

INDICADORES DE GESTIÓN COMO ELABORARLOS

Conceptos de medición

1. ¿Por qué Medir? - Conceptos

Conocer, analizar y mejorar los procesos - Técnicos, administrativos, de producción o de apoyo-, de la empresa es el objetivo de una excelente administración y una buena gerencia; estos procesos se **conocen y mejoran a través de la medición** de la calidad y la productividad.

Medir adecuadamente es la herramienta de gerencia que nos permite administrar objetivamente basándonos en datos cuantificables y verificables.

Medir adecuadamente: “Nadie pone en discusión la dimensión de algo cuando ésta ha sido establecida a través del uso de una cinta métrica o su temperatura a través de un termómetro” D’elia

1.1 Importancia de la Medición

El conocimiento **profundo** de un proceso, parte de admitir y conocer su variabilidad y sus causas, los procesos son imposibles de conocerse **sin medición**.

Los siguientes enunciados describen la importancia de la medición:

1. Nos permite conocer hacia donde va un proceso, es decir, conocer sus tendencias y como varia.
2. Permite crear nuevos puestos de trabajo dentro de la organización y aumentar el personal en cada proceso.
3. Crea una cultura de estudiar continuamente los procesos y de medir permanente; este estudio y medición nos sirve para detectar las potencialidades y debilidades de un proceso.
4. Nos abre el camino para planificar y tomar mejores decisiones; gerenciar y controlar mejor la empresa.
5. Aumentar sus funciones laborales de los empleados y ocupan todo su tiempo.
6. Nos permite evitar las crisis y los errores y corregirlos si se presentan.
7. Le permite a la gerencia buscar culpables de los errores y fracasos.

Sin medición ... no podremos adelantar con continuidad y precisión el proceso de mejoramiento continuo: Evaluar, planificar, diseñar, verificar, prevenir, corregir, etc

1.2 Cuándo una Medición (Dato) se Convierte en Información

La medición no es sólo recoger **datos** sino insertarlos adecuadamente en el proceso de toma de decisiones y en el mejoramiento de la empresa. La gerencia debe contar con teorías que den herramientas para recopilar los datos y para ayudar a interpretarlos. Éstos deben apoyar un estilo de dirección definido y una teoría administrativa adoptada por la organización. Además la recolección de datos debe ser una labor continua y permanente; analizando los datos para que se conviertan en información para el mejoramiento.

DATO

Un dato es un conjunto discreto, de factores objetivos sobre un hecho real. Dentro de un contexto empresarial, el concepto de dato es definido como un registro de transacciones. Un dato no dice nada sobre el porqué de las cosas, y por sí mismo tiene poca o ninguna relevancia o propósito.

INFORMACIÓN

A diferencia de los datos, la información tiene **significado** (relevancia y propósito). No sólo puede formar potencialmente al que la recibe, sino que esta organizada para algún propósito. Los datos se convierten en información cuando su creador les añade significado. Transformamos datos en información añadiéndoles valor en varios sentidos.

1.3 Recolección de Datos e Información

La medición es un proceso que involucra la capacitación del personal en todos los niveles para que ésta sea realizada con calidad.

¿Dónde se realiza la medición?

Los datos se recogen donde se realiza la medición. Ésta la hace cada empleado, en su puesto de trabajo, durante el proceso que se está midiendo. La medición debe ser transparente y entendible a todos.

¿Qué hacer con los datos?

Podemos recopilar muchos datos, sobre las causas de un efecto o fenómeno pero de poco serviría la medición si éstos no se clasifican, se ordenan, se consignan, se establecen relaciones entre ellos, se estudia su frecuencia; es decir, se obtiene información que nos sirva para controlar el proceso.

2. ¿Por qué se Evita la Medición?

En general, en las organizaciones evitamos la medición por razones como las siguientes, entre otras.

Evitamos la Medición porque:

- **No estamos capacitados para la medición**

Ni los gerentes ni los sistemas educativos han dotado al personal de habilidades para medir, establecer y calcular indicadores representativos de los procesos de la empresa.

- **La medición ha sido mal utilizada**

Los procesos de medición, en algunas organizaciones, han tenido un mal uso en el pasado y sólo han sido utilizados para encontrar culpables.

- **Se considera que la medición no es necesaria**

Se piensa que mientras las cosas se están haciendo bien, se está mejorando continuamente y se tenga una cultura de calidad y de buen servicio, no es necesaria la medición. Sin embargo, tarde que temprano éste estilo de gerencia reconoce que no se puede mejorar sin un adecuado proceso de medición.

2.1 Evitar Medir o Medir Mal = Crisis

Cuando falta medición o ésta es inadecuada la empresa entra fácilmente en **crisis**, reflexionemos sobre los siguientes casos:

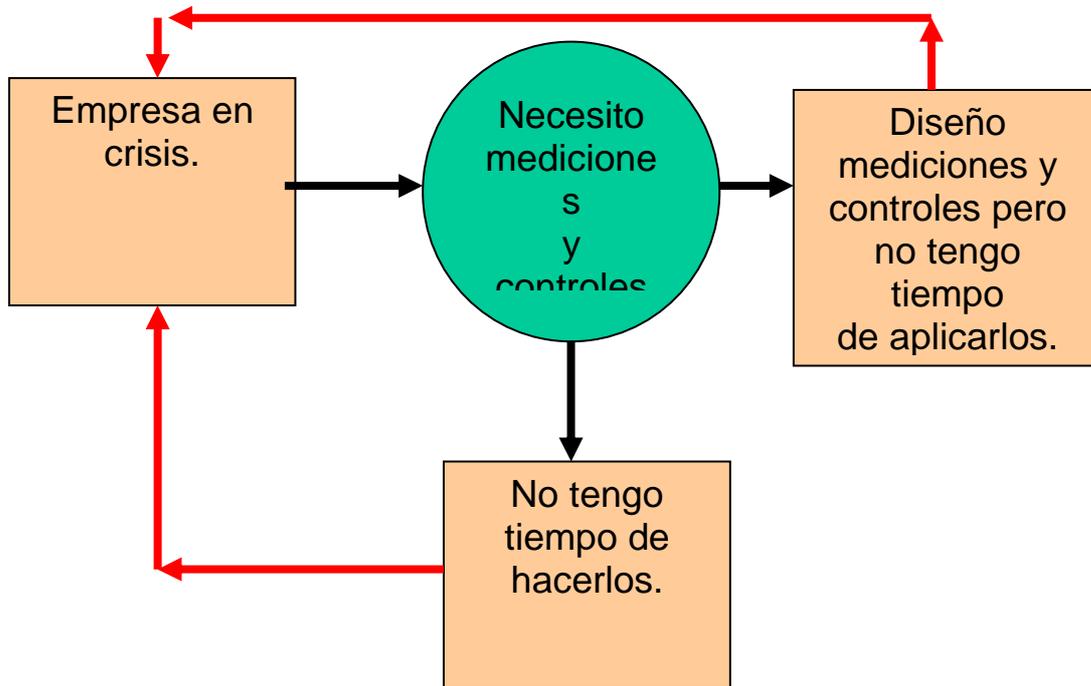
Caso 1: Empresa “apaga fuegos” Juan gerencia una empresa en la cual todo es para ya, en ésta existe una situación permanente de apaga fuegos; no hay tiempo para diseñar estrategias y herramientas de medición, mucho menos de controlar procesos; por ello la empresa está propensa siempre a estar en crisis.

Caso 2: Empresa “lo urgente primero” Juan es el gerente de la empresa, acaba de llegar y encontró muchos problemas, no tiene tiempo para conocer los controles de medición que se han implementado a lo largo de los años del trabajo de calidad y le dice a sus empleados: paren las mediciones, lo importante es vender y producir resultados, no importa que no se mida la productividad, debemos hacer lo urgente, apagar las emergencias, y aplicar el servicio al cliente sólo en casos de reclamos y de urgencias. (calidad sólo para reclamos).

¿Medir o no medir para superar las crisis?



Un juego de permanente crisis



Debemos evitar los estilos de dirección enfocados a gerencias por situaciones o crisis.

3. Todo es Susceptible de Medición

¿Medir qué?

lo tangible

Es fácil medir lo tangible porque ya existen indicadores e instrumentos de medición que han sido probados. (cantidad de productos, cantidad de defectos, el tiempo de atención de un clientes, etc.) Para medir lo tangible existen instrumentos.

lo intangibles

También es necesario medir los intangibles como la satisfacción del cliente, el servicio, la cultura organizacional, entre otros. Por ser éstos, procesos cualitativos de más compleja medición es necesario definir, para cada caso, indicadores, elaborar instrumentos y decidir como sería el procedimiento de medición. Para medir lo intangible hay que definir instrumentos y procedimientos de medición.

3.1 ¿Con que Instrumentos Medir?

Cuando hablamos de medición no necesariamente nos referimos a escalas e instrumentos universalmente reconocidos y usados; podemos, y muchas veces es necesario construir escalas, instrumentos y **mediciones propias**.

Cuando nos referimos a medición, no necesariamente nos referimos a escalas reconocidas y tradicionales, también podemos expresar resultados mediante escalas propias que nos permitan comparaciones y conocer grados de avance, por ejemplo se puede utilizar para medir la insatisfacción del cliente una medición mediante preguntas que se refieren al acto de comprar.

Cuando construimos escalas e instrumentos propios para medir debemos cuidar que se mantenga la **coherencia entre las mediciones** y que la **escala de medición este relacionada con el hecho a medir**. La imposibilidad de medir lo que es intangible no es un postulado válido.

4. Gerenciar o Controlar vs. Fiscalizar y Penalizar

La búsqueda de la calidad y mejora continua debe ser el objetivo de la gerencia; por lo tanto la medición debe apoyar este objetivo y no el de **buscar (fiscalizar) culpables** de los fracasos y errores, ésto hace que los datos sean mal tomados o que existan demoras en la recolección o que los resultados sean ignorados. Esto obedece al miedo de las consecuencias de los resultados.

Para garantizar la **confiabilidad** de un sistema de medición es necesario que exista un **clima organizacional sano**, donde todos trabajen por el bien de la empresa, por encima de intereses particulares y de los departamentos o unidades de trabajo. Es mejor establecer responsables con acciones por mejorar, que señalar culpables. Es mejor dar confianza.

4.1 Medir Participativamente

Medir es buscar oportunidades de mejorar la organización, por ello es necesario que todos participen en el desarrollo e implementación de las mismas, la participación ayuda a generar un clima de confianza y aceptación para realizar las mediciones. Porque el problema de la medición no es sólo un asunto matemático y estadístico sino organizacional y debe motivar a que todos se involucren en el diseño, análisis y mejoramiento continuo de la empresa. Así mismo una participación desde la medición misma hasta convertir ésta en información de apoyo al proceso de mejoramiento.

5. Atributos de una Buena Medición

Una buena medición debe ser **coherente** con el proceso que se está midiendo, **transparente** y **entendible** para todos los involucrados con el proceso de tomar los datos, para evaluarlos y analizarlos.

PERTINENTE

Aunque todas las variables son susceptibles de medición, algunas mediciones no son importantes en un momento dado; hay que **determinar cual medición es relevante** para un momento y un proceso determinado y dedicarnos a ella (con los recursos y capacidades que tengamos).

PRECISA

“Con este término nos referimos al grado en que la medida obtenida refleje fielmente la magnitud del hecho que queremos analizar o medir”. D’Elia Nos interesa conocer la precisión del dato medido, pero también hay que darle un límite de aceptación y conocer así el grado de distorsión.

Para lograr precisión en la Medición tenga en cuenta:

- a. Defina el dato a medir: unidades de medida, escala, tolerancia en errores.
- b. Elija instrumento de medición.
- c. Asegúrese que el dato sea bien medido.

OPORTUNA

La medición es un instrumento para conocer en forma profunda un proceso; además buscamos corregirlo y rediseñarlo y para ello necesitamos que los datos se tomen y analicen en forma adecuada y oportuna, para activar la toma de decisiones dando como resultados la mejora del proceso y su correcto funcionamiento.

Los datos no se deben dejar para análisis posterior... cuando ya no se puedan realizar correcciones; se deben evitar correcciones y mejoras por “yo creo, yo pienso...”, la medición es el soporte objetivo para la toma de decisiones y **debe estar a tiempo**.

CONFIABLE

La medición como habíamos dicho, es un proceso continuo y permanente; por ello debemos revisar la calidad de los instrumentos y de las medidas que muestra. Realizar una auditoria periódica nos lleva a mejorar el sistema de medición, si el sistema funciona bien puedo tomar mejores decisiones y, por lo tanto, el sistema es confiable. Replantear características de la medición, fallas, introducir precisiones, establecer tolerancia y límites en los datos, detectar errores en los instrumentos, entre otras.

5. ECONÓMICA

La actividad de la medición debe generar los costos mínimos, por ello es necesario involucrar la calidad en la medición y en la toma de datos; es necesario capacitar a todo el personal (que tengan la habilidad y capacidad de realizar la medición).