa y es aconsejable cuando se trata de una organización de tamaño entre mediano y grande.¹⁰²
 - Ahora bien, dependiendo de las capacidades de la organización, es decir, si se cuenta con conocimientos y experiencia previa del recurso humano en la implementación de proyectos de indicadores y, si existe un sistema de control de gestión consolidado, se puede optar por dos caminos:
 - Diseñar e implementar todos los tableros de indicadores de manera simultánea.
 - Diseñar e implementar los indicadores del tablero principal, consolidar, luego, diseñar e implementar los tableros de las unidades, consolidar, y finalmente, diseñar e implementar los tableros de las unidades y consolidar.
- + Implementar solamente el tablero principal y los de las unidades. Esta alternativa es la más indicada para buena parte de las organizaciones pequeñas, sobre todo para aquellas en las que con la implementación de los tableros de las unidades se cubre la parte más importante de las necesidades de medición.¹⁰³
 - Al igual que en el caso anterior, dependiendo de las capacidades de la organización, se puede optar por dos caminos:
 - Diseñar e implementar todos los tableros de indicadores de manera simultánea.
 - Diseñar e implementar los indicadores del tablero principal, consolidar y, finalmente, diseñar e implementar los tableros de las unidades y consolidar.
- + Implementar únicamente el tablero principal. Esta alternativa es la más indicada para la mayoría de las microempresas, es decir, para aquellas en las que con la implementación del tablero principal se cubre la parte más importante de las necesidades de medición.¹⁰⁴

102 Aun cuando puede ser considerado arbitrario, asumiremos, por razones de simplicidad que:

- Una empresa grande es aquella que cuenta con más de 500 trabajadores,
- Una empresa mediana es la que alcanza más de 200 y hasta 500 trabajadores,
- Una empresa pequeña es aquella que comprende desde 20 y hasta 200 trabajadores,
- Una microempresa es aquella con menos de 20 trabajadores.

103 Ahora bien, esto no tiene por qué ser una norma, si la organización considera contar con tableros de indicadores de nivel individual agrega valor, y ello funciona en la práctica, entonces éste será ciertamente un camino válido.

104 Una vez más, esto no tiene por qué ser una norma rígida, si la organización considera que contar únicamente con el tablero principal no es suficiente y se requiere de tableros de unidad, entonces la organización puede y debe probar este camino.

En este caso el proceso acaba con el diseño, implementación y consolidación de los indicadores del tablero principal.

- Alternativa de implementación de los tableros de indicadores para organizaciones complejas

Las organizaciones grandes suelen ser complejas, no obstante, resultan más complejas aun cuando además cuentan con numerosas líneas de negocio. Por ello, no es lo mismo referirse a una empresa grande con uno o unos pocos productos dirigidos a uno o dos mercados claramente establecidos que, a una empresa grande con muchos productos que son dirigidos a muchos mercados.

Si este último es el caso, la organización seguramente puede estar estructurada sobre la base de “unidades de negocio”,¹⁰⁵ contando para ello con un conjunto de unidades de soporte que apoyan a todos los negocios.¹⁰⁶ En la práctica se opta por este tipo de estructura porque cada una de estas unidades es en realidad un negocio distinto, aunque, ciertamente vinculado con el resto de negocios. En ese sentido, resultaría poco práctico, aunque no imposible, intentar el diseño de un tablero para toda la organización; en una situación similar, probablemente el resultado sería un tablero extenso, sobrecargado y muy poco enfocado. Quizás sea mejor contar, en su lugar, con tantos tableros principales como unidades de negocio importantes tenga la empresa¹⁰⁷, a los que se sumarían los tradicionales tableros de las “unidades de soporte”.

- Otras alternativas posibles pero menos eficientes

Existen también algunas opciones de implementación que han probado ser menos eficientes, poco prácticas, o al menos, útiles por un tiempo limitado. Entre estas alternativas podemos mencionar como las principales:

- + Construir tableros solamente para algunas unidades, lo que sería equivalente a intentar controlar y mejorar algunas áreas y a otras no. El efecto generado podría ser neutro ya que la eficiencia organizacional la determinan todas las áreas en conjunto. Dicho de otra forma, si algunas áreas no están bajo la lógica de control y mejora que promueven los indicadores, entonces quizás serán éstas, y no las áreas que usan indicadores, las que determinen los niveles reales de eficiencia organizacional. En ese sentido, las áreas que no cuenten con un tablero de indicadores funcionarán, con toda certeza, como “cuellos de botella”.
- + Poner en marcha solamente tableros para las unidades. Ciertamente muchas organizaciones trabajan de esta manera, principalmente cuando el enfoque para definir indicadores es operativo. La debilidad principal de este enfoque es que suele descuidar, obviamente, la parte estratégica de las mediciones; sin embargo, puede funcionar durante algún tiempo, especialmente si las necesidades de cambio estratégico no son apremiantes, y más bien, de lo que se trata es de enfatizar el alineamiento operativo.
- + Implementar solamente tableros individuales. De hecho esto es posible porque las organizaciones cuentan muchas veces con objetivos e indicadores individuales que devienen de las funciones típicas del personal y, suelen formularlos sobre esta base, cosa que en la práctica suele funcionar sin mayores problemas. Sin embargo, no es menos cierto que, el tipo de definición de objetivos e indicadores individuales que cuenta además con el insumo de los objetivos e indicadores del tablero principal (de nivel organizacional) y del tablero del área a la que la persona pertenece, tiende definitivamente a generar un mayor alineamiento estratégico y operativo, lo cual es especialmente importante cuando la organización requiere reenfocar los esfuerzos del personal en aspectos clave de gestión.

105 Este suele ser el caso de un banco típico, el que usualmente comprende varios negocios o mercados/segmentos claramente diferenciados: empresarial, personal, institucional, inmobiliario, etc.

106 Los tableros de las unidades de soporte suelen crearse para áreas como administración, finanzas, recursos humanos, entre otras.

107 La creación de un tablero de mayor jerarquía sobre estos tableros principales, como una suerte de tablero organizacional resumen, es siempre una opción.

4. LA PREPARACIÓN DE LOS TABLEROS DE INDICADORES Y DE LAS FICHAS, TABLAS Y GRÁFICAS PARA CADA UNO DE LOS INDICADORES

La preparación de los tableros, fichas, gráficas y tablas de los indicadores es una etapa crítica de la implementación de cualquier sistema de control de gestión, pues, en ausencia de un enfoque planificado y centralizado, es común encontrar numerosas ineficiencias en la toma de decisiones y, consecuentemente, en la mejora de la gestión. A continuación discutimos los elementos centrales a cuidar para asegurar una eficiente implementación de los formatos para los tableros de indicadores, así como, para las fichas, gráficas y tablas de cada uno de los indicadores.

– ¿Software u hojas de cálculo?

Una vez llegado el momento de iniciar la medición y reporte de los indicadores surgen, casi siempre, las mismas interrogantes: ¿es éste el momento de incorporar un *software* para el reporte y presentación de los indicadores?, ¿cuán costoso puede ser trabajar con un *software* de este tipo?, ¿el *software* va a dificultar o facilitar el proceso de medición y reporte de los indicadores?, ¿es una inversión realmente eficiente y necesaria?, ¿se puede trabajar el proceso con hojas de cálculo?

Las respuestas a todas estas preguntas no son del todo evidentes. En principio, antes de darles respuesta hay que tener en cuenta algunas consideraciones clave:

- + Un *software* de indicadores sirve en lo fundamental para:
 - Facilitar la presentación de los indicadores, especialmente en lo que respecta a la uniformidad de los formatos y el uso de herramientas visuales como semáforos y alertas.
 - Asegurar una forma de acceso estándar para que todos los usuarios realicen las tareas habituales de revisión y análisis de los indicadores. Para ello, cada uno de los usuarios puede contar con accesos y autorizaciones de uso previamente establecidos.
- + El *software* de reporte de indicadores no automatiza ni hace más fácil el proceso de medición de los indicadores. Es decir, no por el hecho de contar con un *software* de este tipo, se logra que los datos que se producen en los procesos lleguen automáticamente al usuario. Aun cuando todo esto es bastante evidente, es usual que las organizaciones adquieran *software* para el reporte de indicadores pensando en transmitir una imagen de modernidad y de uso de tecnología en la gestión para facilitar la administración de los indicadores. En realidad, el asunto es algo más complejo, la automatización de la medición de los indicadores, entendida como data que se genera y reporta automáticamente depende de que sean, más bien, los propios procesos relacionados con el indicador los que generen y reporten los datos de manera automática. La no comprensión de este aspecto clave es fuente constante de malas inversiones en *software*, pues éste termina resultando innecesario o en el mejor de los casos, se muestra como inoportuno en el momento de su implantación.

Para explicar este asunto de manera más clara presentaremos un ejemplo.



– Ejemplo 23. Medición automatizada de indicadores.

Imaginemos que se requiere realizar la medición del indicador “porcentaje de usuarios atendidos en el tiempo establecido” en una ventanilla de atención al usuario de algún servicio público.

Una medición manual probablemente requerirá que algún funcionario registre la hora de ingreso y salida de cada usuario, todo ello con el consiguiente incremento en el uso de recursos de personal y, ciertamente, con probabilidad de error.

Una medición automatizada, por el contrario, podría implicar lo siguiente:

1. Incorporar, al inicio del proceso, un registro automático de la hora de ingreso del usuario a las oficinas donde se realiza la atención. Ello podría realizarse haciendo que el usuario pase algún documento de identidad, código o tarjeta de afiliado por un dispositivo con lector electrónico.

2. Instruir al personal de atención al cliente para que, una vez terminada cada atención al usuario, dé por terminada la operación accionando alguna opción en la pantalla de atención que utiliza para procesar sus operaciones.

Como se puede apreciar, la automatización de la medición es una tarea totalmente independiente de la utilización de un *software* para la presentación de los indicadores. Los resultados de la medición, ya sean éstos, producto de una medición manual o de una automatizada, pueden vincularse para la presentación tanto en una hoja de cálculo como en un *software* especializado de indicadores. El *software* de indicadores, en sí mismo, no tiene ningún aporte a la carga automatizada de las mediciones.

- + Los indicadores cambian mucho durante las primeras etapas de la implementación de indicadores; en ese sentido, se crean, eliminan y reformulan indicadores permanentemente durante los primeros meses del proceso. El aprendizaje que se da en las primeras reuniones de seguimiento hace que la comprensión de los objetivos y alcance de los indicadores mejore. Los cambios en los indicadores no son solo normales sino que inclusive son deseables.
- + Aun en contra de lo que el sentido común parecer indicar, en el caso de indicadores con carga de datos manual, la mayoría de los usuarios de carga de datos prefiere utilizar las hojas de cálculo antes que un *software* completamente nuevo. La razón es simple, el usuario, por lo general, ya se encuentra familiarizado con las hojas de cálculo, las que usa y ha incorporado a su trabajo en el día a día. Por el contrario, un *software* nuevo conlleva siempre cierto aprendizaje, el riesgo de que el diseño no satisfaga las necesidades del usuario, así como, problemas prácticos relacionados con el acceso y la disponibilidad del *software* en los sistemas del referido usuario. En ocasiones, incluso, es más fácil levantar la data que generan los usuarios en hojas de cálculo importándolas al *software* de indicadores que contar con el personal para la carga de datos en el *software* de indicadores.
- + La implementación del *software* de indicadores suele implicar una inversión importante de recursos de la empresa que termina teniendo “vida propia” en la empresa. Es decir, la implementación de un *software* de indicadores puede convertirse en un proyecto independiente, y en ciertos casos, de mayor jerarquía, que el de la implementación de los indicadores. Ello resulta peligroso para la organización pues la iniciativa que permite contar con indicadores realmente útiles para la organización termina, en ese caso, pasando a un segundo plano. Esto suele suceder porque quienes lideran estos proyectos, usualmente los proveedores externos del *software* de indicadores, están más interesados en dejar funcionando el *software* y en “salir rápido de la organización del cliente”, que en, asegurar la pertinencia y uso correcto de los indicadores. Siempre he creído, y la experiencia me ha confirmado una y otra vez esta creencia, que si un proyecto de indicadores es liderado por el proveedor de *software* de indicadores, o inclusive, por la unidad de sistemas, es muy probable que estemos frente a un síntoma de que algo está fallando en el proceso.¹⁰⁸ El proyecto de implementación de indicadores debe ser siempre una iniciativa de mejora de las estrategias de control y gestión, y no una de puesta en marcha de un *software*, no importando cuán cuantiosa haya sido la inversión; en ese sentido, es mucho más pertinente que el liderazgo del proyecto recaiga en la gerencia general o la gerencia de planeamiento o de control de gestión que en la de sistemas.

Por todo lo anterior, la alternativa de iniciar la implementación de los indicadores utilizando hojas de cálculo, resulta la más viable, o costo eficiente, para la mayoría de organizaciones, por lo menos al inicio. Las ventajas del reporte de los indicadores que proporciona un *software* tipo de indicadores

108 Ello no quiere decir que el personal de la gerencia de sistemas no tenga una opinión o participación importante en un proyecto de indicadores. Sin embargo, el énfasis del proyecto no puede, bajo ningún punto de vista, tener como objetivo principal la implementación del *software* de indicadores, aun a costa de apresurar el proceso de aprendizaje propio de toda implementación de indicadores.

no suelen justificar, aun en el caso de organizaciones grandes y consolidadas, los costos generados por una implementación apresurada, e impulsada por la necesidad de beneficiarse de la inversión generada al adquirir el *software*.

Por otro lado, las hojas de cálculo son amigables prácticamente para todos los tipos de usuarios. Además, son sumamente flexibles frente a la incorporación, retiro o reformulación de indicadores, así como a cambios posteriores relacionados con el formato usado para presentar los indicadores. El uso de hojas de cálculo para la implementación de indicadores ha funcionado con éxito en organizaciones pequeñas, medianas e incluso grandes.

Ahora bien, ¿en qué casos conviene iniciar la implementación de indicadores directamente con la incorporación de un *software* para el reporte y presentación de los indicadores? En lo personal creo que son muy pocas las situaciones que ameritan una implementación inmediata del *software*, pero ciertamente este escenario es posible, y se da cuando, en la organización se presentan las siguientes condiciones:

- + Existen indicadores muy bien definidos, que se considera, van a cambiar muy poco a futuro.
- + Se cuenta con una gran experiencia y habilidad para implementar *software* sin generar mayores sobresaltos a la organización.
- + Se trata de una organización de mediana a grande que puede afrontar fácilmente las inversiones en el software sin sobresaltarse por retrasos en la implementación.

- Formatos estándar

Muchas organizaciones definen correctamente los indicadores que van a utilizar en la esperanza de que, cuando se solicite el llenado y reporte de los datos, éste se lleve a cabo en forma eficiente.

Lo cierto es que si no se establecen formatos estándar, tanto para el tablero como para la ficha y gráfica de los indicadores, cada quién utilizará criterios propios para reportar los referidos indicadores. En situación similar, es muy probable que algunos indicadores lleguen en tablas y otros en gráficas, unos con series de datos para pocos meses y otros en periodos mayores a un año, etc., todo lo que, en su conjunto, hace más difícil el análisis y seguimiento de los indicadores.

Por otro lado, el uso de formatos estándar sólo es posible si existe un manejo centralizado de todo el proceso de implementación de indicadores. Congruente con lo anterior, deben ser los propios responsables del proyecto de indicadores los que den la pauta sobre cuáles son los formatos que podrían ser utilizados; asimismo, estas personas deben recoger las observaciones y recomendaciones de los usuarios para asegurar su adaptación a las necesidades de la organización. La elección de buenos formatos implica siempre destinar un tiempo razonable a la discusión y evaluación de los mismos.

- Formato del tablero de indicadores

Llamamos “tablero” a la tabla de datos que muestra la relación de indicadores, así como, algunos otros datos relevantes sobre los mismos. El tablero de indicadores sirve para mostrar, a simple vista, el conjunto de indicadores con los que cuenta una organización o una unidad o gerencia específica.

No existe un formato único para el diseño de un tablero de indicadores, cada organización debe encontrar la configuración que le resulte más conveniente. La idea general es que el formato cuente únicamente con las columnas realmente necesarias; por ello, se busca que con el tablero se logre una presentación breve de la relación de los indicadores, buscando facilitar el análisis partiendo de lo más general para entrar luego en lo más específico, según sea necesario.

En ese sentido, las columnas que suelen ser vistas con mayor frecuencia en el formato típico de un tablero son: “código del indicador”, “indicador”, “meta”, “responsable” y “frecuencia”. En algunas otras versiones se suele añadir el “objetivo” o la “expectativa”, aun cuando estos datos son usualmente registrados en formatos previos¹⁰⁹ e incluso en la ficha del indicador.

En la siguiente figura se presenta un formato tipo del tablero de indicadores. Recuerde que estas columnas pueden cambiar de acuerdo con las necesidades del usuario.

109 En el formato del Tablero de Control en el caso del Balanced Scorecard o en el de la Matriz Cliente Proveedor para el Enfoque Cliente Proveedor.

Tablero principal										
Código	Nombre del indicador	Frecuencia de medición	Responsable	Ver ficha	Desempeño					
					Año 1		Año 2		Año 3	
					Meta	Real	Meta	Real	Meta	Real
										
										
										
										
										
										
										

En el ejemplo de tablero mostrado se pueden apreciar las siguientes columnas:

- + Código. Refleja la denominación abreviada asignada a cada indicador para facilitar su identificación y tratamiento.
- + Nombre del indicador. En este campo se puede insertar el nombre del indicador o su fórmula.
- + Frecuencia de medición. Columna necesaria para determinar cada cuanto tiempo se mide, reporte y analiza cada indicador. Esta información es clave también para programar qué indicadores se debe revisar en cada reunión del Comité de Indicadores.
- + Ver ficha. Acceso o vínculo a las fichas o gráfica del indicador en cuestión. En ocasiones se omite esta columna y se accede a la ficha o gráfica del indicador directamente a través del código del indicador o del nombre mismo del indicador.
- + Desempeño. En esta columna se muestra la meta o resultado real anualizado¹¹⁰ para cada indicador. Es importante señalar que aquí existen varias posibilidades para el horizonte a proyectar las metas; las organizaciones interesadas en hacer un seguimiento estratégico pueden extender la presentación de los datos en el periodo para el cuál se realiza el planeamiento estratégico, mientras que, aquellas otras organizaciones preocupadas por hacer el seguimiento operativo, pueden colocar solamente las metas y resultados reales del año en curso. También es posible que la empresa incorpore solo las metas y deje el resultado alcanzado para la gráfica del indicador.

Figura 8. Formato para el tablero de indicadores.

- La ficha del indicador

La ficha del indicador suele ser representada por una plantilla resumen que reúne los datos principales de un indicador. Es una pieza muy importante en el proceso de implementación de indicadores pues contiene definiciones indispensables para la medición, carga, reporte, e incluso, análisis, de los indicadores. En ausencia de una correcta definición de los componentes de la ficha es usual que las organizaciones pasen por dificultades, principalmente errores de interpretación, los que se traducen en demoras para la puesta en marcha de los indicadores.

Los componentes más frecuentes a incluir en la ficha del indicador son:

- + Nombre. Se trata del mismo campo presente en el tablero de indicadores. Suele consignarse también en la ficha del indicador.

¹¹⁰ Es decir, tanto como avance o como resultado final. Por ejemplo, si la meta para el indicador de ventas es alcanzar 150,000 unidades monetarias, la columna "real" puede reflejar el avance en el año al momento del reporte o bien lo alcanzado al final del año.

- + **Objetivo.** Relacionado con el propósito organizacional que refleja el indicador.¹¹¹
- + **Fórmula.** Comprende la definición matemática de la escala numérica que representa al indicador. Este dato es indispensable para llevar a cabo la medición del indicador, ya que, sólo con las definiciones que comprende, es posible preparar las tablas de datos que puedan ser requeridas.
- + **Código.** Se trata del mismo campo presente en el tablero de indicadores. Suele consignarse también en la ficha del indicador.
- + **Meta.** Dato de desempeño esperado para la medición anualizada deseada del indicador en el periodo anual en curso.
- + **Responsable de gestión.** Cargo de la persona encargada de asegurar el cumplimiento de las metas en el indicador.
- + **Responsable de la carga y reporte de datos.** Cargo de la persona encargada de llevar a cabo la medición, carga y reporte del indicador. En ocasiones, especialmente si la organización es grande, las funciones de medición, carga y reporte pueden asignarse a personas diferentes; si este es el caso, se puede subdividir este campo para asignar estas responsabilidades por separado.
- + **Frecuencia de reporte.** Periodo de tiempo en el que se reporta el indicador. En la ficha del indicador la frecuencia se refiere al seguimiento a corto plazo, es decir, aquel que se realiza en lapsos de tiempo tales como mensual, bimensual, trimestral, cuatrimestral, semestral e inclusive anual.¹¹²

Para aclarar aún más los diversos horizontes temporales de reporte que puede tener un indicador veamos el siguiente ejemplo práctico.



– Ejemplo 24. Posibles horizontes temporales de reporte de un indicador.

Supongamos que una organización cuenta con un indicador como el “Porcentaje de merma”. El indicador se mide semanalmente y se revisa en tiempo real en la línea de producción, lo que resulta apropiado para las tareas de control operativo en línea.

Adicionalmente, y dada la importancia de este indicador en los costos de producción, y por lo tanto, en la competitividad de la empresa, la gerencia ha decidido que forme parte del tablero de indicadores principal, lo que significa, ciertamente, revisarlo en las reuniones del comité de indicadores principal. Esta decisión implica convertir las mediciones semanales en mediciones mensuales, para lo cual, los datos semanales deben ser agregados para su presentación en forma mensual.

Por último, como el indicador es considerado como estratégico también podría ser revisado en el planeamiento estratégico de la empresa, para lo cual, puede ser presentado con datos anualizados.

Como se puede apreciar en este caso, el indicador se mide y reporta semanalmente para el caso del control operativo, se reporta adicionalmente para el control

111 En la metodología del Balanced Scorecard el objetivo proviene directamente del mapa estratégico y de la columna objetivo en el tablero del Balanced Scorecard. En la metodología del Enfoque Cliente Proveedor, la expectativa del cliente interno o externo respecto al producto para el cual se define el indicador, cumple el mismo papel que el objetivo por lo que puede cargarse el contenido de la expectativa como objetivo en la ficha del indicador.

112 En este punto es importante señalar que los indicadores pueden generar más de dos horizontes temporales de revisión: a corto y largo plazo. El horizonte a corto plazo, asociado con el control operativo está relacionado al seguimiento periódico de los indicadores que se hace en los Comités de Indicadores y que se vincula con las frecuencias a corto plazo presentes en la ficha del indicador. El horizonte a largo plazo se encuentra más bien relacionado con el proceso de planeamiento estratégico, en cuyo caso, los indicadores se revisan siempre con frecuencia anual.

del seguimiento a corto plazo en las sesiones del comité de indicadores en forma mensual y, finalmente se reporta anualizado para efectos del análisis del planeamiento estratégico.

- + Fecha de actualización. Fecha en la que periódicamente, y sobre la base de la frecuencia de reporte definida, deben actualizarse los datos del indicador.
- + *Benchmark*.¹¹³ Mediciones del mismo indicador para organizaciones competidoras, líderes regionales o mundiales o, mediciones de otros indicadores pertinentes,¹¹⁴ para el mismo periodo en el que se muestra data del indicador. Los *benchmarks* de la medición se muestran como líneas adicionales en la gráfica del indicador y funcionan como “metas” adicionales de referencia.

A continuación, se muestra un ejemplo de formato habitual para una ficha de indicador.

Figura 9. Ficha del indicador.

Ficha del Indicador	
Nombre del indicador	
Objetivo del indicador	
Fórmula del indicador	
Código del indicador	
Meta	
Responsable de gestión	
Responsable de carga y reporte de datos	
Frecuencia de reporte	
Fecha de actualización	
Benchmark	

Junto a todos estos campos, la ficha del indicador puede incluir otros datos relevantes, según las necesidades de cada organización. Por ejemplo, podría incluirse un campo para indicar el origen de los datos, otro para hacer explícito el procedimiento para acceder a los datos, e incluso, uno para establecer las autorizaciones para la vista o revisión de los datos.

- La tabla de datos

Una vez que todos los aspectos importantes sobre los indicadores están identificados a través de la ficha del indicador, el siguiente paso es establecer la manera específica en la que va a recopilar los datos.

Para recopilar o cargar los datos de los indicadores siempre es necesario utilizar tablas de datos.

A continuación presentamos dos ejemplos de tablas de datos, una para recopilar datos mensualmente y la otra para hacerlo de manera anual.

¹¹³ En este caso la palabra *benchmark* se refiere a mediciones o indicadores que se utilizan como comparación competitiva. Estas mediciones sirven de base para el *benchmark* de proceso, que se centra, más bien, en la identificación de los métodos de trabajo que producen los resultados de referencia o el estudio. Mayores referencias en Michael Spendolini (2005) y en Robert C. Camp (1993).

¹¹⁴ Es decir, mediciones de otras industrias o procesos distintos, pero que, pueden ser pertinente en el aprendizaje organizacional relacionado con la mejora del desempeño del indicador en cuestión. Por ejemplo, un banco podría comparar su proceso de atención al cliente con otras organizaciones de servicios reconocidas por la calidad de su proceso de atención al cliente; también podría ser pertinente para una empresa industrial que entrega partes a sus clientes, compararse con una empresa de entrega de paquetes en lo que se respecta a su indicador de tiempo de entrega.

Indicador	Ventas mensuales (miles de US \$)											
Tipo de dato	Resultados											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Desempeño (real)	200	210	245	234	276	255	269	320	258	302	298	321
Meta	220	220	240	280	260	260	260	260	260	260	260	260
Competidor 1	180	190	220	225	287	310	276	225	284	252	275	223
Competidor 2	190	200	234	227	269	304	224	220	245	320	222	202
Clase mundial	430	444	418	468	484	495	504	513	498	450	489	517

Tabla 16. Ejemplo de tabla de datos para un indicador de frecuencia mensual.

Indicador	Ventas mensuales (miles de US \$)					
Tipo de dato	Resultados					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Desempeño (real)	3823	3924	4189	4623	5124	5982
Meta	3540	3700	4200	4600	5100	5800
Competidor 1	3610	3816	4110	4618	4698	4904
Competidor 2	5532	5590	5639	5754	5537	5823
Clase mundial	6642	6529	6872	7734	7293	7194

Tabla 17. Ejemplo de tabla de datos para un indicador de frecuencia anual.

Como se puede apreciar, las tablas de datos se preparan en función del tipo de seguimiento a realizar. Si se trata del seguimiento de tipo corto plazo u operativo, las tablas pueden reflejar las frecuencias de medición de tipo mensual, bimensual, trimestral, cuatrimestral y semestral; si se trata del seguimiento a largo plazo o estratégico, la frecuencia de medición en las tablas es de frecuencia anual.

Respecto al uso de comparaciones, por lo general, éstas aparecen en las tablas luego de que los datos de desempeño y las metas están siendo regularmente reportadas. A veces incluso los indicadores pueden estar reportando un buen tiempo antes de que se añadan mediciones comparativas. La explicación de esto último es evidente, el trabajo del *benchmark* suele hacerse más importante a partir de las necesidades de mejora continua que se establecen cuando las mediciones se convierten en regulares.

Por último, es más usual utilizar comparaciones en la representación de indicadores que evalúan el desempeño a largo plazo que en el caso de los indicadores medidos a corto plazo.

- La gráfica del indicador

En principio es importante señalar que para presentar o reportar los datos de los indicadores, se pueden usar las mismas tablas de recopilación de datos u optar por hacer dicha presentación en gráficas.

Como se ha podido constatar, el diseño de las tablas de datos es, en efecto, indispensable para la carga de datos de los indicadores y, como tal, es imposible dejarlas de usar. Sin embargo, algo distinto es utilizarlas para el reporte o presentación de los datos de los indicadores.

Para comprender mejor lo anterior, pensemos en los dos ejemplos de tablas presentados líneas arriba e intentemos encontrar respuestas para las siguientes preguntas: ¿cuál es la posible tendencia a futuro para estos indicadores?, ¿de qué tamaño son las brechas entre el desempeño alcanzado y las metas establecidas?, ¿cuál es la magnitud de las brechas de desempeño con los competidores o del *benchmark* clase mundial?, si colocásemos otro indicador bajo el formato de tabla, para el mismo periodo, ¿sería fácil determinar en forma rápida si existe una correlación significativa entre estos dos indicadores presentados? Las respuestas a todas estas preguntas no son, de ninguna manera, evidentes a primera vista, no si usamos solamente las tablas de datos.

Ahora bien, usar gráficas de indicadores para reportar la data, a diferencia de lo que sucede con las tablas de datos, presenta la gran ventaja de facilitar las tareas de análisis de los datos. Las gráficas ayudan, en ese sentido, a la visualización de comparaciones, la estimación de tendencias y proyecciones y, la determinación de correlaciones y relaciones causa-efecto entre indicadores. Ninguna de estas actividades de análisis de indicadores puede realizarse, como ya se ha dicho, a primera vista a través de las tablas de datos de indicadores.

La importancia de las gráficas de indicadores en el análisis es algo que solamente puede apreciarse en su real magnitud cuando se llevan a cabo las discusiones gerenciales que se realizan en las reuniones de los comités de indicadores. Ahora veamos cómo es que deben diseñarse los gráficos de indicadores.¹¹⁵ A continuación presentamos algunas de las características que debe tener un buen gráfico de indicadores:

- + El formato. Para la presentación de un gráfico de indicadores se sugiere utilizar un formato bidimensional, similar al de un plano cartesiano,¹¹⁶ es decir, con dos ejes, horizontal (de las “X” o de las abscisas) y vertical (de las “Y” o de las ordenadas). En el eje horizontal, va la escala temporal, la que puede reflejar, por ejemplo, meses o años; y que refleja el avance del tiempo de izquierda a derecha. En el eje vertical, se representa la escala numérica del indicador, la que por lo general empieza en cero, aunque, en algunos casos, puede extenderse a un rango negativo¹¹⁷ o de un valor mínimo específico, dependiendo ciertamente del tipo de indicador que se esté reportando. El siguiente cuadro presenta un ejemplo de la gráfica típica de un indicador.

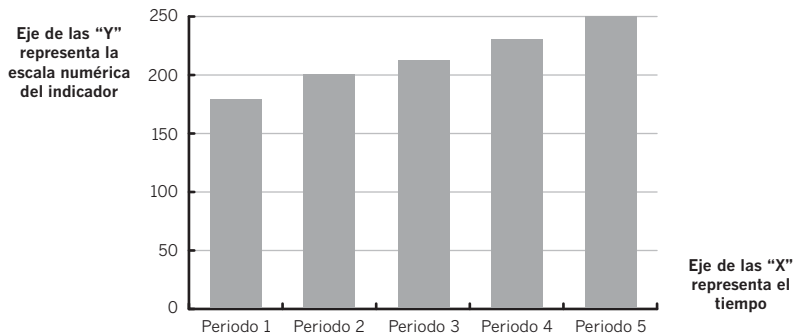


Figura 10. Gráfica tipo de un indicador.

Es importante señalar que los datos de las gráficas provienen siempre de una tabla de datos como las mostradas líneas arriba, de manera que, tanto la escala temporal como la escala del indicador representen el contenido de dichas tablas de datos.

- + Barras para el resultado en el indicador y líneas para las comparaciones. Los gráficos muestran el desempeño del indicador en barras mientras que todas las comparaciones, ya sean las metas, el desempeño de competidor o el desempeño clase mundial, se representan como líneas.

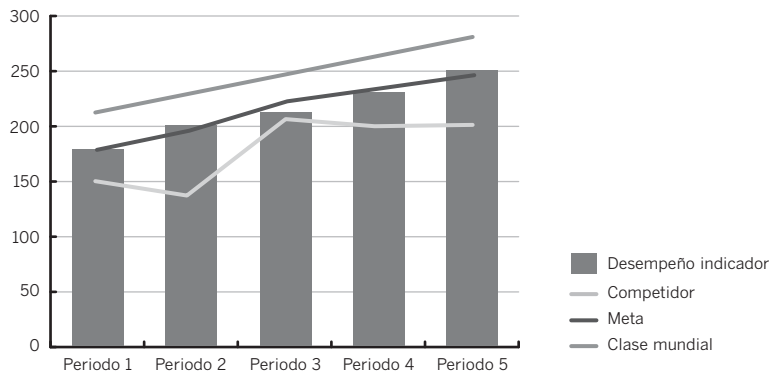


Figura 11. Barras y líneas en los gráficos de indicadores.

115 La forma de presentación gráfica de indicadores utilizada en este libro es la sugerida, en lo fundamental, por el Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige en sus directivas para presentar indicadores de resultados. Ver al respecto: Baldrige Performance Excellence Program (2013): 2013-2014 *Criteria for Performance Excellence*, p. 36.

116 No se trata exactamente del plano cartesiano puesto que, entre otros detalles, no se utilizan los cuatro cuadrantes típicos, las escalas no son siempre de números enteros y el punto de origen de ambas escalas no necesariamente empieza en cero.

117 Este es el caso, por ejemplo, del indicador “monto de utilidad neta”, que puede ser positivo o negativo.

- + Gráficas para el seguimiento a corto plazo y para el seguimiento del largo plazo. Al igual que en el caso de las tablas de datos, los gráficos de indicadores pueden reportarse tanto para el seguimiento del desempeño del periodo en ejecución (horizonte a corto plazo u operativo), como, para el seguimiento del desempeño histórico/proyección (horizonte a largo plazo o estratégico).

A continuación se muestran dos ejemplos de gráficos de indicadores típicos para ambos horizontes temporales. Uno para el seguimiento de indicadores de corto plazo, establecido para una frecuencia de medición mensual, y el otro, para un seguimiento de largo plazo, definido para un periodo de medición anual.

Figura 12. Ejemplo de gráfico para el seguimiento de un indicador a corto plazo.

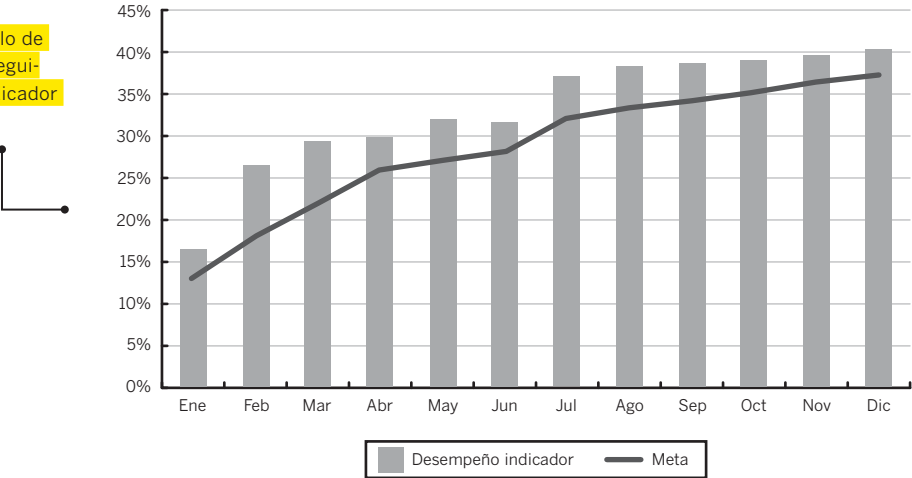
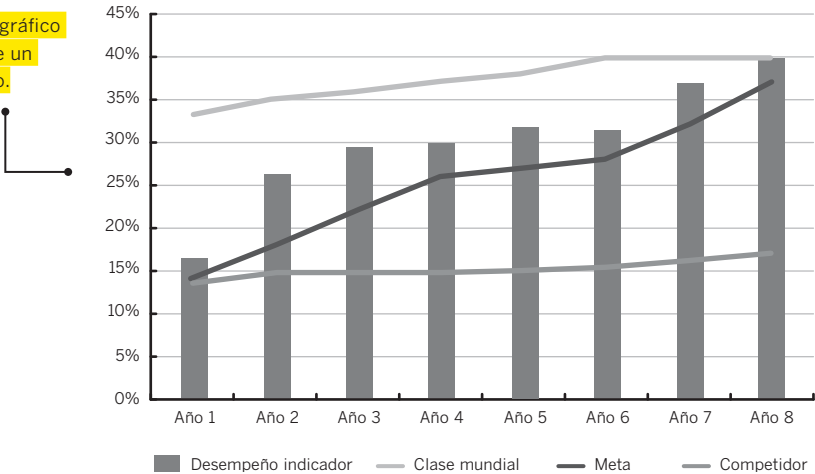


Figura 13. Ejemplo de gráfico para el seguimiento de un indicador a largo plazo.



Como se puede observar, el tiempo, expresado en el primer gráfico en una frecuencia mensual y en el segundo, en una frecuencia anual, se muestra en el eje horizontal. Por otro lado, el indicador, para este ejemplo representado en ambas gráficas por una escala porcentual, se presenta en el eje vertical.

Adicionalmente, es importante notar que las gráficas de indicadores pueden variar ligeramente en lo que se refiere a la presentación de las comparaciones. En el horizonte a corto plazo, es decir, cuando la frecuencia de medición es mensual, bimensual, trimestral, cuatrimestral, o semestral, se representa, por lo general, solamente el resultado alcanzado en el indicador y en las metas. En el horizonte a largo plazo, cuando la frecuencia de medición es anual, por el contrario, se muestran los datos anualizados del resultado en el indicador, así como, el resto de comparaciones tales como las metas, el desempeño de los competidores, y el desempeño clase mundial. Ello se debe a que el análisis competitivo suele hacerse con mayor frecuencia en el horizonte estratégico.

- + Una tendencia positiva se grafica como un movimiento de la barra o línea que representa al indicador, en forma ascendente y, de izquierda a derecha.¹¹⁸ En la medida de lo posible, las gráficas para los indicadores que se muestren en tendencia de mejora del desempeño (se están alcanzando o sobrepasando las metas) deben reflejar que la medición sube en la escala, es decir, que se mueve de izquierda a derecha y de abajo hacia arriba. Lo contrario ocurre en el caso de los indicadores que sugieran una tendencia de deterioro (no se alcanzan o se alejan las metas establecidas), situación en la que, la medición debe bajar en la escala, es decir, que se mueve de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo.

Sin embargo, en ocasiones se diseñan indicadores en los que la mejora en el desempeño se expresa en forma inversa, es decir, cuando el resultado alcanzado en el indicador es una mejora, en realidad se baja en la escala del indicador, y viceversa, cuando se empeora el desempeño, se sube en la escala. Este es el caso, por ejemplo de los indicadores “número de quejas”, “número de reprocesos”, “porcentaje de clientes que devuelven los productos”; en todas estas situaciones, el indicador muestra un mejor desempeño en la medida en la que se desciende en la escala, de hecho, el valor cero es el mejor resultado posible en todos estos ejemplos.¹¹⁹ En una situación similar, es recomendable que se incluya en la gráfica una pequeña leyenda, quizás en la parte superior derecha, con una flecha hacia abajo diciendo “mejor”; con ello se advierte al usuario de los indicadores que el desempeño mejorado se expresa con movimientos del indicador hacia abajo. A continuación se muestra una gráfica donde se aplica esta última sugerencia.

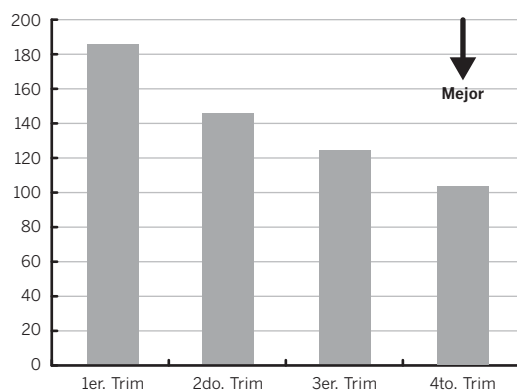


Figura 14. Representación de la gráfica del indicador “número de reclamos de clientes”.

– Registro de acuerdos

Las reuniones de análisis y mejora de indicadores generan nuevos puntos de vista y acuerdos sobre cómo proceder a futuro. Toda esta información suele ser de gran importancia para el alineamiento estratégico y operativo de la organización por lo que requiere ser desplegada a todos los colaboradores involucrados, al tiempo que, se asegura que las responsabilidades sobre las tareas queden claramente delimitadas. Sin un adecuado registro de los acuerdos de las reuniones la realización de las tareas puede verse afectada.

Por todo lo anterior es recomendable que para en las reuniones, de seguimiento y mejora de los indicadores se usen actas o formatos específicos para el registro de todo lo acordado.

El uso de actas de reuniones facilita además la evaluación del desempeño de los miembros del comité de indicadores a través del registro del cumplimiento de los acuerdos. Ello quiere decir que, si un gerente está interesado en saber cuáles son los participantes del comité de indicadores que están haciendo bien su trabajo y cuáles no, solo debe revisar el registro de cumplimiento de los entregables. Los resultados de estas evaluaciones pueden ser usados para tomar decisiones sobre el desempeño de cada miembro del comité.

118 Baldrige Performance Excellence Program (2013): *2013–2014 Criteria for Performance Excellence*, p. 36.

119 Ahora bien, también es cierto que un indicador de este tipo puede ser replanteado, a veces cambiando ligeramente en sentido de la medición, para cumplir con la regla sugerida. Por ejemplo, el indicador “número de quejas” podría replanteado a “porcentaje de clientes sin historial de queja durante el periodo”, el indicador “número de reprocesos” podría reformularse a “porcentaje de productos de primer pase”, finalmente, el indicador “porcentaje de clientes que retornan los productos” podría reescribirse como “porcentaje de clientes conformes con el producto”.

Si el formato del acta utilizado es sencillo,¹²⁰ y no incluye información que resulte innecesaria, se facilita la tarea de registrar información y de enfocar los esfuerzos organizacionales en los temas clave de la gestión.

Los datos o campos de contenido más frecuentes a incluir en un acta de reunión con un formato práctico son:¹²¹

- + Acta N°. Se refiere al código o numeración del acta, la que es necesaria para futuras referencias.
- + Tema. Contiene el tema central de la reunión, si se trata de una reunión periódica con el mismo contenido, como es este el caso, se puede colocar aquí “Comité de Indicadores”.
- + Lugar.
- + Fecha.
- + Hora.
- + Elaborado por.
- + Convocados y asistentes. En esta parte se enlistan los invitados a la reunión y se registran los asistentes entre dichos invitados.
- + Agenda. Enumera los temas específicos por abordar en la reunión.
- + Acuerdos. Presenta la relación de acuerdos por cada punto de la agenda.
- + Responsable. Se refiere al encargado de dar cumplimiento a cada acuerdo.
- + Fecha de entrega. Registra la fecha en la que se encarga la tarea al responsable.
- + Fecha de ejecución. Registra la fecha en la que es ejecutada la tarea encargada al responsable.

Figura 15. Formato sugerido para un acta de reuniones.

A continuación se muestra el formato sugerido para un acta de reunión del comité de indicadores.

Acta N°				Acuerdos	Responsable	Fecha entrega	Fecha ejecución
Tema:							
Lugar:							
Fecha:							
Hora:	De:	A:					
Elaborado por							
Convocados	Asist	Convocados	Asist				
Agenda							

120 En algunas organizaciones todavía subsiste la tendencia a utilizar formatos excesivamente formales que registran información anecdótica y poco útil, lo que hace difícil la tarea de identificar la información clave “de un solo vistazo”.

121 En realidad un formato de este tipo se puede usar prácticamente para cualquier tipo de reunión.

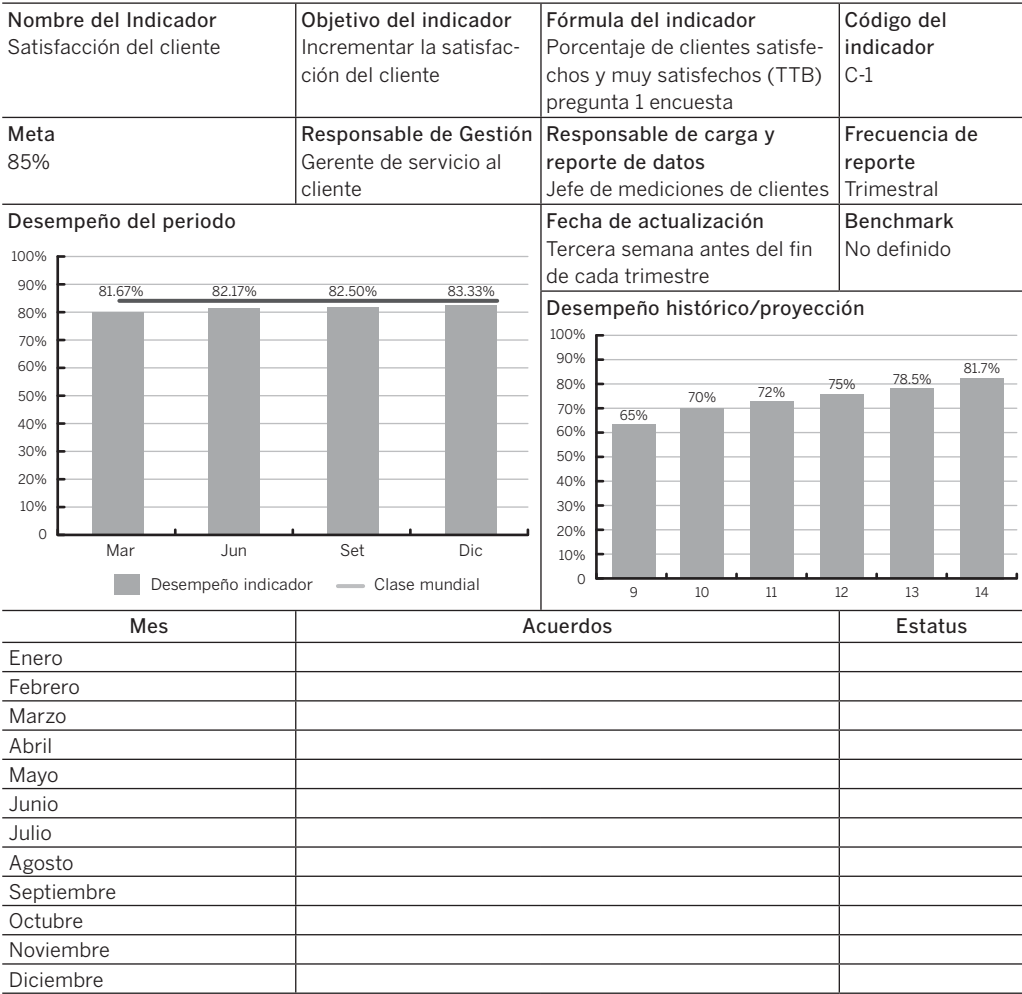
Por último, es una buena práctica, hacia el final de la reunión, leer el acta a todos los participantes y validar el contenido. Ello con el propósito de asegurar que la redacción refleje lo acordado, así como, para contar con una oportunidad adicional para precisar o reformular algún acuerdo o dato.

- **Formato unificado para la ficha y gráficas del indicador, así como, para el registro de acuerdos**

La experiencia práctica en la implementación de indicadores muestra que mientras más simples y enfocados sean los sistemas de medición y registro de los datos, el trabajo de gestión de los indicadores resultará más eficiente. La complejidad y número excesivo de formatos sólo agrega dificultad a una tarea que de por sí ya es recargada. En ese sentido, algo que ha probado ser muy efectivo es la combinación en un solo formato de la ficha y gráfica del indicador, así como, del registro de los acuerdos.

Como se puede observar en el siguiente formato unificado, la información, tanto de la ficha del indicador, de la gráfica, así como del registro de los acuerdos¹²² de la reunión de indicadores (información breve o resumida del contenido del acta de reuniones) se encuentra toda en un solo documento.

Figura 16. Ejemplo de ficha y gráfica del indicador en un solo formato.



122 En algunas organizaciones, además del acta de reuniones existe un campo en la misma ficha y gráfica del indicador donde se registran los acuerdos. El uso de este campo puede ser alternativo o complementario al acta de reuniones, según se considere necesario.

Como se puede apreciar, en la parte superior van todas las casillas típicas de la ficha del indicador. Asimismo, ya en la parte intermedia, se incluyen las gráficas para el desempeño tanto a corto plazo, en este caso de una frecuencia trimestral,¹²³ así como, a largo plazo, con una frecuencia anual. Por último, en la parte baja se incluye un añadido para registrar los acuerdos respecto a la revisión periódica del indicador.

- Uso de semáforos de indicadores

Por otro lado, también es usual incorporar en el tablero de indicadores, en la ficha o en la gráfica misma del indicador, una columna para mostrar semáforos con “luces” de color verde, amarillo y rojo, a modo de señal de advertencia sobre el desempeño alcanzado en el indicador respecto a las metas previamente definidas.

El uso de los semáforos es de gran atractivo para muchos gerentes pues brinda una vista rápida sobre la situación de cada uno de los indicadores del tablero. No obstante, su uso debe ser cuidadoso pues, tanto o más importante que el desempeño del indicador, es su pertinencia o importancia relativa. En efecto, un indicador puede dejar de ser pertinente o importante como consecuencia de movimientos en la estrategia; en ese sentido, resultaría poco afortunado revisar y alcanzar buenos resultados (semáforo en verde) en un indicador que ha dejado de ser clave para el negocio.

Para configurar los semáforos de indicadores es necesario determinar los rangos en la escala del indicador que determinan cada color en el semáforo; por ejemplo, en el caso de un indicador porcentual de clima laboral, podríamos colocar el color verde para el rango de 85 a 100%, el color amarillo para 75 a 84% y el color rojo para 74% o menos.

5. LA CARGA DE LOS DATOS DE LOS INDICADORES

La carga de los datos suele ser una de las etapas más críticas en la implementación de los indicadores porque implica el desarrollo y consolidación de los hábitos de medición y reporte. El desarrollo de los hábitos para la carga de los datos contribuye a su vez al desarrollo de la llamada “cultura de orientación a resultados”. Dicha cultura debe entenderse como los valores o creencias respecto a medir y orientarse a mejorar permanentemente. El desarrollo de los nuevos valores o creencias sólo puede alcanzarse si existe el liderazgo y la persistencia necesaria.

Las actividades principales a desarrollar respecto a la carga de datos son:

- + Establecimiento de los responsables de la carga y reporte de los datos por cada tablero.

Los indicadores requieren de un esfuerzo de medición consistente,¹²⁴ más aún, al inicio del proceso de implementación. Por esta razón, es indispensable definir responsable(s) para la carga y reporte de los datos. Una forma efectiva de hacer esto es identificando una persona por cada tablero de indicadores que sea la encargada de coordinar la obtención de la data proveniente de procesos y áreas diferentes en la organización, así como, de llevar a cabo las coordinaciones que resulten necesarias.

Se sugiere que la persona definida para realizar esta tarea sea un profesional joven y que cuente con cierto potencial para crecer en la organización. Ello porque el trabajo con indicadores de gestión suele ser uno de los mejores entrenamientos para formar directivos orientados a resultados.

En las organizaciones pequeñas, el responsable de la carga y reporte de los datos suele hacer toda o buena parte del trabajo y para toda la organización. En las organizaciones grandes, lo usual es que se cuente con uno de estos responsables por cada tablero.

El responsable de la carga y reporte de datos también debe preocuparse, si es el caso, de que los indicadores sean revisados en su gerencia antes de la reunión del comité de indicadores respectivo. Esta tarea es de gran importancia puesto que la calidad de una reunión de revisión de indicadores depende en buena medida de la preparación para dicha reunión.

En resumen, se puede decir que, de alguna manera, el responsable de la carga y reporte de los datos tiene la función principal de “hacer llegar bien” a su gerente a las reuniones del comité de indicadores.

¹²³ Tomar en cuenta que también para el seguimiento a corto plazo la frecuencia podría ser mensual, bimensual, cuatrimestral o semestral dependiendo de las necesidades de análisis.

¹²⁴ Los indicadores pueden llegar a tener una medición automatizada, sin embargo, aún en este caso, siempre es necesario establecer responsables de la medición, así como para desarrollar el mantenimiento de las mediciones.

+ Definición de los procedimientos para la gestión de los datos.

Para asegurar un manejo ordenado de los datos, evitar las pérdidas de información y asegurar la integridad y confiabilidad de los datos, es necesario centralizar la información, así como, definir criterios homogéneos para el manejo de los datos. Esta tarea naturalmente suele caer en los responsables de los sistemas de información de la empresa. En ese sentido, se espera que el líder o responsable administrativo del proceso de gestión de indicadores se reúna con el personal encargado en el área de sistemas para establecer espacios adecuados para la carga de datos (servidores y carpetas específicas de datos), determinar los niveles de autoridad por usuario y, definir los mecanismos de auditoría de los datos.

+ Entrenamiento a los responsables de la carga de datos por tablero.

Para reducir los errores iniciales en el llenado de la ficha de los indicadores y en la carga de datos, es necesario destinar unas pocas horas a formar a los responsables de la carga de datos. Entre los temas que deberían ser tocados en una breve capacitación tenemos: objetivos y misión del encargo, llenado/revisión de la ficha del indicador, carga de los datos, fechas de reporte, naturaleza de las reuniones de los comités de área y principal de indicadores. Una adecuada formación previa para los responsables de la carga de datos debería traducirse en una menor tasa de errores y repeticiones en la gestión de los datos de los indicadores.

+ Seguimiento y apoyo en la solución de problemas prácticos relacionados con la carga de datos.

La experiencia práctica indica que aun las personas más competentes en el manejo de los indicadores pueden cometer errores; adicionalmente, las situaciones que suelen generarse en la medición de los indicadores son siempre diversas y muy específicas al tipo de organización. En ese sentido, se requiere siempre de un criterio básico de practicidad, aspectos que solo pueden ser proporcionados por personas con experiencia en los temas de carga de datos y además, que cuenten con un fuerte foco en los temas clave del negocio.

Por esta razón, es muy recomendable que los responsables del proyecto o los consultores quizás, se encuentren especialmente disponibles en esta etapa para apoyar a los responsables de la carga de datos en las dificultades que pudieran aparecer como producto del desarrollo de sus tareas.

+ Refuerzo y revisión del avance en la carga de los datos por la gerencia.

Un aspecto crucial en la implementación de los indicadores, especialmente en el momento en el que se está llevando a cabo la carga de datos, es el apoyo que el proyecto debe recibir desde la gerencia. El tiempo del personal y de los gerentes que es destinado para cargar y analizar los datos, así como, para preparar las reuniones de los comités de indicadores, va a competir ciertamente con otras prioridades del negocio. En ese sentido, basta que el gerente general emita ciertos mensajes en momentos clave para que el personal comprenda que la iniciativa de los indicadores de gestión es un tema prioritario para la organización. Lo más importante de esta comunicación es transmitir lo que se espera del trabajo de las personas encargadas de avanzar en la medición de los indicadores, así como, establecer fechas límite para cada entrega. Los mensajes pueden y deben enviarse tanto presencialmente como por otros medios.

Respecto al seguimiento en la carga de datos, previo a la primera revisión de los indicadores, es deseable que el principal ejecutivo haya solicitado, con cierta frecuencia, información sobre el avance del proyecto. Además, es muy importante que dicho ejecutivo emita indicaciones precisas, y según corresponda, comentarios positivos o advertencias para reforzar el trabajo de medición y reporte de los indicadores. Aquí es determinante comprender que el desempeño debe traer consecuencias, de lo contrario se refuerza la idea de que “si no cumplo con los indicadores no pasa nada”.

6. EL SEGUIMIENTO DE LOS INDICADORES

A continuación se debe preparar y llevar a cabo las reuniones para el seguimiento de los indicadores. En este punto es clave destacar que lo que se busca es crear un compromiso organizacional respecto a estas reuniones; en ese sentido, el rol del líder de la organización en soporte a estas actividades, resulta nuevamente, fundamental.

- Cronograma anual de reuniones de seguimiento de indicadores

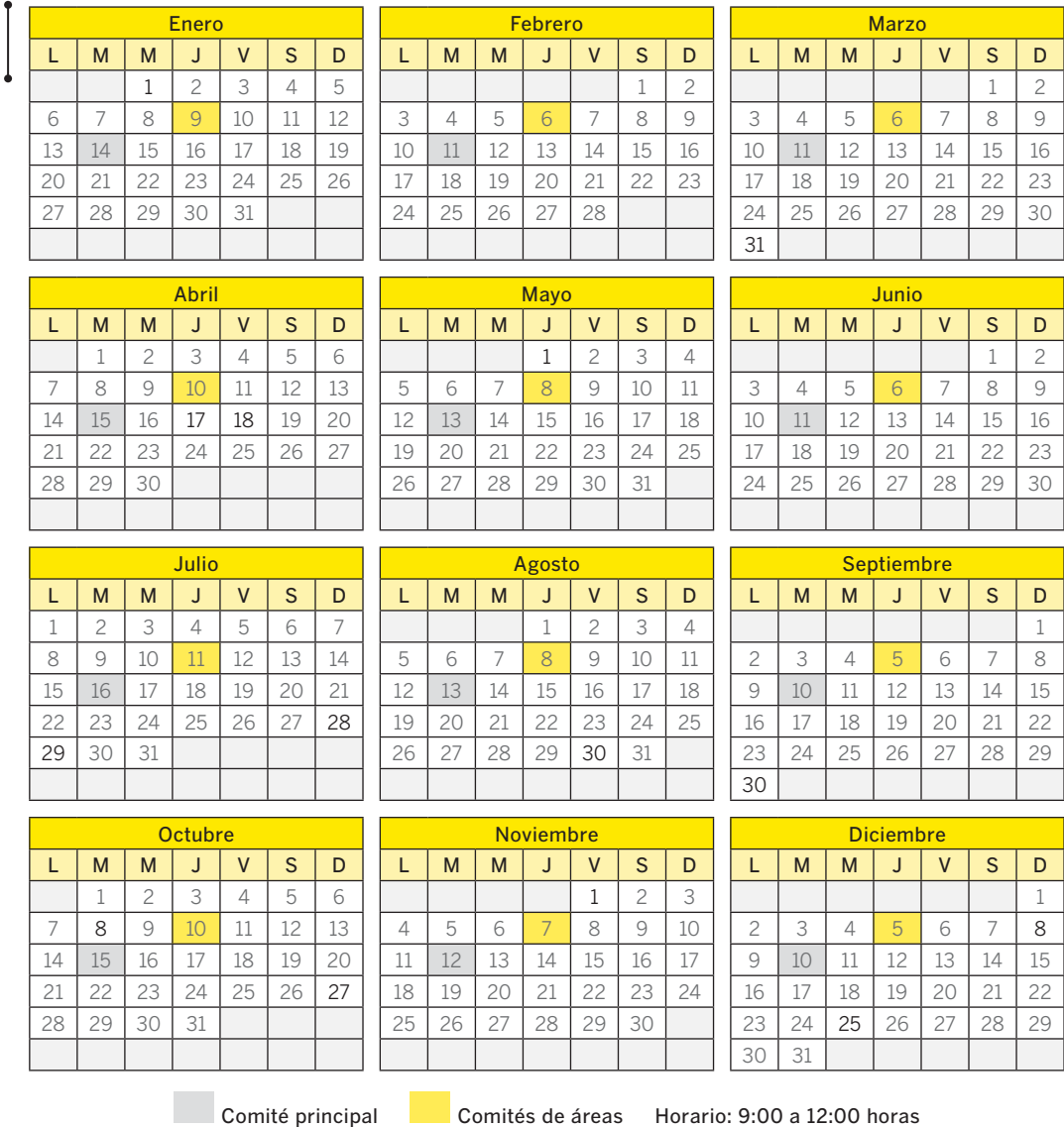
Con la intención de que se comprenda que las reuniones de seguimiento de los indicadores deben ser planificadas y sistemáticas, es necesario definir un cronograma anual para todas las reuniones de

todos los comités de indicadores. Ello implica construir un cuadro resumen, que muestre en forma anticipada las fechas y reuniones de los diferentes comités de indicadores que se llevarán a cabo durante el periodo anual que está por comenzar.¹²⁵

Para asegurar el éxito de esta parte de la implementación de los indicadores se sugiere que sea el principal ejecutivo de la organización el que presente y difunda el cronograma. En esas comunicaciones se debe exigir el compromiso del resto de ejecutivos para que respeten las fechas planteadas, así como, hacer un esfuerzo importante para llegar bien preparados a cada una de las reuniones.

Figura 17. Calendario de reuniones para los comités de indicadores.

La siguiente figura muestra cómo podría presentarse la información en un calendario anual.



En este ejemplo se ha considerado sólo las reuniones del comité principal y las de los comités de las áreas, pero podrían incluirse otras reuniones de indicadores con fines más específicos. También se

125 Es deseable que el calendario de reuniones se presente con uno o dos meses de anticipación al cierre del año anterior o del inicio del periodo anual al que se le va a hacer el seguimiento.

sugiere resaltar los días feriados y tomar en cuenta festividades internas o actividades gerenciales importantes para asegurarse de que no se programen reuniones en fechas que no van a estar disponibles.

– Planificación de indicadores a revisar por cada reunión

Los indicadores, como se ha mencionado anteriormente, suelen tener diferentes frecuencias para su reporte, siendo las principales: mensual, bimensual, trimestral, cuatrimestral, semestral y anual. Ahora bien, aun cuando los indicadores tienen estas diferentes frecuencias de medición, resulta casi siempre necesario que la frecuencia para las reuniones de seguimiento del comité de indicadores sea mensual. La razón es simple, la frecuencia mensual es la menor posible de todas las frecuencias de medición, de manera que, si se desea revisar oportunamente todos los indicadores, no hay forma de manejarlos fuera de una frecuencia de revisión mensual.

Por ello, en cada una de las reuniones del comité de indicadores, establecido como mensual, se revisarán los indicadores, no solo de frecuencia mensual, sino también de otra frecuencia pero que cuenten con data a reportar en ese mes. Las múltiples posibilidades de revisión de los indicadores son resumidas en la siguiente tabla:

Tabla 18. Posibilidades de revisión de indicadores por tipo de frecuencia del indicador.

Frecuencia de reporte	Lapso de tiempo entre reportes	Cantidad de veces que se reporta en el año	Número de alternativas para meses de reporte	Alternativas de meses de reporte
Mensual	Todos los meses	12	01	– Todos y cada uno de los meses del año
Bimensual	01 mes sí y 01 mes no	06	02	– Enero, marzo, mayo, julio, septiembre y noviembre – Febrero, abril, junio, agosto, octubre y diciembre
Trimestral	01 mes sí y 02 meses no	04	03	– Enero, abril, julio y octubre – Febrero, mayo, agosto, noviembre – Marzo, junio, septiembre y diciembre
Cuatrimestral	01 mes sí y 03 meses no	03	04	– Enero, mayo y septiembre – Febrero, junio y octubre – Marzo, julio y noviembre – Abril, agosto y diciembre
Semestral	01 mes sí y 05 meses no	02	06	– Enero y julio – Febrero y agosto – Marzo y septiembre – Abril y octubre – Mayo y noviembre – Junio y diciembre
Anual	01 mes sí y 11 meses no	01	12	– Cualquiera de los doce meses del año

Ahora bien, el detalle específico de qué indicadores deben revisarse en qué reunión debe ser también presentado a todos los miembros del comité de indicadores. El envío de esta información debe hacerse con suficiente anticipación, de manera ideal, acompañando al cronograma anual de reuniones presentado líneas arriba.

La siguiente tabla presenta, en forma sencilla, la planificación de detalle referida al seguimiento de cada indicador por reunión.

Planificación de seguimiento de indicadores por reunión													
Tablero	Principal												
Indicador	Frecuencia	¿A revisar en reunión mensual del Comité de indicadores?											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
ROE	Mensual	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Costo de producción	Bimestral	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí
Porcentaje de participación de mercado	Trimestral	No	No	Sí	No	No	Sí	No	No	Sí	No	No	Sí
Porcentaje de colaboradores satisfechos y muy satisfechos	Anual	No	No	No	No	No	No	No	No	Sí	No	No	No
...													
...													
...													
...													
...													
...													
...													
...													

Tabla 19. Planificación de seguimiento de indicadores por reunión.

Como se puede apreciar, un principio básico para la programación de la frecuencia de revisión de un indicador es que, cualquiera fuere la frecuencia, exista una distancia temporal equivalente entre reporte y reporte.¹²⁶ Sin embargo, en el caso de mediciones que involucran procesos y resultados estacionales, no necesariamente conviene respetar este criterio. Un ejemplo de esto último se puede encontrar en la industria de alimentos donde es usual que exista una mayor producción en determinadas fechas del año, lo que puede llevar a medir con mayor frecuencia en algunos periodos del año y a medir poco o nada en otros. Otro ejemplo puede obtenerse de ciertas industrias extractivas, como la pesquera, la que depende de temporadas de producción establecidas en función de políticas públicas relacionadas con la conservación de la biomasa marina; en este caso, las empresas pesqueras pueden medir ciertos indicadores solo en las temporada de pesca y no en el resto del año.

– Realización de la convocatoria para la primera reunión del comité de indicadores principal

Llevadas a cabo todas las actividades relacionadas con la carga de los datos y la estructuración de los comités de indicadores, el siguiente reto es llevar a cabo una buena convocatoria para la primera reunión del comité de indicadores.

Es importante señalar que, aun cuando es deseable tener un nivel aceptable de avance en la carga de los datos no es, sin embargo, indispensable que todos los indicadores a ser reportados cuenten con datos completos y de alta confiabilidad. Ello porque la prioridad al inicio debería ser, en realidad, avanzar en el desarrollo de los hábitos de reporte y medición que forman la base para la consolidación de una cultura de orientación a resultados. En ese sentido, los esfuerzos de los directivos deben enfocarse en el desarrollo de los mencionados hábitos. Cuando los hábitos de medición y reporte son una tarea inculcada al personal, significa que la organización destinará mucho menos tiempo y recursos a las tareas de seguimiento al desempeño, produciéndose así un natural enfoque en los resultados a todo nivel.

Adicionalmente, existe otra razón por la que no es pertinente preocuparse en extremo en esta etapa por la calidad e integridad de los datos. En efecto, la calidad e integridad de los datos se alcanzará de seguro en el proceso de implementación propiamente dicho, siempre que exista un liderazgo claro de la alta dirección. Por lo demás, contar con datos iniciales completos y de calidad máxima no sirve de nada si no se consolida la cultura de medición.

126 Esto quiere decir que, por ejemplo, si se tratase de un indicador de tipo bimestral, se espera que las mediciones y reportes de este indicador se hagan cada dos meses, manteniéndose siempre esta distancia equidistante entre medición y medición y, entre reporte y reporte. Siguiendo con el ejemplo, lo que no debería suceder, es que las mediciones se produzcan de manera aleatoria, es decir, por ejemplo, en enero, abril, junio, agosto, noviembre y diciembre.

Asimismo, y de manera consistente con lo anterior, la alta dirección debería premiar o reconocer a quienes en esta etapa cumplen con la carga y reporte de los datos de manera oportuna. Lo mismo debería suceder con aquellas personas que por propia iniciativa aportan valor al proceso, generando mejoras a los indicadores inicialmente propuestos. Con todo esto se busca que la organización se oriente a aprender en la implementación, evitando caer en un contexto de parálisis por exceso de análisis, situación que suelen padecer en este punto, una buena cantidad de organizaciones que intentan trabajar con indicadores.

Respecto a la convocatoria de la primera reunión, es deseable que sea realizada por el más importante ejecutivo de la organización pues, se requiere dar un mensaje claro en torno a la importancia de los indicadores en la creación de una cultura de orientación a resultados. La comunicación debe dirigirse a los gerentes o reportes directos del gerente general o ejecutivo principal, según sea el caso. Algunos aspectos clave que pueden resaltarse o enfatizar en este mensaje son:

- + Los gerentes deben ser conscientes de que una parte muy importante de su trabajo consiste en dedicar tiempo suficiente a la medición, reporte, análisis y mejora de los indicadores. Dichos comportamientos serán considerados como parte de los criterios de evaluación del enfoque de orientación a resultados requerido a todos los ejecutivos principales.
- + Los gerentes deben proporcionar facilidades para que el personal a cargo del proyecto de indicadores pueda realizar en sus áreas todas las tareas que sean requeridas para alcanzar un buen resultado en la primera reunión del comité de indicadores.
- + Los gerentes de línea son los responsables de reportar y sustentar los resultados en los comités de indicadores.
- + El proyecto de implementación de indicadores seguramente va a tener dificultades, ciertamente se cometerán errores pero se espera que cada uno de los responsables de los diferentes tableros de indicadores esté a la altura para superar los problemas que puedan presentarse. Advertir que el proyecto no se va a detener sólo porque aparezcan dificultades. La dirección se ratifica en que solo la continuidad y perseverancia pueden asegurar los resultados que todos esperan.
- + Exigir profesionalismo; los gerentes responsables de los tableros deben llegar preparados a las reuniones. Ello quiere decir que los responsables de presentar los indicadores deben realizar reuniones previas en sus respectivas áreas para analizar los resultados y llevar propuestas de acción. Asimismo, se debe destacar que los gerentes cuentan con una oportunidad para plantear mejoras a los indicadores diseñados para ser discutidas en el comité principal y que no serán bien recibidas críticas a los indicadores o al sistema de indicadores que no lleven sustento y una propuesta de mejora.

- Recomendaciones para la preparación previa de cada reunión del comité de indicadores

Algunas recomendaciones, aplicables por cierto a la preparación de cualquier reunión, son pertinentes para las reuniones de los comités de los indicadores:

- + Definir un objetivo para cada reunión.
- + Establecer una hora de inicio y fin. Respetar los tiempos.
- + Usar correctamente el acta de la reunión. Las actas de las reuniones previas deben revisarse al inicio de cada reunión para asegurar que las tareas asignadas se lleven a cabo.
- + Asegurar la participación de los involucrados.
- + Trabajar coordinaciones previas (presenciales, por correo electrónico y por teléfono) para asegurarse de que todos los que participan en la reunión conozcan la agenda y sepan por qué es importante la reunión. Los temas clave tratarlos en persona.
- + Si sabemos de conflictos potenciales que se pueden presentar en la reunión, abordarlos antes, alineando a las personas que van a la reunión.

- + Si conocemos a personas que pueden complicar la reunión debido a su personalidad o cualquier otro tema especial, entonces hay que buscar un tratamiento particular. Conversar con ellos sobre lo que se espera de su participación en la reunión.
- + Asegurarse de comunicar en la convocatoria las expectativas que se tienen de la participación de cada uno de los miembros del comité de indicadores.

- Resistencia al cambio en las primeras reuniones del comité de indicadores

El manejo de las primeras reuniones del comité de indicadores es determinante en lo que puede ser el éxito o fracaso del proyecto de indicadores. Ello porque lo que está en juego, a los ojos del resto del personal de la organización, es si realmente los indicadores de gestión ocupan una importancia elevada en la jerarquía de prioridades de la alta dirección. Si los mensajes de la alta dirección son los correctos, el proyecto de indicadores tendrá grandes probabilidades de éxito, ello, muy a pesar de que pudieran presentarse dificultades en esas primeras reuniones. Si los mensajes de los líderes no son los correctos el proyecto tiene muchas posibilidades de fracasar, independiente del profesionalismo que se haya puesto en el diseño de los indicadores.

Como se ha mencionado antes, el liderazgo es la capacidad de influir para apoyar los objetivos organizacionales. Para influir, se requiere generar confianza, y, a la vez, la generación de confianza sólo es posible a través de la congruencia de los comportamientos de los líderes con los propósitos declarados. En ese sentido, la forma más clara de dar el mensaje de que los indicadores son importantes para la organización es destinando el tiempo necesario y tomando decisiones que respalden efectivamente el trabajo de quienes lideran el proyecto de implementación de indicadores.

Ahora bien, en las primeras reuniones de un proyecto de esta naturaleza es usual que algunos directivos o mandos medios cuestionen la importancia, e incluso, la pertinencia del proyecto de indicadores. Probablemente plantearán numerosas excusas, entre las que es habitual escuchar: “tenemos gran sobrecarga de trabajo”, “existen urgencias en el negocio”, “he visto otras organizaciones fracasar en iniciativas similares”, “implementar esto es muy costoso”, etcétera. Pues bien, lo cierto es que la experiencia de una buena cantidad de años de consultoría en el tema me ha mostrado, una y otra vez, que todas estas afirmaciones suelen ser, en la mayoría de las situaciones, coartadas para esconder cierta oposición o resistencia pasiva a la implementación del proyecto.

Hay varias razones que abonan en este sentido. En primer lugar, los seres humanos somos en buena medida reacios al cambio. En segundo lugar, nadie quiere verse mal, la implementación de indicadores va a poner en evidencia situaciones respecto al desempeño de los ejecutivos principales que no necesariamente son las esperadas por la organización. Y, en tercer lugar, frecuentemente, los ejecutivos se encuentran en una zona de confort de la que realmente no desean moverse. Todo ello configura una situación perfecta para la resistencia pasiva.

Ahora bien, para comprender esto en su real dimensión preguntémosnos: ¿qué puede hacer que alguien se oponga a algo, a todas luces, bueno para la organización?, ¿quién puede, en su sano juicio, decir que usar indicadores bien implementados no es bueno para la organización? En realidad sólo alguien, o bien, con un conocimiento muy pobre de la utilidad de los indicadores, o, que quizás, tiene otras prioridades, lo que se traduce en un deseo por mantener el status quo, que probablemente le brinda ciertos beneficios. En realidad es poco probable que un gerente desconozca el impacto o importancia de los indicadores en la gestión de una organización; razón por la cual, lo más factible es que el gerente en cuestión esté tratando de evitar cambios que impliquen mayor exigencia o responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones.

Por todo lo anterior, los ejecutivos principales deben estar preparados para enfrentar este tipo de comportamientos de resistencia al cambio. La sugerencia principal es manejar algunos principios básicos:

- + Primero, como se ha dicho antes, mostrar en la práctica un apoyo decidido al proyecto.
- + Segundo, hacer que el desempeño mostrado en el proyecto tenga consecuencias. Si alguien hace las cosas bien, debe ser premiado o reconocido, si alguien no cumple entonces debe recibir una amonestación y eventualmente, si el comportamiento no deseado persiste, hay que escalar en acciones concretas que pueden llegar incluso a la reubicación o despido de la persona en cuestión.¹²⁷

127 Muchos ejecutivos consideran que no es recomendable llegar a estos extremos, sin embargo, la evidencia de investigación en competencias muestra que los ejecutivos de desempeño superior son aquellos

- + Tercero, no ceder a las presiones, excusas o justificaciones para no cumplir con las tareas que el proyecto de indicadores genera; es necesario exigir el cumplimiento de las tareas del proyecto. En ocasiones, el ejecutivo principal suele ser condescendiente con estos comportamientos de incumplimiento, en la esperanza de que sus directivos terminen aceptando de buena gana las nuevas exigencias. La verdad que esto difícilmente sucede, en la práctica, alguien que se opone al proyecto porque afecta el “Status quo”, más bien verá debilidad en la gerencia, lo que será la base para sucesivos incumplimientos y eventualmente el fracaso del proyecto.

- Cambios en las primeras etapas de la implementación de indicadores

Aun cuando alguien podría pensar lo contrario, en la práctica, durante las primeras etapas de la implementación de los indicadores, éstos no se encuentran todavía completamente consolidados. En ese sentido, es frecuente que algunos indicadores sean reformulados, que aparezcan otros nuevos indicadores, e inclusive, que un grupo de indicadores sea eliminado. Esto es no sólo una situación normal sino que es inclusive deseable, ya que, la parte más importante del aprendizaje organizacional referido a la pertinencia de cada indicador se da en la implementación y en uso cotidiano de los mismos.

En efecto, en cada una de las reuniones para hacer seguimiento a los indicadores se puede constatar el aporte específico de cada indicador al control y la mejora de la gestión, lo que todo ello permite a su vez, evaluar la pertinencia y valor real de éstos últimos en la práctica. Los detalles que se pueden mejorar en un indicador como producto de su revisión sistemática tienen que ver con pequeños cambios en la forma de reporte, modificaciones en la escala de medición, cambios en la asignación de responsabilidades, revisión de las metas, establecimiento de benchmarks; inclusive la revisión puede conducir a la eliminación o completa reformulación del indicador.

En la hipótesis de numerosos cambios en los indicadores en los inicios de la implementación, ¿quiere decir que el trabajo de diseño previo de los indicadores fue malo? No realmente, lo que sucede es que la revisión sistemática agrega nuevo conocimiento y comprensión sobre la problemática que abordan los indicadores y, en ese sentido, resulta legítimo y oportuno hacer mejoras a los indicadores.

Entrando un poco más en detalle al respecto se puede decir que durante los primeros meses de la implementación de indicadores pasará con mucha seguridad lo siguiente:

- + Un grupo de los indicadores, específicamente la gran mayoría de los de tipo financiero, una buena parte de los de clientes, mercado y quizás algunos pocos de procesos y recursos humanos, pueden estarse ya midiendo y, en consecuencia, tendrán datos completos y reportables desde un inicio.
- + Algunos otros indicadores serán completamente nuevos pero resultarán fáciles de medir. Se podrá contar rápidamente con un procedimiento de medición relativamente claro y será factible empezar la medición y reporte en el corto plazo.
- + Otros indicadores serán considerados como pertinentes pero necesitarán de la preparación de herramientas de medición específicas, las que, no necesariamente se encontrarán disponibles desde un inicio. Ello puede retrasar la implementación de estos indicadores hasta que estas nuevas herramientas de medición se encuentren implementadas o, en el peor de los casos, obligar al replanteamiento del indicador.
- + Finalmente un pequeño grupo de indicadores llegará a las primeras reuniones con serios cuestionamientos en torno a su pertinencia o a la posibilidad de realizar una medición significativa. En cualquiera de los casos o, en ambos, estos indicadores pueden ser eliminados o replanteados.

Por todo lo anterior, la premiación o reconocimiento al desempeño alcanzado en los indicadores no debe ser todavía una prioridad en esta etapa. Como se ha dicho antes, quizás en un inicio lo que hay que premiar o reconocer es el esfuerzo por desarrollar los hábitos de medición y reporte de los indicadores.

que llegado el momento enfrentan las conductas inapropiadas de sus subordinados, estableciendo advertencias claras y tomando decisiones difíciles cuando es necesario. Para mayores referencias consultar la escala de la competencia “dirección” (*directiveness*) del *Diccionario de competencias de Spencer y Spencer* (1993).

PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. ¿En qué consiste un “comité de indicadores”?
2. ¿Cuáles son las principales responsabilidades y funciones de los involucrados clave en una iniciativa de implementación de indicadores?
3. ¿Cuáles son las principales estrategias o alternativas de implementación de los tableros de indicadores?
4. ¿Qué aspectos es necesario cuidar respecto a la automatización y uso de *software* en la implementación de los indicadores?
5. ¿Cuál es el propósito de contar con una ficha para cada indicador?
6. ¿Por qué es necesario presentar los indicadores en gráficas?
7. ¿Qué aspectos es importante considerar al momento de llevar a cabo la carga de datos de los indicadores?
8. ¿Qué herramientas es posible utilizar para hacer una adecuada programación del seguimiento de los indicadores?
9. ¿Qué consideraciones deben ser tomadas en cuenta para llevar a cabo la primera reunión del comité de indicadores?
10. ¿De qué manera puede un directivo contrarrestar la resistencia al cambio que suele producirse en las primeras etapas de la implementación de indicadores?

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

Baldrige Performance Excellence Program (2013). *2013–2014 Criteria for Performance Excellence*. Gaithersburg, Maryland: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology. <http://www.nist.gov/baldrige>

Camp, Robert. C. (1993). *Benchmarking*. México: Panorama Editorial S.A.

Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.

Spencer, Lyle M. & Spencer Signe M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Nueva York: John Wiley & Sons, Inc

Spendolini, Michael (2005). *Benchmarking*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

ANÁLISIS Y MEJORA DE LA GESTIÓN USANDO INDICADORES

1. LUEGO DE MEDIR Y REPORTAR LOS INDICADORES: LOS PASOS SIGUIENTES

El dominio de la medición y reporte de los indicadores marca el inicio de la etapa de consolidación del proyecto de gestión de la organización a través de indicadores.

Ciertamente, en un inicio, cuando los indicadores recién empiezan a mostrar tendencias, es todavía muy difícil hacer algo distinto para consolidar las mediciones. No obstante, a medida que los datos empiezan a ser recurrentes y, las meras acciones voluntaristas, del tipo “esfuércense más muchachos”, muestran poca efectividad, se hace evidente que no es posible mejorar los indicadores haciendo más de lo mismo, que, ciertamente, es posible desarrollar estrategias diferentes para alcanzar resultados diferentes. Para comprender correctamente la problemática por la que suelen atravesar las organizaciones en las etapas iniciales de la medición de un indicador, utilizaremos un ejemplo.



Ejemplo 25. Análisis y mejora de los indicadores.

Imaginemos que nos encontramos en una reunión del comité de indicadores principal de una organización. Se está analizando un indicador nuevo “número de quejas de los clientes”, cuya gráfica se muestra al final de este recuadro de ejemplo.

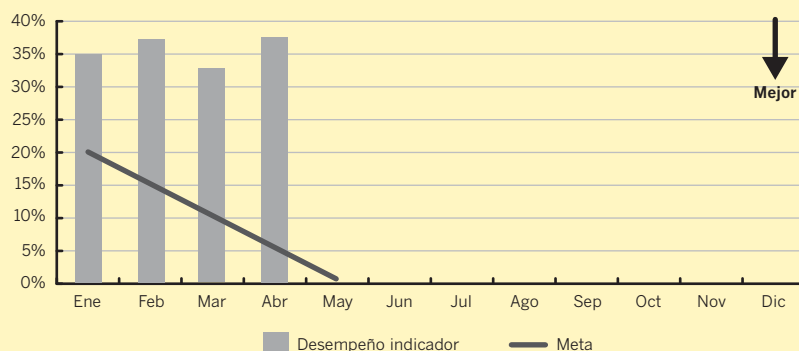
Como se puede apreciar, la organización lleva tan solo cuatro meses midiendo el indicador, asimismo, ha establecido metas específicas para reducir las quejas de los clientes a cero en el cuarto mes de iniciadas las mediciones. Sin embargo, los datos obtenidos muestran que no se ha avanzado realmente en la mejora del desempeño de este indicador, pues los resultados se presentan prácticamente invariables en los referidos primeros cuatro meses.

¿Qué reacciones generó la presentación de estos resultados durante las reuniones del comité de indicadores? En las dos primeras reuniones, las de enero y febrero, no hubo mayor análisis ya que el equipo del comité de indicadores se limitó a tomar

conciencia de los primeros resultados alcanzados en la nueva medición. En efecto, la gerencia en realidad se centró en recomendaciones para mejorar los resultados con frases del tipo “es necesario comprometerse con la organización” o “tratemos de esforzarnos más”. Sin embargo, ya en la tercera reunión, y en especial en la cuarta, se hizo evidente que las recomendaciones para enfocarse en la mejora del indicador, no estaban generando efecto alguno en los resultados. En todas estas reuniones se pudo percibir además, que la nueva medición implica una nueva carga de trabajo que no estaba considerada inicialmente, en lo fundamental porque el trabajo se realiza de forma manual. Por último se constató que no existían parámetros objetivos para establecer cuál podría ser una meta razonable para el indicador.

¿Qué sucedió en realidad? Lo cierto es que la gerencia debatió con mucho entusiasmo y voluntad pero sin encaminar al comité hacia un análisis detallado de la problemática relacionada con el indicador. Este tipo de comportamiento gerencial tiene serias limitaciones, pues, puede funcionar por periodos de tiempo muy cortos, cuando las mejoras de un indicador son evidentes; no obstante, se muestra totalmente ineficiente cuando la solución a los problemas relacionados con los indicadores implica abordar situaciones complejas o no evidentes a simple vista.¹²⁸

Por todo lo anterior, resulta claro que, en este caso específico, se requiere incrementar las capacidades de gestión en el equipo que aborda la mejora de este indicador. Estas capacidades tienen que ver con el desarrollo de habilidades para hacer analizar, solucionar problemas, liderar y administrar proyectos, entre otros aspectos clave.



Queda claro entonces que, luego de algunos meses de instaladas las reuniones de seguimiento, empiezan a aparecer nuevas inquietudes en la gerencia relacionadas con la manera de abordar la mejora de los indicadores, y que, estas inquietudes son un producto natural de la revisión permanente de los datos.

El tratamiento de estas dificultades implica en lo fundamental resolver los siguientes aspectos:

- + Desarrollo de la capacidad para realizar análisis de indicadores.
- + Desarrollo de la capacidad para gestionar proyectos.
- + Mejora hacia la excelencia a través del uso sistemático de comparaciones competitivas y de *benchmarks* clase mundial.

¹²⁸ En efecto, en este estilo de gestión, no se toma en cuenta que “para lograr resultados distintos se requiere hacer las cosas distinto”. De esta manera, los gerentes abordan las prioridades o problemas organizaciones apelando al incremento de las acciones que ya se realizan, invocando también el compromiso o entusiasmo de los responsables del desempeño de los indicadores. Ello, no puede generar mejores resultados puesto que, no implica el análisis detallado de las causas de los problemas, ni necesariamente, la implementación de acciones en los procesos, distintas a las actuales.

Las capacidades mencionadas pueden estar desarrolladas de manera insuficiente, o incluso, no existir en lo absoluto en el personal que trabaja con indicadores. Por lo anterior, es necesario establecer, primero, las necesidades de aprendizaje y luego, poner en marcha estrategias eficientes para abordar las brechas de competencias identificadas.

En las siguientes líneas desarrollaremos en detalle las estrategias más pertinentes para abordar cada uno de estos desafíos.

2. DESARROLLO DE LA CAPACIDAD PARA REALIZAR ANÁLISIS DE INDICADORES

– Datos, información y conocimiento

Antes de entrar a discernir sobre qué significa hacer análisis es necesario comprender los conceptos dato, información y conocimiento.

Dato, es un valor específico relativo a una variable cualquiera, que puede ser de característica cuantitativa o cualitativa. Un dato es, a su vez, una abstracción que representa a la unidad mínima sobre la cual se puede construir información y conocimiento. Los datos tienen como característica adicional que no permiten por sí mismos extraer conclusiones ni tomar decisiones.

Ejemplos de datos son:

- + El número de la cédula de identidad o identificación oficial de una persona.
- + La cantidad de envíos de productos entregados en un periodo de tiempo específico.
- + El monto alcanzado en ventas en un mes o año.

Información, se refiere a datos organizados o procesados de tal manera que puedan generar una reacción en quien la recibe. Para generar esa reacción, quien organiza la información debe aportar significado, lo que quiere decir, agregar el contexto específico en el que la información se genera, así como, explicar la relevancia o utilidad práctica de la información. Por todo lo anterior, el valor o la calidad de la información la decide quien recibe la información.

Ejemplos de información son:

- + Un correo electrónico enviado por un responsable de ventas regional a su supervisor conteniendo los resultados alcanzados en las ventas del periodo así como las proyecciones para los próximos meses.
- + Un informe del departamento de atención al cliente enviado a la gerencia, conteniendo estadísticas de las quejas y reclamos de los clientes e incluyendo la identificación de las causas y su importancia relativa.
- + Una presentación de los resultados de las paradas de producción de la unidad de producción al comité de gerencia, corrigiendo los datos presentados en un reporte anterior.

Conocimiento es, según Davenport y Prusak (1998), “una mezcla de experiencias, valores, información contextualizada y entendimientos estructurados que sirven como marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones no sólo se encuentra en documentos o base de datos, sino también en rutinas, procesos, prácticas, y normas organizacionales”.

El Modelo Malcolm Baldrige (2013), por su parte, asume el conocimiento como “el conjunto de recursos intelectuales acumulados en la organización”. Asimismo continúa, “es el conocimiento que posee la organización y sus trabajadores, tales como: información, ideas, aprendizaje, entendimiento, memoria, conocimiento interno, habilidades cognoscitivas y técnicas y capacidades. Los trabajadores, *software*, patentes, base de datos, documentos, guías, políticas y procedimientos, planos técnicos son depositarios del conocimiento de la organización”.¹²⁹

129 Las definiciones de conocimiento de Davenport y Prusak, así como la del Modelo Malcolm Baldrige, ciertamente difieren a la que es utilizada en la psicología organizacional y en especial, en el movimiento de competencias. En éste último ámbito, el conocimiento es sólo un componente más entre los que pueden

Ejemplos de conocimiento, desde esta perspectiva son:

- + Los saberes y entendimientos de un operario sobre cómo llevar a cabo un proceso específico de producción.
- + Los manuales de procesos organizacionales.
- + Las bases de datos desarrolladas o adquiridas por la organización.

- ¿Qué es análisis?

Una vez claros los conceptos relacionados a dato, información y conocimiento, se puede decir que el análisis es el vehículo por el cual los datos se convierten en información y conocimiento, para beneficio de la organización. El propósito principal de llevar a cabo actividades de análisis es el de tomar decisiones con un mayor nivel de calidad.

Ahora bien, en una organización que cuenta con un sistema de control de gestión implementado, los datos se encuentran frecuentemente estructurados en indicadores de gestión, razón por la cual el análisis se realiza con los referidos indicadores.

Adicionalmente es importante destacar que el trabajo de análisis implica el desarrollo de hábitos de trabajo metodológico para el manejo de los proyectos. Por esta razón, la gestión de proyectos complejos incorpora, con toda seguridad, el replanteamiento de los métodos de trabajo, así como del desarrollo de nuevas competencias organizacionales. La comprensión de dichos replanteamientos no suele ser evidente a simple vista, razón por la que los métodos de análisis son determinantes en el abortamiento de dicha problemática.

- Tipos o categorías de análisis

Desde el punto de vista de la mejora de la gestión a través de indicadores se puede decir que existen dos tipos o categorías de análisis a realizar con indicadores.

En primer lugar está el análisis que puede ser llevado a cabo de manera sencilla con la ayuda de las gráficas de los indicadores. El objetivo de este tipo de análisis es comprender los resultados y desempeño alcanzado en un indicador para, a partir de ello, enfocar y priorizar el tipo de acciones a realizar, ya sea a través de iniciativas inmediatas, o con la implementación de proyecto de mejora o de innovación.

En segundo lugar, se encuentran trabajos de análisis un poco más sofisticados, que requieren de la ayuda de algunas otras, más complejas, herramientas de análisis, así como, del uso de una metodología de gestión de proyectos o de algún enfoque de solución de problemas.¹³⁰

A continuación revisaremos un poco más en detalle en qué consiste cada una de estas categorías.

- Análisis usando gráficas de indicadores

Como se ha mencionado anteriormente, dentro de las subcategorías de análisis relacionadas con las gráficas de indicadores tenemos: establecer comparaciones, determinar tendencias y desarrollar proyecciones, así como, comprender las relaciones causa-efecto que se producen entre diferentes variables o aspectos de la gestión.

A continuación, veamos con mayor detalle en qué consisten estas actividades de análisis con gráficas de indicadores:

- + Establecer comparaciones. Ello cuando en una misma gráfica del indicador se incorporan datos de desempeño de distinto origen: resultado alcanzado en el indicador, metas de desempeño

determinar las competencias de un individuo; en específico, aquel relacionado con los saberes o entendimientos, puesto que, como es bien sabido, las competencias se determinan además por otros factores como las habilidades, los valores, las actitudes, el autoconcepto, los motivos y los rasgos.

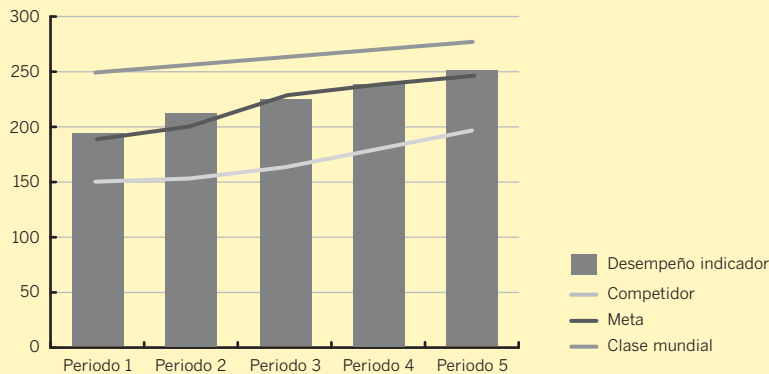
130 En la práctica, gestionar un proyecto de mejora derivado del uso de indicadores de gestión viene a ser lo mismo que implementar la "solución de un problema" como consecuencia de una gestión basada en indicadores. El primer enfoque es el más utilizado en occidente, mientras que, el segundo, es más frecuente en el léxico habitual de quienes trabajan de acuerdo con los enfoques de administración del movimiento de calidad total japonés.

a alcanzar, comparaciones con competidores y *benchmarks*. Como es usual en estos casos, el desempeño del indicador en cuestión se representa mediante una barra, mientras que, el resto de comparaciones se presenta como líneas adicionales.



Ejemplo 26. Comparaciones de desempeño.

Una empresa cuenta con un indicador referido al rendimiento de material producido por tonelada de insumo consumido. La siguiente gráfica muestra los resultados alcanzados en los últimos años:



En la gráfica se puede observar que la organización ha logrado mejorar sostenidamente su desempeño en el tiempo, alcanzando de manera satisfactoria las metas que se ha planteado (línea “Meta”), e inclusive, superando al principal competidor (línea “Competidor”). Sin embargo, un análisis más detallado muestra que la empresa se encuentra todavía con una brecha relativamente considerable respecto a la organización considerada como la mejor en el mundo (línea “Clase mundial”) y referente o *benchmark* en este indicador.

- + Identificar tendencias. Las tendencias reflejan la dirección e intensidad (pendiente) de la línea conformada al unir los datos generados para un indicador. La dirección en la que se manifiesta un indicador puede ser al alza o a la baja. Las tendencias, a su vez, pueden ser identificadas con claridad suficiente a simple vista, lo que aplica tanto para el indicador propiamente dicho como para sus comparaciones.

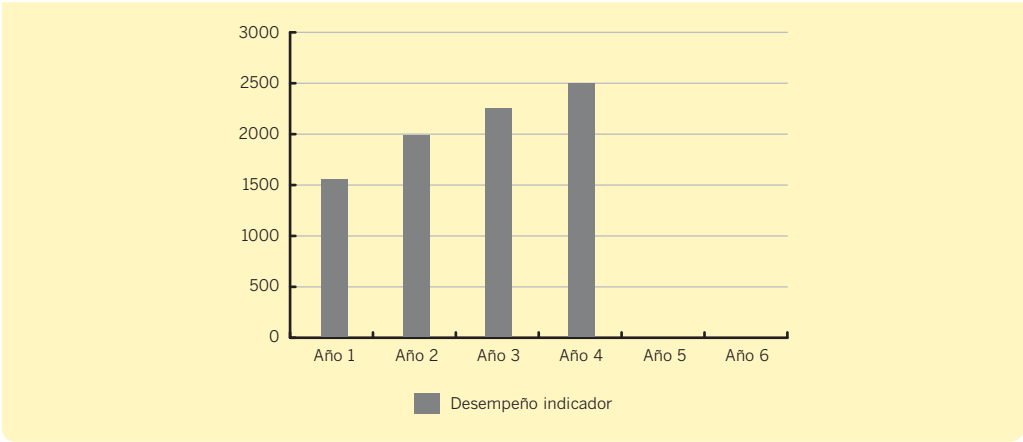
Por otro lado, las tendencias, pueden ser establecidas tanto a corto como a largo plazo. Sin embargo, las tendencias a largo plazo suelen ser las más interesantes para el análisis, pues proporcionan espacio para que la organización pueda prepararse en forma oportuna.

Veamos ahora un ejemplo relacionado con la identificación de tendencias.



Ejemplo 27. Tendencias de desempeño.

Imaginemos un indicador de crecimiento de la producción de un determinado bien de consumo. Como es bastante conocido, los bienes de consumo suelen crecer en relación directa con el desarrollo de la población, siempre y cuando no existan cambios significativos en los hábitos de consumo. En ese sentido la producción ha crecido en los últimos cuatro años para pasar de 1550 a 2450 miles de unidades, la tasa de crecimiento se ha mostrado relativamente estable. Todo ello configura una tendencia creciente tal como observarse en la gráfica que se muestra a continuación.



+ Llevar a cabo proyecciones. Las proyecciones están estrechamente relacionadas a la identificación de tendencias, pues, una proyección no es más que el desempeño futuro esperado en un indicador, a partir de las tendencias históricas encontradas en el mismo. Las proyecciones pueden ser estimadas en forma matemática, sin embargo, al igual que en el caso de las tendencias, el uso de gráficas de indicadores suele tornar innecesario este esfuerzo, ya que las referidas proyecciones pueden apreciarse a simple vista en la mayoría de los casos.¹³¹

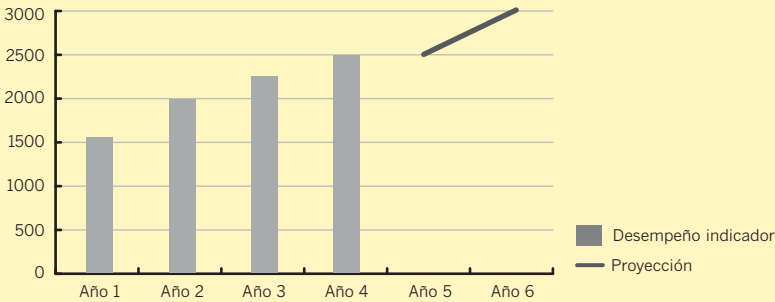
Por otro lado, es importante señalar que los datos necesarios para establecer proyecciones son los mismos que los que requerimos para establecer metas. Ello debido a que, a fin de cuentas, una meta no es más que una proyección deseada por la organización.

Asimismo, de igual manera que lo que sucede con las metas, las proyecciones deben tomar en cuenta factores de comparación como *benchmarks* competitivos y otras mediciones referenciales. Por ejemplo, si se tratara de establecer proyecciones a futuro de los resultados de las ventas de una empresa se podría tomar en cuenta, entre otros aspectos, el crecimiento de la economía, el crecimiento de los competidores, y las inversiones propias y de los competidores que son esperadas para apoyar el crecimiento. A continuación presentamos un par de ejemplos relacionados con la determinación de proyecciones.



Ejemplo 28. Proyecciones de desempeño.

Ejemplo 1: tomando como base el ejemplo anterior sobre tendencias, se pueden determinar algunas proyecciones. En este caso en específico, se podría concluir que para los años 5 y 6 se espera que la producción alcance niveles alrededor de las 2600 y 2800 unidades producidas.



131 Una proyección se puede deducir a simple vista cuando las variables que determinar la proyección se asumen, de alguna manera, constantes. En el caso de situaciones que implican cambios en los supuestos que determinan la proyección es esperable que aparezcan variaciones considerables, expresadas en caídas o incrementos distintos a lo que se podría considerar lo esperado.



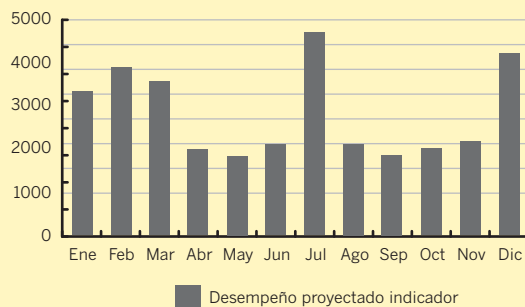
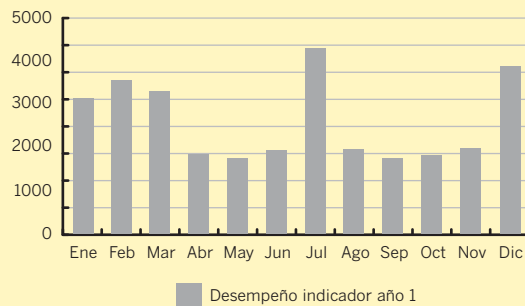
Ejemplo 29. Proyecciones de desempeño (estacionalidad).

Ejemplo 2: pensemos en una empresa que se encuentra analizando el indicador de ventas. El año en curso cuenta con datos certeros para el cierre del año (año 1 en nuestro ejemplo) y se requiere establecer proyecciones sobre la base de las tendencias actuales, para el próximo año (año 2). Ahora bien, para estimar las ventas del próximo año se está considerando los siguientes factores: el crecimiento previsto para la economía, el crecimiento esperado para el sector con base en datos históricos, así como también, se está tomando en cuenta las inversiones que se van a realizar para apoyar los objetivos de ventas para el próximo año, que apuntan a un crecimiento por encima del mercado.

Las ventas en este negocio muestran cierta estacionalidad, lo que se puede apreciar como saltos de desempeño en los tres primeros meses del año, y luego, en julio y en diciembre. Por esta razón, la proyección debe comportarse con una curva similar, si todas las condiciones habituales se mantienen constantes.

Ahora bien, respecto al crecimiento esperado para el año 2, se han recibido los siguientes datos, la economía crecerá 5% anual, el sector en el que se encuentra la empresa crecerá 7.5%. La empresa ha crecido en los últimos 5 años alrededor del promedio de la industria, y no ha habido cambios mayores. Se sabe que los competidores no están llevando a cabo inversiones significativas en sus empresas para abordar el crecimiento hacia el año 2. No obstante la empresa en estudio sí está realizando importantes inversiones para incrementar la capacidad productiva, así como, para posicionar mejor la marca en los segmentos establecidos.

Por todo lo anterior, la empresa ha previsto que podrá crecer 10% para el año 2, es decir, superando en 2.5% el promedio previsto para el mercado. En la gráfica superior se pueden apreciar los resultados alcanzados en el año 1, que está terminando, mientras que en la gráfica inferior se muestran los resultados para el año 2 con el crecimiento estimado de 10% adicional.



- + Llevar a cabo correlaciones y determinar relaciones causa-efecto entre indicadores. Las correlaciones entre indicadores pueden ser utilizadas para validar con datos las hipótesis o supuestos que, en el curso de su trabajo, hacen los ejecutivos y que usan para para tomar decisiones.

Por ejemplo, alguien puede sostener que “es necesario capacitar más al personal para mejorar sus competencias”; en la práctica esta hipótesis puede ser puesta a prueba al correlacionar dos indicadores que representen a ambos objetivos. En este caso, los indicadores podrían ser: “el número de horas promedio de capacitación” y “el porcentaje de colaboradores que alcanza el perfil de competencias de la empresa”. Si la correlación existe, entonces tendremos un indicio importante, aunque no concluyente, de que la estrategia está funcionando.

En efecto, es importante señalar, que la existencia de una alta correlación entre dos indicadores no es necesariamente prueba suficiente de una relación de causalidad. No obstante, como hemos dicho líneas arriba, sí puede constituir un indicio importante, el que, junto al conocimiento y experiencia que se tenga del negocio y los procesos, puede ser determinante para tomar decisiones con niveles de riesgo razonables.

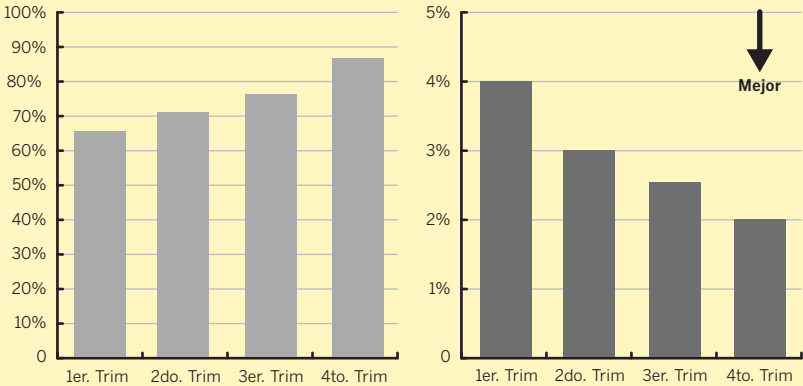
Ahora bien, al igual que en el caso de las proyecciones y tendencias, las correlaciones de indicadores se pueden establecer a través de operaciones matemáticas. No obstante, nuevamente, ello no suele ser necesario, ya que, con la simple comparación gráfica de los indicadores en el mismo periodo de tiempo, se puede establecer, con suficiente claridad, si existe o no, correlación.

A continuación un ejemplo de correlaciones de indicadores.



Ejemplo 30. Correlación de indicadores.

La rotación de personal en una empresa se incrementa de manera considerable, razón por la que se ha iniciado un proyecto para mejorar el clima laboral, pues, se asume que es esta variable la que explica la rotación de personal. Como consecuencia de lo anterior, durante un periodo de cuatro trimestres consecutivos se ha trabajado fuertemente en la mejora del clima laboral, los resultados correlacionados, en dos gráficas de indicadores, se muestran como sigue:



En la gráfica de la izquierda se puede apreciar la evolución positiva del indicador de clima laboral, expresado como “el porcentaje de colaboradores que se encuentra satisfecho y muy satisfecho en la pregunta de satisfacción con la empresa de la encuesta de clima laboral (top two box)”. En el lado derecho se presenta la evolución, en el mismo periodo, del indicador “porcentaje de rotación de personal”, el que muestra también una tendencia favorable, pues se aprecia una tendencia a la baja.

La correlación, negativa, en este caso (uno sube y el otro baja), que muestran estos dos indicadores es un indicio interesante para validar la hipótesis esbozada por la gerencia. Sin embargo, ¿se ha probado la relación de causalidad entre estas

dos variables?, no necesariamente, la evaluación de los resultados puede explicar por otros factores, no comprendidos en la correlación. No obstante, los gerentes conocen el negocio y pueden intuir la presencia de otros factores, y concluir con suficiente certidumbre acerca de la validez del supuesto inicial respecto a que la satisfacción laboral explica la rotación del personal.

- Análisis en el marco de la implementación de un proyecto

En adición a lo anterior, existen otras subcategorías de análisis, más complejos, derivados de la revisión de los indicadores y, que requieren de la aplicación de métodos de trabajo y herramientas algo más sofisticados. Ello sucede cuando la mejora de un indicador implica la puesta en marcha de un proyecto de mejora; en tal situación, es usual que se requiera adicionalmente de:

- + La aplicación de algún enfoque de gestión de proyectos o de un método específico para la solución de problemas. El desarrollo de un proyecto exitoso implica habitualmente la puesta en marcha de un conjunto de pasos, metodológicamente determinados, para cerrar en forma efectiva la brecha existente entre el desempeño actual y lo que se requiere (meta) en uno o más indicadores de desempeño clave. Por esta razón, los métodos de gestión de proyectos y los de solución de problemas suelen tener etapas bastante similares. Dichas etapas suelen ser o encontrarse alrededor de las siguientes:
 - Definición del objetivo del proyecto o determinación del problema.
 - Levantamiento de información relevante.
 - Análisis de la información.
 - Establecimiento de alternativas de acción.
 - Definición y diseño de la propuesta.
 - Implementación o puesta en marcha.
 - Revisión y mejora permanente.
- + Aplicación de herramientas adicionales para el análisis. Una herramienta de análisis es, a su vez, un procedimiento específico para organizar, descomponer, presentar o estructurar datos e información, con el propósito de extraer conclusiones significativas que faciliten la toma de decisiones. Las herramientas de análisis pueden ser cualitativas o cuantitativas, según se usen para el trabajo con información cualitativa o cuantitativa. En la implementación de una iniciativa relacionada con indicadores de gestión, las herramientas de análisis son incorporadas en forma paralela al desarrollo de las etapas del proyecto de mejora. Ahora bien, cada una de las herramientas puede ser apropiada para una o más etapas; en algunos casos, incluso, algunas herramientas pueden aplicarse en forma alternativa. La decisión específica de qué herramientas utilizar en cada etapa de la gestión de un proyecto o del método de solución de problemas depende de la estrategia diseñada para enfrentar el proyecto o problema. Aquí una lista de herramientas de análisis y toma de decisiones:¹³²

132 La presente lista de herramientas proviene de la agrupación que es utilizada frecuentemente en el campo de conocimientos de lo que se conoce como Calidad Total. Numerosos autores han proporcionado listas de herramientas que varían unas de las otras, la presente lista es una compilación básica sobre la base de los trabajos de Hosotani, Katsuya (1992), Natayani, Y., Eiga, T., Futami, R. y Miyagawa H. (1994) y Kume, Hitoshi (1998). Una lista mucho más completa de las posibles herramientas a utilizar se puede encontrar en el trabajo de Nancy R. Tague (2004).

Herramientas cualitativas	Herramientas cuantitativas
- Diagrama de afinidad - Lluvia de ideas - Diagrama de causa y efecto - <i>Check list</i> para la reunión de datos - Cinco porqués - Diagrama de flujo - Análisis del campo de fuerzas - Diagrama de interrelaciones - Multivotación - <i>Check list</i> para la definición de problemas	- Hoja de revisión - Análisis costo-beneficio - Histograma - Diagrama de Pareto - Gráfica de radar (diagrama de araña) - Gráfica de comportamiento - Diagrama de dispersión (también diagrama de distribución) - Cuadrícula de selección (también matriz de selección)

Tabla 20. Herramientas cualitativas y cuantitativas de análisis.

Es importante señalar que el uso de herramientas de análisis no se circunscribe a la relación descrita líneas arriba; lo cierto es que se pueden utilizar muchas otras. Estas otras herramientas tienen en común dos características:

- + Persiguen fines muy específicos en el análisis. Usualmente se trata de herramientas que proceden de diferentes áreas de conocimiento, tanto de la administración como relativas a ciertas industrias.
- + Implican mayores niveles de exactitud y confiabilidad en los resultados.

Ahora bien, debe quedar claro que el nivel de sofisticación en el uso de herramientas de análisis y mejora de proyectos depende sin duda de las necesidades del usuario, así como, del dominio que se tenga de las referidas herramientas o metodologías.

En efecto, la valoración de distintas alternativas en la toma de una decisión específica de negocio puede abordarse apelando a diferentes herramientas. Por ejemplo, se podría usar alternativamente: la matriz de selección, el análisis costo-beneficio, herramientas que proceden de la lista anterior o, incorporar otras más sofisticada derivadas de la ciencia económica como son el análisis del Valor Actual Neto (VAN) y de la Tasa Interna de Retorno (TIR).

La elección de la mejor herramienta estará principalmente en función de diversos factores relacionados con tiempo disponible para decidir, los riesgos e inversiones asociados a la decisión, y como se ha dicho, del dominio de las herramientas en cuestión.

Por todo lo anterior, es muy recomendable que los profesionales que trabajan con indicadores se encuentren preparados para desempeñarse con mente abierta, dispuestos a evaluar la pertinencia de una mayor cantidad de herramientas en función de las necesidades específicas de cada proyecto.

-Análisis con indicadores a partir del uso del Balanced Scorecard: la validación de la estrategia usando simultáneamente el mapa estratégico y el tablero de control del Balanced Scorecard

Un caso especial de análisis es la aplicación específica de las correlaciones para el establecimiento de relaciones causa-efecto a través del Balanced Scorecard.

Como es bien sabido, una de las ventajas principales del Balanced Scorecard sobre otras metodologías relacionadas con el planeamiento estratégico es que permite “validar” la estrategia. Validar, en este contexto, quiere decir, comprobar que las hipótesis estratégicas, establecidas en el mapa estratégico, son correctas. Dichas hipótesis, a su vez, son las elecciones y supuestos que se hacen en relación con los objetivos estratégicos y las relaciones causa-efecto entre ellos.

Dicho de otro modo, de lo que se trata cuando nos encontramos validando una estrategia diseñada con el Balanced Scorecard, es de comprobar, combinando datos e intuición, la pertinencia de los objetivos planteados, así como la consistencia de las relaciones causa-efecto estimadas. La validación se sustenta en datos porque utiliza indicadores para establecer correlaciones, tendencias y proyecciones; pero también, es intuitiva, porque requiere de la experiencia y en el conocimiento, muchas veces no estructurado, que tienen los ejecutivos de las organizaciones. Cuando se combinan eficientemente los datos y la intuición en el análisis se obtienen los mejores resultados en la toma de decisiones, es decir, aquellas que tienen un alto grado de confiabilidad y que han sido alcanzadas en un periodo de tiempo razonable.

Ahora bien, las relaciones causa-efecto que son establecidas en el mapa estratégico pueden estar basadas en investigaciones previas con indicadores o, en los supuestos que establecen los directivos de la organización con base en los conocimiento empíricos e intuición acumulados en sus años de experiencia en el negocio.

En este punto es importante volver a remarcar que las correlaciones no son necesariamente evidencia de la existencia de relaciones causa-efecto. Sin embargo, pueden ser consideradas como un buen indicio, al que puede agregársele información y conocimiento del negocio, ciertamente intuitivo, con el que se puede establecer una base relativamente confiable para tomar buenas decisiones.

El siguiente ejemplo numérico muestra en la práctica como podrían validarse las relaciones causa-efecto en un mapa estratégico.



Ejemplo 31. Mapa estratégico y tablero de control.

Supongamos que una organización cualquiera desarrolla una muy sencilla estrategia. Dicha estrategia presenta cuatro objetivos relacionados causalmente.

Los objetivos que comprende la estrategia son los siguientes:

- + **Incrementar las ventas**, objetivo de tipo financiero.
- + Dicho objetivo financiero depende, a su vez, de un segundo objetivo, en este caso de clientes, y que es **mejorar la lealtad de los clientes**.
- + El objetivo de clientes, a su vez, se explica por un tercer objetivo, relacionado en este caso con los procesos: **reducir los tiempos de atención**.
- + Finalmente el objetivo relacionado con los procesos está asociado a un cuarto objetivo, enfocado en los recursos humanos: **desarrollar las competencias del personal**.

El gráfico siguiente muestra la relación de estos objetivos en un mapa estratégico y su relación con los respectivos indicadores y metas:

Mapa estratégico	Tablero de control				
	Indicador	Resultados alcanzados			
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Incrementar las ventas					
↓					
Mejorar la lealtad de los clientes	Monto de facturación anual (millones de US \$)	155	240	330	415
↓	Porcentaje de clientes que repiten la compra de los últimos 12 meses	20%	45%	78%	85%
↓	Porcentaje de procesos de atención al cliente que cumplen con el tiempo establecido	25%	45%	80%	95%
↓	Porcentaje de colaboradores que alcanza el perfil de competencias	15%	35%	72%	90%
Desarrollar las competencias del personal					

Como puede apreciarse, en el lado izquierdo tenemos el mapa estratégico que representa los cuatro objetivos descritos líneas arriba. Es importante señalar que, en este caso, al inicio del diseño del mapa estratégico, la estrategia es sólo una hipótesis o suposición sobre cómo se puede alcanzar un incremento en las ventas; es decir, mejorando la lealtad de los clientes, lo que a su vez, se puede alcanzar si se reducen los tiempos de atención y si se desarrolla las competencias del personal.

Al lado derecho del mapa estratégico se muestra el tablero de control, que contiene los indicadores definidos para cada uno de los objetivos, así como, los resultados alcanzados en los últimos cuatro años.

Dado que los objetivos situados en la parte inferior del mapa estratégico son los que explican los movimientos en los objetivos de la parte superior, la organización lleva a cabo dos planes de acción, el primero para implementar un plan de desarrollo por competencias y, el segundo, para mejorar los procesos de atención de manera que se reduzcan los tiempo de atención.

Ahora bien, una vez que se cuenta con los datos de desempeño, los indicadores muestran una correlación, tal como la que se puede apreciar en el tablero de control, es posible establecer conclusiones sobre la pertinencia de las hipótesis realizadas. En este caso podría concluirse que existen indicios razonables de que la estrategia está funcionando puesto que existe una alta correlación entre los cuatro objetivos.

Por supuesto que también podría pasar que los datos no mostraran correlación, en cuyo caso se estaría en capacidad de afirmar que los supuestos de la estrategia no son los correctos. En ese caso lo único que queda es replantear la estrategia y volver a probar con nuevos supuestos.

- Niveles deseables de complejidad en el análisis y la toma de decisiones

El trabajo de llevar a cabo un análisis con indicadores puede ser, ciertamente, muy numérico y detallado. Sin embargo, ¿es necesario dirigir un nivel extremo de detalle en la recopilación y análisis de los datos?, ¿hasta qué punto es razonable buscar certidumbre en las decisiones de negocios?

La respuesta a estas interrogantes ha sido planteada en numerosas ocasiones por diversas investigaciones, la respuesta no está exenta de debate y controversia. Sin embargo, en opinión del autor existe ya una buena cantidad de investigaciones válidas relacionadas con el tema y que apuntan a que las mejores decisiones de negocio suelen hacer un uso combinado del análisis de datos y la intuición. Entre los principales estudios relacionados con esta temática tenemos:

- + Tom Peters (1982) proporciona una de las primeras respuestas, matizada con un contenido bastante práctico. Peters sostiene como consecuencia del análisis de sus hallazgos en las prácticas de gestión de empresas líderes, que lo que caracteriza a las organizaciones excelentes no es su predilección por la toma de decisiones basada en complejos modelos numéricos, enfoque que él considera como fracasado. Peters encontró que el elemento común en la toma de decisiones en las organizaciones exitosas es el uso razonable de información y análisis pero, solo en un punto tal que no genere pérdida de agilidad organizacional, debido a excesivo uso de tiempo en la búsqueda de la precisión. Las empresas excelentes simplemente se orientan a la acción, ciertamente toman decisiones con datos, pero no se exceden en sobre análisis.
- + Henry Mintzberg (1994, 2005) plantea ideas similares a las de Peters. Según Mintzberg, las mejores organizaciones no son necesariamente aquellas que aplican procesos rigurosos de planeamiento estratégico basados en complejos análisis de datos e información. En su lugar, estas organizaciones se enfocan fuertemente en la implementación. Mintzberg destaca el hecho de que las escuelas de negocios y sus tradicionales programas de MBA han contribuido a desarrollar en los hombres de negocio, la creencia de que para ser gerente se requiere de grandes capacidades de análisis de datos e información, cuando en la práctica de lo que se trata es de liderar el proceso de implementación de la estrategia.
- + Ethan M. Rasiel (1999) sobre la base de su experiencia trabajando como consultor en McKinsey, destaca la importancia de llevar a cabo un trabajo de análisis enfocado. Dicho análisis debe mantener la atención sobre los asuntos realmente importantes, ya que, “la mayor parte de los problemas de una organización responde a la regla 80/20”, por la cual, el 80% de los problemas responde al 20% de las causas. Este principio sirve para reducir los tiempos en la toma de decisiones, así como para, enfocar a la organización en lo realmente importante. Es decir, nuevamente, toma de decisiones basada en datos pero, focalizada en los aspectos clave del negocio.
- + Malcolm Gladwell (2005) destaca la importancia de la intuición como mecanismo para tomar decisiones en forma eficiente. La intuición, según sostiene, permite alcanzar decisiones en forma más rápida por lo que es particularmente útil en contextos en los que el tiempo es limitado. La intuición requiere de experiencia en la materia sobre la cual se decide, pues el dominio de una actividad proporciona la experiencia y casuística que es tomada en cuenta en forma inconsciente al momento de observar un evento en particular. Al mismo tiempo, las buenas decisiones intuitivas implican un adecuado control emocional para evitar la influencia

que deseos y motivos subyacentes, también inconscientes, y que pueden llevar a inclinarnos por decisiones relacionadas con lo que nos gustaría que pase en lugar de con lo que realmente es factible que suceda.

Por todo lo anterior, es importante señalar que todo proceso de toma de decisiones de calidad debe requerir siempre de una toma de decisiones que usa en forma balanceada información, datos y conocimiento, así como la intuición. El balance entre datos, información y conocimiento de un lado, e intuición del otro, puede depender, a su vez, de varios factores entre los que se encuentran:

- + La aversión al riesgo de los directivos. A mayor aversión al riesgo mayor necesidad de información, en tanto que, a menor aversión al riesgo menor necesidad de información.
- + Los niveles de inversión a realizar. Mayores inversiones suelen requerir de más información para decidir, menores inversiones implican menos información para decidir.
- + Las capacidades intuitivas de los gerentes, así como el conocimiento que tienen del negocio. A una mayor capacidad intuitiva y conocimiento del directivo se requiere de menos información, y viceversa, a una menor capacidad intuitiva y conocimiento, se acompaña de una mayor necesidad de información.

Como se ha visto líneas arriba, un buen ejemplo, relacionado con el cómo tomar decisiones desde una perspectiva basada en datos y análisis y que combina al mismo tiempo el uso de la intuición, es el que puede alcanzarse usando el Balanced Scorecard. Se requieren datos y análisis para correlacionar, proyectar y comparar indicadores; no obstante, el conocimiento e intuición que tienen los directivos respecto al negocio puede reducir los tiempos de análisis y permitir decisiones relativamente confiables.

3. DESARROLLO DE LA CAPACIDAD PARA GESTIONAR PROYECTOS¹³³

Una organización puede abordar proyectos por razones distintas, sin embargo, no es menos cierto que, desde la lógica de una organización orientada a resultados, un proyecto debe impactar indicadores clave del negocio. Dicho de otra forma, un proyecto que no impacta en algún indicador clave del negocio no tiene mucha relevancia, ello independientemente de que se trate de una organización motivada o no por el lucro.

Los proyectos ciertamente pueden provenir de diversas iniciativas de mejora como son el Enfoque Cliente Proveedor, el Balanced Scorecard, el Modelo Malcolm Baldrige, o cualquier otra estrategia de mejora como Six Sigma, Lean Manufacturing, Sistemas de Gestión ISO, entre otras. Lo importante es que, independientemente del origen que tengan, los proyectos sean abordados en forma profesional.

De esta manera, lo que ocurra con los proyectos tendrá un impacto determinante en los resultados a alcanzar en los indicadores de gestión. Por último, es importante tomar en cuenta que, luego de todo el trabajo de diseño de indicadores y de desarrollo del planeamiento estratégico y operativo en general, la gerencia se queda sólo con dos elementos clave a gestionar: los indicadores y los proyectos. Es a través de estos dos componentes que se realiza el control de la gestión en la mayor parte del ciclo de gestión estratégica y operativa.

Por último, la capacidad de gestionar proyectos es un aspecto clave para todo tipo de organizaciones e implica, en lo fundamental: llevar a cabo una planificación con el suficiente nivel de detalle, definir e implementar una estructura óptima para la implementación y el seguimiento, así como, desarrollar las competencias necesarias en el personal que se encuentra comprendido. Todo ello con el fin de impactar en los indicadores clave del negocio.

A continuación veamos un poco más en detalle cada uno de estos aspectos.

– La planificación del proyecto

La planificación del proyecto implica básicamente: la definición de los objetivos, el establecimiento de mediciones de resultados, la estructuración de actividades, la definición de responsabilidades, el diseño del cronograma para el cumplimiento de las actividades, los entregables por actividad, el esta-

133 Un proyecto también suele ser llamado “plan de acción”, “iniciativa”, e incluso, “estrategia”.

blecimiento de un presupuesto o la definición de los recursos involucrados y, la conformación de una instancia efectiva para el seguimiento.

Un punto clave inicial es establecer la cantidad de proyectos en un número realista que la organización pueda manejar eficientemente. Una cantidad elevada de proyectos puede generar una sobrecarga de reuniones, la superposición de temas entre uno y otro proyecto, ineficiencia en el uso de los recursos, todo lo que a la larga conlleva a mayor probabilidad de fracaso en la implementación.

Por otro lado, para llevar a cabo las definiciones más importantes de un proyecto la herramienta más representativa es la ficha del proyecto, que no es otra cosa que un documento en el que se registran todos los datos relevantes del proyecto. La ficha sirve como un registro de los aspectos clave que pueden ser consultados en un proyecto. A su vez, facilita el seguimiento y el enfoque en resultados pues establece los niveles de logro a alcanzar, tanto en términos de los entregables específicos como respecto a los tiempos establecidos.

A continuación presentamos un formato tipo que puede ser utilizado para la ficha de un proyecto. Este formato puede incluir, como es el caso en este modelo, una representación resumida del diagrama de Gantt del proyecto.¹³⁴ Como en todo, la ficha puede ser acondicionada a las necesidades específicas de cada organización.

134 Lo que quiere decir que, una vez iniciado el llenado de la ficha del proyecto, se puede entrar en más detalle para construir el detalle de las actividades con el diagrama de Gantt –u otras herramientas– y luego volver a cargar sólo las actividades principales en la referida ficha del proyecto.

Ficha de proyecto																	
P1	Nombre del proyecto																
Objetivo:																	
Indicadores que impacta:																	
Responsable:																	
Participantes:																	
Fecha de inicio:																	
Fecha de término:																	
Nº	Actividad	Resultado (entregable)	Responsable	Estatus	Presupuesto (US \$)	Cronograma											
1						Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	
9																	
10																	

Figura 18. Ficha de proyecto.

En lo que respecta a la estructuración de las actividades, la definición de responsabilidades, el diseño del cronograma para el cumplimiento de las actividades, los entregables por actividad y el establecimiento de un presupuesto, la herramienta más adecuada es el diagrama de Gantt.

En el siguiente gráfico se presenta un formato de diagrama de Gantt, con un diseño apropiado para los requerimientos establecidos líneas arriba.

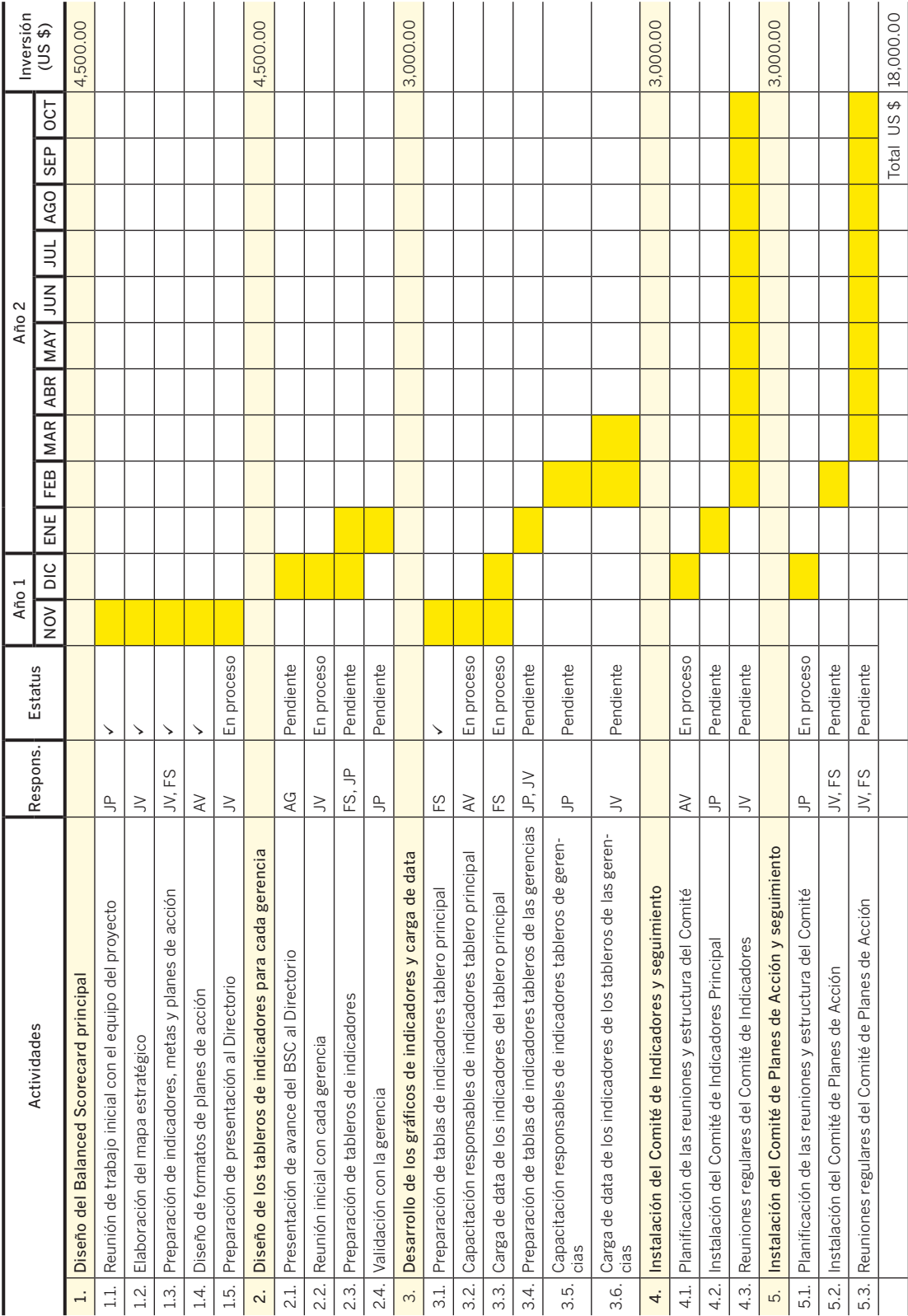


Figura 19. Diagrama de Gantt.

Ahora bien, es importante destacar que el nivel de detalle a incorporar en un diagrama de Gantt puede tener importantes implicancias en la gestión de un proyecto¹³⁵. Un diagrama de Gantt con poco detalle podría subestimar la complejidad de las tareas y el presupuesto o recursos involucrados, generando problemas en la implementación; en tanto que, un Gantt diseñado con un nivel de detalle suficiente facilitará una buena ejecución, pues proporcionará información clave para adelantarse a las necesidades del proyecto.

Ciertamente la gestión de proyectos puede implicar el uso de metodologías más complejas así como de *software* específico. Para decidir sobre este aspecto lo más adecuado es atender, como siempre, a consideraciones de costo-beneficio, para lo cual es apropiado responder a la siguiente pregunta: ¿los beneficios de usar metodologías y *software* más complejos para el manejo de los proyectos superan los costos o inversiones asociadas? Si la respuesta es positiva entonces las inversiones se realizan, de lo contrario, los proyectos pueden manejarse con herramientas más sencillas.

- Estructura de seguimiento de los proyectos

Otro aspecto para asegurar un funcionamiento eficiente de los proyectos es el relacionado con la estructura necesaria para la implementación y seguimiento. En este punto es importante señalar que dicha estructura debe diseñarse siguiendo prácticamente los mismos criterios de la instancia creada para el seguimiento de los indicadores. Es decir, debe existir un comité de proyectos o algo similar, incluso que interactúe con los mismos o diferentes participantes, según sea conveniente. Es posible aun, que el comité de indicadores y el de proyectos resulte ser uno solo, lo que dependerá de las necesidades específicas de control de gestión de cada organización.

Al igual que en el caso de los indicadores, es necesario un espacio de reuniones programadas donde cada responsable de proyectos presente los resultados alcanzados de acuerdo a lo establecido en la planificación.

Un punto que no puede perderse de vista es la relación que debe existir entre la implementación de los proyectos y el alcance de los resultados en los indicadores que supuestamente son impactados. Sin este enfoque los proyectos pueden terminar siendo interesantes iniciativas pero sin impacto alguno en el negocio.

-Desarrollo de competencias para el personal que participa en proyectos.

El desarrollo de las competencias del personal que gestiona proyectos está sumamente relacionado con las siguientes capacidades:

- + Liderazgo: necesario para asegurar el cumplimiento de los resultados esperados, la adecuada distribución de las responsabilidades, el desarrollo del personal, la solución de conflictos, entre otros aspectos. Esta competencia no es de fácil desarrollo por lo que la elección de un líder de proyecto debe estar asociada con experiencias previas de éxito en la gestión de proyectos. Una de las formas más eficientes de desarrollar a un líder de proyecto es a través de programas de *mentoring*; en dichos programas, una persona experimentada acompaña a otra de menor experiencia, en torno a objetivos específicos de aprendizaje, la idea es que el aprendiz desarrolle ciertas competencias aplicando lo aprendido inmediatamente al trabajo.
- + Manejo de métodos de solución de problemas y de herramientas de análisis y mejora. Este tipo de formación puede llevarse a cabo a través de capacitación presencial con un fuerte contenido práctico. Como se ha mencionado antes, el uso de estas metodologías puede significar elevados niveles de productividad en la gestión de los proyectos, y por ende, en la mejora de los indicadores de gestión.

4. MEJORA HACIA LA EXCELENCIA A TRAVÉS DEL USO SISTEMÁTICO DE COMPARACIONES COMPETITIVAS Y DE BENCHMARKS CLASE MUNDIAL

La necesidad de contar con datos relevantes para comparaciones competitivas o de benchmarks clase mundial empieza a hacerse evidente en el momento en que los indicadores ya cuentan con data y metas

135 Una herramienta que puede usarse de manera conjunta al Gantt es el diagrama de árbol. Dicho diagrama puede aplicarse para la estructuración de tareas, las que luego son cargadas al diagrama de Gantt. Un diagrama de árbol bien utilizado permite obtener tareas a un nivel de desagregación tal que las actividades en la última línea ya no pueden subdividirse, lo que es especialmente útil cuando se quiere asignar responsabilidades y recursos con mucho nivel de detalle.

establecidas. En ese punto, es usual que las reuniones de seguimiento, a su vez, se hayan convertido en sistemáticas.

Las comparaciones permiten que la organización se preocupe en mayor medida por encontrar desafíos más complejos, tanto en términos de los resultados alcanzados, como en lo que respecta a la gestión de los procesos asociados a dichos resultados.

En el campo de la administración se denomina *benchmarking* a la disciplina que trata de identificar, estudiar y mejorar el desempeño de una organización a partir del uso de comparaciones, tanto de resultados como de procesos. El *benchmarking* proporciona, de esta manera, un enfoque para llevar a cabo un aprendizaje consistente a través de comparaciones y a través un conjunto de pasos metodológicamente determinados.

Existen dos tipos de *benchmarking* posibles: de indicadores o de resultados y, de proceso.

- + El *benchmarking* de indicadores se refiere a los pasos necesarios para identificar mediciones y resultados comparativos para los indicadores más importantes del negocio. El propósito de este tipo de gestión es la de conocer cuál es la magnitud de las brechas de desempeño en los indicadores clave del negocio.
- + El *benchmarking* de procesos está relacionado con la identificación de experiencias de otras organizaciones referidas a procesos y mejores prácticas relevantes a la organización y que presentan un desempeño sobresaliente, idealmente de aquellas que alcanzan un desempeño mejor al de la propia organización.

Ahora bien, un aspecto muy importante cuando se trabaja con comparaciones es comprender que ellas deben ser relevantes o pertinentes para la organización, lo que puede implicar que no siempre provengan de organizaciones de la misma industria. Esto último es especialmente importante pues suele suceder que los mejores aprendizajes para una organización se encuentren fuera de la industria a la que ésta pertenece. Las comparaciones fuera de la industria pueden ser relevantes cuando se relacionan con productos o procesos similares pero cuya característica principal es la de proporcionar aprendizajes interesantes.

A continuación presentamos algunos ejemplos sobre comparaciones dentro y fuera de la industria, tanto para resultados como para procesos.

Tipo de comparación	Ejemplo
Comparación de indicadores dentro de la industria	Una empresa de la industria de fabricación de cerveza puede buscar una comparación de desempeño para el indicador "litros de agua consumidos por litro de cerveza producida". El dato puede provenir de la organización en el mundo considerada como la más eficiente en ese indicador.
Comparación de indicadores fuera de la industria	Una organización del sector industrial que entrega productos a empresas clientes compara su indicador de tiempo de entrega contra una conocida empresa que distribuye pizza. No se trata del mismo producto ni de la misma industria pero sí del mismo proceso, y se estima que la medición es relevante para el aprendizaje.
Comparación de procesos dentro de la industria	Un restaurante local en el segmento de altos ingresos ha encargado una investigación de <i>benchmarking</i> para identificar restaurantes en el mundo en el mismo segmento que sean reconocidos como los mejores, al tiempo que se estudia sus mejores prácticas para evaluar su implementación en la propia organización.
Comparación de procesos fuera de la industria	Una organización del rubro banca, luego de analizar el desempeño de los propios indicadores de satisfacción en el proceso de atención y compararlos con los resultados del proceso de atención en cajeros en la industria de <i>retail</i> (supermercados y tiendas de grandes almacenes), ha encontrado relevante estudiar el proceso de atención de los cajeros en estas tiendas para evaluar aprendizajes y aplicarlos en la propia organización.

Tabla 21. Ejemplos de comparaciones competitivas.

PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. ¿Cuáles son los principales retos organizacionales luego de que se ha consolidado la cultura de medir y reportar indicadores?
2. ¿Cuál es la diferencia entre datos, información y conocimiento?
3. ¿En qué consiste hacer análisis con indicadores?
4. ¿Cuáles son los principales tipos o categorías de análisis usando indicadores?
5. ¿Qué posibilidades de análisis existen al usar gráficas de indicadores?
6. ¿Qué características tiene el análisis a ser realizado en el marco de un proyecto de mejora?
7. ¿Hasta qué punto resulta pertinente hacer análisis con el fin de reducir la incertidumbre en la toma de decisiones?
8. ¿Qué tipo de planificación y estructura son necesarias para asegurar la implementación exitosa de un proyecto de mejora?
9. ¿Cuál es la importancia de las comparaciones o *benchmarks* en el análisis y mejora de indicadores?
10. ¿Cuáles son los tipos de comparaciones competitivas con las que dispone una organización para mejorar?

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baldrige Performance Excellence Program (2013). *2013–2014 Criteria for Performance Excellence*. Gaithersburg, Maryland: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology. <http://www.nist.gov/baldrige>
- Davenport, Thomas H. & Prusak, Laurence (1998). *Working Knowledge: How Organization Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gladwell Malcolm (2005). *Blink The Power of Thinking Without Thinking*. New York: Back Bay Books.
- Hosotani, Katsuya (1992). *The QC problem solving approach; solving workplace problems the Japanese way*. Tokyo: 3A Corporation.
- Kume, Hitoshi (1998): *Statistical Methods for Quality Improvement*. Tokyo: AOTS.
- Mintzberg, Henry (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, Henry (2005). *Directivos, No MBAs: una visión crítica de la dirección de empresas y la formación empresarial*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Natayani, Y., Eiga, T., Futami, R. & Miyagawa H. (1994). *The Seven New QC Tools*. El libro de Nayatani. Japan: Productivity Press.
- Peters, Thomas J. & Waterman, Robert H. Jr. (1982). *In Search of Excellence*. New York: HarperBusiness Essentials.
- Tague, Nancy R. (2004). *Seven Basic Quality Tools. The Quality Toolbox*. Milwaukee, Wisconsin: American Society for Quality.
- Rasiel, Ethan M. (1999). *The McKinsey Way*. New York: McGraw-Hill.

CONCLUSIONES

Los indicadores de gestión son una excelente herramienta para llevar a cabo de manera eficiente algunos de los principales roles de los ejecutivos modernos: evaluar el desempeño de la organización a todo nivel, implementar o desplegar una estrategia, así como, instalar una cultura de orientación a resultados.

Toda organización que desee usar indicadores de gestión debe atravesar por ciertas etapas. El cuidado con el que se aborde cada una de esas etapas tiene un impacto determinante en el éxito de la iniciativa de trabajar con indicadores de gestión.

La definición de los indicadores requiere la comprensión básica de que los objetivos y propósitos organizacionales son lo más importante, ya que los indicadores, como instrumento de medición, simplemente van a reflejar los entendimientos y prioridades que tengamos de la organización. Al mismo tiempo, para identificar indicadores se requieren metodologías, entre las que destacan el Enfoque Cliente Proveedor, el Balanced Scorecard y el Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige. Cada una de estas metodologías tiene sus ventajas y desventajas dependiendo del contexto específico por el que esté atravesando la organización, sin embargo, no deben ser entendidas como alternativas en todos los casos, ya que, bajo ciertas condiciones, pueden aplicarse de manera conjunta o complementaria.

Una vez definidos los indicadores, inicia la etapa que puede llegar a ser la más compleja de todas: la puesta en marcha de las mediciones. Muchas organizaciones encuentran dificultad en este punto porque adolecen del liderazgo necesario para dar los mensajes correctos a la organización. En esta etapa, la persistencia y la participación visibles de los principales ejecutivos, exigiendo las mediciones, evaluando resultados y reconociendo el desempeño, son determinantes para el éxito del proyecto. Al mismo tiempo, es necesario considerar ciertas mejores prácticas al momento de organizar los mecanismos de reporte y seguimiento. Es de particular importancia el manejo, en forma centralizada, de tablas y formatos tipo para los indicadores; de la misma manera, es fundamental la instalación de un comité de indicadores para asegurar un seguimiento sistemático y enfocado en los temas clave del negocio.

Luego de creada la cultura de medición, que implica el desarrollo de los hábitos de medición y reporte de los indicadores, poco a poco aparece la necesidad de elevar el nivel de trabajo realizado con los indicadores. Ello se hace evidente debido a que no se puede mejorar el desempeño de los indicadores simplemente haciendo lo mismo que se hace siempre. En este punto, se requiere llevar a cabo el análisis de los datos para producir información y conocimiento que sean de utilidad en la toma de decisiones, aspecto en el cual las gráficas de indicadores cumplen un papel muy importante. Sin embargo, no todos los indicadores pueden mejorarse con el simple análisis de dichas gráficas, lo que implica un esfuerzo más complejo en el análisis, quizá con herramientas específicas. Junto a ello, se hace necesario, a su vez, el desarrollo de competencias específicas relacionadas con la gestión de proyectos. Por último, y pensando en su sostenibilidad en a largo plazo, las organizaciones pueden y deben utilizar comparaciones competitivas o *benchmarks* de manera que puedan asegurar mayores desafíos y orientarse hacia la excelencia en la gestión.

ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y EJEMPLOS

1. Índice de tablas

Tabla 1. Proyecto de indicadores y comportamientos de los líderes.	19
Tabla 2. Calidad de los verbos en la definición de objetivos.	26
Tabla 3. Ejemplos de objetivos.	27
Tabla 4. Ejemplos de objetivos e indicadores.	29
Tabla 5. Tipos de error en la formulación de indicadores.	30
Tabla 6. Ejemplos de indicadores medida de resumen.	31
Tabla 7. Ejemplos de objetivos, indicadores y metas.	33
Tabla 8. Errores en la formulación de una meta.	34
Tabla 9. Criterios para la clasificación de indicadores.	34
Tabla 10. Tablero de control de una empresa farmacéutica.	61
Tabla 11. Preguntas clave para la identificación de objetivos del mapa estratégico (empresas).	63
Tabla 12. Preguntas clave para la identificación de objetivos del mapa estratégico (instituciones de gobierno y/o sin fines de lucro).	64
Tabla 13. Ejemplos de indicadores para el Modelo Malcolm Baldrige.	70
Tabla 14. Ventajas y desventajas de los modelos para identificar indicadores.	71
Tabla 15. Formato para la planificación del Comité de Indicadores.	76
Tabla 16. Ejemplo de tabla de datos para un indicador de frecuencia mensual.	86
Tabla 17. Ejemplo de tabla de datos para un indicador de frecuencia anual.	86
Tabla 18. Posibilidades de revisión de indicadores por tipo de frecuencia del indicador.	95
Tabla 19. Planificación de seguimiento de indicadores por reunión.	96

Tabla 20. Herramientas cualitativas y cuantitativas de análisis.	110
---	-----

Tabla 21. Ejemplos de comparaciones competitivas.	119
--	-----

2. Índice de figuras

Figura 1. El enfoque sistémico de gestión.	2
---	---

Figura 2. La cadena del liderazgo.	18
---	----

Figura 3. Diseño de objetivos.	26
-------------------------------------	----

Figura 4. Clasificación de indicadores por su ubicación en la generación del producto o servicio.	35
---	----

Figura 5. Formato de la Matriz Cliente Proveedor.	50
--	----

Figura 6. Ejemplo de Matriz Cliente Proveedor.	52
---	----

Figura 7. Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige.	69
---	----

Figura 8. Formato para el tablero de indicadores.	83
--	----

Figura 9. Ficha del indicador.	85
-------------------------------------	----

Figura 10. Gráfica tipo de un indicador.	87
---	----

Figura 11. Barras y líneas en los gráficos de indicadores.	87
---	----

Figura 12. Ejemplo de gráfico para el seguimiento de un indicador a corto plazo.	88
---	----

Figura 13. Ejemplo de gráfico para el seguimiento de un indicador a largo plazo.	88
---	----

Figura 14. Representación de la gráfica del indicador “número de reclamos de clientes”.	89
--	----

Figura 15. Formato sugerido para un acta de reuniones.	90
---	----

Figura 16. Ejemplo de ficha y gráfica del indicador en un solo formato.	91
--	----

Figura 17. Calendario de reuniones para los comités de indicadores.	94
--	----

Figura 18. Ficha de proyecto.	114
Figura 19. Diagrama de Gantt.	116
3. Índice de ejemplos	
Ejemplo 1. El enfoque sistémico de gestión en la práctica.	4
Ejemplo 2. Interdependencia de los componentes del enfoque sistémico de gestión.	5
Ejemplo 3. Diferentes estrategias de gestión.	6
Ejemplo 4. Objetivos e indicadores.	7
Ejemplo 5. Uso de indicadores en la evaluación del desempeño.	9
Ejemplo 6. Representación gráfica de la mejora continua.	11
Ejemplo 7. Ciclo PDCA.	14
Ejemplo 8. Representación gráfica de la innovación.	15
Ejemplo 9. Indicadores y alineamiento estratégico.	17
Ejemplo 10. Aprendizaje en la implementación de indicadores.	21
Ejemplo 11. Liderazgo en la implementación de indicadores.	21
Ejemplo 12. Indicador como escala numérica.	27
Ejemplo 13. El método “top box”.	37
Ejemplo 14. El método Likert.	38

Ejemplo 15. Indicadores duros e indicadores blandos.	39
Ejemplo 16. Uso de indicadores en escala porcentual.	42
Ejemplo 17. Indicador compuesto.	45
Ejemplo 18. Relación entre Matrices Cliente Proveedor de una misma organización.	53
Ejemplo 19. Identificación de proyectos de mejora a través del Enfoque Cliente Proveedor.	53
Ejemplo 20. Indicadores financiero contables y proyección del desempeño.	54
Ejemplo 21. Capacitación: ¿gasto o inversión?	55
Ejemplo 22. Mapa estratégico de una empresa farmacéutica.	59
Ejemplo 23. Medición automatizada de indicadores.	80
Ejemplo 24. Posibles horizontes temporales de reporte de un indicador.	84
Ejemplo 25. Análisis y mejora de los indicadores.	101
Ejemplo 26. Comparaciones de desempeño.	105
Ejemplo 27. Tendencias de desempeño.	105
Ejemplo 28. Proyecciones de desempeño.	106
Ejemplo 29. Proyecciones de desempeño (estacionalidad).	107
Ejemplo 30. Correlación de indicadores.	108
Ejemplo 31. Mapa estratégico y tablero de control.	111

EL AUTOR

José Antonio Villagra, nacido en Lima, es consultor de empresas internacional especializado en planeamiento, indicadores y control de gestión. Como gerente general de Praxis, la empresa de consultoría que dirige, ha llevado a cabo procesos de cambio y mejora en la gestión, en empresas, organizaciones de gobierno e instituciones sin fines de lucro, en varios países de Latinoamérica.

Se desempeña además como profesor a tiempo parcial en CENTRUM Católica, la escuela de negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, donde dicta materias relacionadas a su área de especialidad en diversos programas de formación de postgrado.

Es economista graduado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima, egresado del Master in Public Administration and Management de la University of Antwerp (Amberes, Bélgica) y Magíster en Dirección de Personas de la Universidad del Pacífico de Lima.

José Antonio Villagra Villanueva

Indicadores de gestión

Un enfoque práctico

Indicadores de gestión busca llenar un vacío en la bibliografía existente de uno de los aspectos clave de la administración moderna. Está enfocado por igual a estudiantes de cursos de administración quienes podrán nutrirse de los conceptos y prácticas de base relacionados con los indicadores de gestión, así como, a gerentes y profesionales empresariales para que puedan orientar al personal de sus organizaciones hacia los objetivos clave del negocio y a mejorar la gestión y resultados.

Los indicadores no son ni buenos ni malos por sí solos. En estas páginas el lector podrá ver que la utilidad de los indicadores depende en realidad de que puedan efectivamente representar objetivos importantes en el negocio, tanto en contenido como en forma. Son buenos si su uso genera cambios en los comportamientos del personal o grupos de interés que están directamente asociados a los resultados deseados para el negocio. Son malos si su medición no agrega valor o llevan a comportamientos no deseados.

A pesar de su importancia, un indicador es sólo una herramienta para medir el cumplimiento de propósitos organizacionales. Por esto, el objetivo de Indicadores de gestión es ahondar en tres componentes esenciales de la administración empresarial exitosa basada en indicadores: comprensión del negocio, conocimiento de los procesos de gestión involucrados y manejo de las metodologías para definir los mismos indicadores.