CEGESTI | Éxito Empresarial

No. 225, 2013

Hacia la Sostenibilidad - Towards Sustainability

Implementación de sistemas de indicadores

Milena Saborío Villalobos
Consultora, CEGESTI

El sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001 establece ocho principios que enmarcan su razón de ser, entre los que se encuentran el *Enfoque al cliente* que busca la satisfacción de este y el *Enfoque basado en hechos para la toma de decisión*, el cual permite la mejora de los procesos y provoca el fortalecimiento de la productividad al hacer más eficiente el uso de los recursos.

La productividad de cada proceso o actividad que compone el sistema de gestión de calidad se determinará mediante los datos cuantitativos disponibles que permitan medir objetivamente su evolución. Los datos mencionados son denominados indicadores y en conjunto forman un cuadro de mando que al ser analizado brindará una visión global y más comprensible del negocio.

La implementación del sistema de indicadores se basa en la *Guía para la implementación de sistemas de indicadores INTE 01-01-01-05*, donde se establece como objetivo especificar directrices para la definición y el desarrollo de indicadores de gestión que sirvan para la toma de decisiones y en consecuencia para la mejora continua de las organizaciones. A la vez por extensión promueve la elaboración de objetivos.

Esta norma responde directamente al capítulo ocho de ISO 9001, correspondiente a medición, análisis y mejora, específicamente en el apartado 8.2.3 se establece:

"La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados."

Entre los métodos apropiados se encuentra la definición de indicadores de gestión, que deben ser establecidos a partir de los objetivos estratégicos del negocio que reflejan la visión general del mismo.

Es decir, los indicadores que se establezcan deben impactar directamente los objetivos estratégicos de la organización, agregando valor al análisis de los procesos y justificando el esfuerzo de su obtención.

Entre las características que deben poseer los indicadores se encuentran: ser medibles, fáciles de establecer, mantener y utilizar, además de comparables en el tiempo y fiables.

Se debe tener claro que un indicador de gestión es la medición del logro basado en los objetivos globales de gestión, mientras un indicar de proceso se refiere a la medición de la productividad, la calidad, la eficacia y la eficiencia del proceso.

A continuación se presentan ejemplos de indicadores de gestión basados en objetivos del negocio:

Estrategia: Diversificar la gama de productos	
Objetivo	**Indicador**
Alcanzar 10% de la facturación con nuevos productos	% de facturación alcanzada con nuevos productos
Diseño de cinco nuevos productos en el área de I+D	N° de nuevos productos desarrollados. N° de unidades vendidas N° de clientes
Estrategia: Internacionalización	
Objetivo	**Indicador**
Ser líderes en ventas en Brasil	% de cuota de mercado Ventas mensuales en Brasil
Aumentar la red de distribución	N° de puntos de ventas

Fuente: INTE 01-01-01-05

En ambos ejemplos mostrados se establecen indicadores para los objetivos estratégicos del negocio relacionados con los procesos de diseño e innovación y de ventas, con los cuales se puede verificar el alcance de la meta y por ende el cumplimiento del objetivo de manera gráfica.

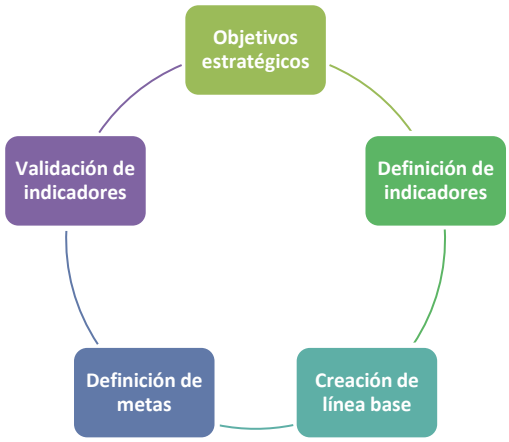
Los indicadores se enfocarán a diferentes procesos de la organización, considerando la gestión financiera, de recursos humanos, infraestructura, entre otras.

Establecidos los indicadores clave, se procede a crear la línea base, que es la medición de las variables que consideran las condiciones actuales de la organización en la periodicidad establecida, con el fin de tener un punto de partida que permita determinar metas aproximadas, las cuales serán ajustadas conforme se muestren resultados certeros de las mediciones que se realicen.

Posterior a lo anterior, es primordial realizar la validación de los indicadores, corroborando que sean idóneos, útiles, rentables y objetivos, esta última característica con el fin de evitar influencias sobre los resultados reales.

Para una mejor comprensión, en la figura 1 se muestra el orden en que se debe ejecutar cada aspecto descrito anteriormente.

Figura1. Orden de ejecución de las etapas



Fuente: INTE 01-01-01-05

El diseño de indicadores considera también la forma de cálculo y representación de resultados, de manera que no se generen malas interpretaciones, ya sea por medio de diagramas, tablas, gráficos u otros medios apropiados.

Mientras que para el diseño del cuadro de mando se recomienda incluir una síntesis de los indicadores más representativos de cada proceso, obteniendo así una visión más clara.

La implementación de sistemas de indicadores permite comprender la situación actual de una organización mediante la representación cuantitativa, y así poder valorar los impactos y la necesidad de cambio de acuerdo con el análisis que se realiza, estableciendo el control sobre las condiciones, así como las prioridades de acción.

Es importante considerar para la implementación citada la formación y la sensibilización del personal involucrado, así como la motivación que permite generar un cambio de cultura al sentirse involucrado en el proceso de mejora.

Disponer de un sistema de indicadores adecuado refleja el nivel de madurez del sistema de gestión de calidad, lo que permite la toma de decisiones basada en información veraz, obtenida como resultado de un adecuado seguimiento y una evaluación periódica.

El cuadro de mando debe permitir a la alta dirección, por medio de información relevante, tomar decisiones que

mejoren la productividad y aseguren la continuidad del negocio de manera eficaz y eficiente.

A partir del análisis del cuadro de mando se procede a realizar los planes de acción que establecerán las actividades por ejecutar con el fin de corregir la tendencia y así mejorar los resultados obtenidos, basándose en las decisiones tomadas para cumplir las metas propuestas.

La evaluación periódica de los indicadores ayuda al mantenimiento, modificación y eliminación de aquellos que se encuentran obsoletos debido a que no generan ningún resultado de valor, sea porque se han cumplido todos los criterios y no hay opciones de mejora, por cambio de circunstancias o por cualquier otra razón. Ante la eliminación de indicadores se procede a la creación de nuevas guías que fomenten la mejora continua mediante la medición de variables representativas.

Con respecto a la comunicación de resultados, se apunta que la misma permite el involucramiento del personal en el proceso, ya que se resaltan éxitos y oportunidades de mejora, así como las acciones por seguir y los márgenes de mejora previstos. Lo anterior siempre y cuando los resultados se presenten de manera comprensible, además de establecerse el grado de confidencialidad de la información suministrada.

Fijar los indicadores como método para el seguimiento y medición permite, como lo solicita la ISO 9001, demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados, por medio de información certera que muestre un panorama real y que con la adecuada toma de decisiones conlleve a lograr la eficacia y eficiencia de los procesos, enfocados siempre al principio de la mejora continua.

Referencias

Conejeros, E. (2009). Indicadores del Sistema de Gestión de Calidad. Disponible en web: <http://www.slideshare.net/Adveniat/pindicadores-del-sistema-de-gestin-de-calidad>

Norma INTE 01-01-01-05 Sistemas de gestión de la calidad – Guía para la implementación de sistema de indicadores.

Norma ISO 9001:2008 Sistemas de gestión de calidad – Requisitos.

Éxito Empresarial

Es una publicación periódica de CEGESTI.

Si desea conocer más acerca de cómo mejorar la competitividad de su empresa, accese los artículos publicados anteriormente en nuestro sitio web: www.cegesti.org