

EL PAPEL RELEVANTE DE LOS INDICADORES DE UN SISTEMA DE GESTIÓN. ALGUNAS

SUGERENCIAS PARA SU DETERMINACIÓN, SU RELACIÓN CON LA ISO 9001:2015 Y

ERRORES MÁS FRECUENTES. *

Prof. Dr. Ing. Arturo Luis

Romero Ing. Andy Luis**

Miranda. ***

Lic. MSc. Sandor Luis Miranda.****

RESUMEN.

Los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de una organización. Su monitoreo sistémico y sistemático, permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades asociadas a los procesos y a la organización en general. Por esto, se hace referencia a ciertos principios y pautas necesarias para establecerlos, entre las cuales se mencionan: conocimiento de la organización, información de soporte, identificación de las necesidades de la organización, claridad en conceptos asociados a los indicadores, entre otros y, también, a algunos atributos de la información asociada a los mismos. Se hace énfasis en lo importante que resulta tener siempre presente que LOS INDICADORES SON UN MEDIO Y NO UN FIN en sí mismos, por lo cual es necesario conocer algunos paradigmas negativos sobre su medición, aspectos también abordados en el trabajo. Por último, se mencionan y comentan algunos de los errores más frecuentes al establecer los indicadores de gestión en una empresa y se esbozan algunos contenidos de la Norma ISO 9001:2015, que denotan la importancia de establecerlos por procesos dentro de la organización, realizar su evaluación y análisis sistemático y con enfoque sistémico, identificar las no conformidades como una vía para detectar oportunidades de mejora e investigar las causas de su desviación, así como las correcciones y acciones correctivas, según el caso, oportunas y precisas para el mejoramiento continuo de la gestión de los procesos, en cumplimiento, además, de ciertos requisitos exigidos por la propia norma.

*: Diciembre, 2017. Versión 2.0 **: Ingeniero Civil. Ingeniero Hidráulico. Doctor en Ciencias. Profesor Titular. Investigador Titular. Master en Cálculo Estructural de

Obras de Ingeniería. Diplomado en Dirección de Empresas, Marketing y Negociaciones. Master en Dirección Integrada de Proyectos. Homologación Europea en *Project Management*. Diplomado en Estrategias de Negocios y Comunicación. Diplomado en Gestión de Riesgos, Gestión de la Calidad y Ambiental. Director de Procesos. Comercializadora Escambray. E-mail: arturoluisromero120556@gmail.com

***: Ingeniero Civil. Trabajador por Cuenta Propia, TPCP, Servicios de Construcción, Reparación y Mantenimiento de Inmuebles. E-mail: andyluis85@nauta.cu

****: Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Diplomado en Gestión Empresarial. Máster en Dirección Empresarial. MBA en Universidad de Nanjing. República de China. Departamento de Ciencia e Innovación Tecnológica. Instituto de Ciencia Animal. La Habana. Cuba. e-mail: sandorluism@gmail.com

INTRODUCCIÓN.

A partir de las últimas décadas del siglo XX, las empresas están experimentando un proceso de cambios importantes e impredecibles en muchos casos, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos. La naturaleza de la competencia empresarial propia de la era industrial, donde la incorporación de alta tecnología ha sido lo más importante, se está transformando rápidamente. En la actual era de marcado desarrollo de las TIC's, la información y la comunicación pasan a jugar también un papel relevante, las empresas ya no pueden obtener ventajas competitivas sostenibles sólo mediante la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos o llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros, es importante verlo y aplicarlo de manera integrada. (Luis, 2007, 2008, 2014, 2015)

Desde una etapa temprana, Luis (2008), en una conferencia magistral sobre "*Temas Gerenciales y Gestión de la Calidad en la Actividad Comercial*" expone, con la finalidad de destacar el valor e importancia de la información y la comunicación en el contexto empresarial, la siguiente idea:

**Si una persona tiene UNA manzana,
y otra persona también tiene UNA manzana**

Y LAS INTERCAMBIAN

**Entonces cada persona seguirá
teniendo UNA manzana**

**Si una persona tiene UNA idea,
Y otra persona también tiene UNA idea**

Y LAS INTERCAMBIAN

Entonces, cada persona tendrá DOS ideas.

Prof. Dr. Ing. Arturo Luis Romero,
2008

La gestión moderna de la empresa y la teoría de la organización tienden a estudiar el microclima social de las empresas más que los factores económicos tradicionales: el comportamiento de los individuos dentro de una estructura organizativa es más importante que la propia estructura. Así, aunque el pago por resultados y otros incentivos siguen siendo factores clave para lograr mayores beneficios y cuotas de mercado, otros elementos y medidas, como la motivación, el respeto, el trato afable y afectuoso, la posibilidad de participación activa, la comunicación oportuna y transparente, la gestión de la calidad (inspección, control, aseguramiento....) y la gestión de recursos humanos, constituyen

elementos de alto valor agregado que no se pueden obviar ni dejar al margen de las estrategias aplicadas.

El propio Luis, en la conferencia ya referida, al resaltar el relevante papel del capital humano en una empresa lo sintetiza de la siguiente manera:

“Resulta un hecho ineludible que, donde no se gerencia adecuadamente al capital humano, no se podrá conducir adecuadamente los destinos de la empresa y que, aun cuando se cumplan todos los indicadores económicos, si esto no se refleja positivamente en el nivel y calidad de vida de los trabajadores y de la sociedad en general, poco importarán las cifras. Por tanto, son dos áreas de trascendental importancia en la adecuada gestión de una

empresa moderna, con base y principio en la integralidad de la gestión.”



El logro de la competitividad de la organización debe estar referido a su planificación estratégica, la cual fija

la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas con base en el adecuado diagnóstico situacional, mientras que el control de esta planificación se enmarca en una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar, regular y mejorar continuamente las actividades planteadas en él; aquí, entra el papel de los indicadores de gestión. De este modo, se concibe la planificación estratégica como un ente vivo, no como una unidad biológica.

En esta medición, los indicadores de gestión, se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades (Luis, 2010). En una organización se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, el papel de la alta gerencia, el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos, y otros, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización.

Luis (2004,2005), considera que un Cuadro de Mando Integral asociado es un elemento de alto valor agregado para el ordenamiento, interpretación y toma de decisiones de un sistema de gestión basado en indicadores.

En Cuba los Lineamientos Económicos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados por el VI Congreso del Partido reconocen la importancia de la adopción de políticas de gestión integrada, pues se vislumbra como un desafío para los directivos la toma de decisiones en función de lograr eficiencia empresarial.

Con la gestión integrada las organizaciones pueden adoptar nuevas formas de enfocar las actividades en aras de gestionar integralmente la calidad, el medioambiente, la seguridad y salud en el trabajo, el capital humano y la responsabilidad que tiene la organización con el

entorno y la sociedad, teniendo como propósito el logro de una política integrada de gestión, que se adapte a las exigencias técnicas en los mercados nacionales e internacionales.

En este sentido, para las empresas en la actualidad constituye un gran reto reorientar sus estrategias para enfrentar los impactos del entorno, asumiendo disponer de sistemas de gestión que apunten hacia la efectividad de las áreas funcionales contando con herramientas como los sistemas de indicadores que midan el desempeño organizacional, con vistas al perfeccionamiento eficaz del sistema de dirección y, por tanto, la toma de decisiones.

Es comprobable que el desempeño de la mayoría de las organizaciones se interpreta y evalúa a partir del resultado de sus indicadores de gestión. Así, resultará de alto interés identificar y/o definir los mismos si realmente se tiene la intención de gestionar eficaz y eficientemente la empresa.

INDICADORES DE GESTIÓN.

Antes de hacer mención a los indicadores de gestión, es oportuno recordar la definición de indicador la cual, entre otras definiciones, puede quedar expresada como: *“Relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a objetivos y metas previstos e influencias esperadas.”*

De tal manera, los indicadores son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos. Además:

- ✚ Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- ✚ Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- ✚ Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- ✚ Permiten mejorar la eficacia en el desempeño de la empresa, sobre la base de la rapidez de respuestas a todas sus necesidades tanto internas, como externas.

Existen diferentes indicadores con la finalidad de evaluar las actividades asociadas a los mismos. Así, se pueden mencionar: indicadores financieros, económicos, de desempeño, comerciales, de ventas, compras, de rendimiento, de productividad, de eficiencia, de eficacia, de satisfacción de clientes, partes interesadas y otros.

Al incorporar el término gestión, es preciso tener en cuenta la definición de este término y su influencia en el concepto de indicadores. La definición del término gestión, visto a través de la Norma ISO 9001:2015, queda expresado como *“actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”*

Por tal motivo, se mencionan a continuación algunas de las diversas definiciones de indicadores de gestión:

- ✚ *“Razones matemáticas que permiten evaluar el desempeño y cumplimiento de los objetivos.”*

- + *“Instrumentos de evaluación de políticas, objetivos y metas institucionales y se constituyen en instrumentos administrativos de gran utilidad para el mejoramiento de la organización”*
- + *“Parámetros numéricos que, a partir de datos previamente definidos y organizados, permiten tener una idea del cumplimiento de los planes establecidos, y permiten la toma de decisiones para corregir las desviaciones.”*

Para establecer los indicadores de gestión son importantes ciertas pautas, entre las cuales se pueden mencionar: conocimiento de la organización y su funcionamiento, información de soporte, identificación de las necesidades de la organización, claridad en conceptos asociados a los indicadores, entre otros. El resultado de cada indicador puede ser un punto fijo o una zona, y también puede ser estable o variable.

La cantidad de indicadores constituye un elemento y una decisión de vital importancia para la organización. El número ideal de indicadores es difícil de precisar, se consigue con un tiempo prudencial de evaluación de los que han sido seleccionados en un primer momento, pero no es sano tener muy pocos, ni tampoco demasiados. Definitivamente, esta decisión, responde al tipo de empresa, su actividad específica y la utilización racional que permita evaluar lo que realmente se necesita, incluso por encima de lo que se puede desear. Muchas veces, se desea evaluar una gran cantidad de elementos, pensando erróneamente que, mientras más se evalúe mejor, por lo que la empresa se llena de indicadores, muchos de los cuales no aportan a la evaluación necesaria y realmente requerida para tomar las decisiones más apropiadas, lo cual es contraproducente. Es importante tener clara la diferencia entre lo que se desea, muchas veces por intereses subjetivos, y lo que realmente es necesario para evaluar la gestión de la empresa.

Se puede tener “infinitos” indicadores en la organización, ya sean estratégicos o de procesos, pero se debe buscar cuáles de ellos aportan verdaderamente a la más adecuada evaluación del funcionamiento de los procesos, a la toma de decisiones y al mejoramiento continuo de los mismos y de la organización.

PRINCIPIOS PARA EL DISEÑO DE INDICADORES

En la práctica, es importante tener presente ciertos principios que ayudan en la determinación y definición de los indicadores de gestión, entre estos:

- + Deben ser precisados para cada uno de los procesos de la organización.
- + Deben ser medibles.
- + Deben ser sencillos, objetivos y de fácil manejo.
- + Se deben adecuar a las necesidades de la organización.
Los indicadores deben estar ligados a la evaluación sistemática y sistémica de los resultados de todos los procesos de la organización.

Es necesario determinar, para cada indicador, su estado, su umbral y el rango de su gestión. El estado, se asocia al valor inicial o actual del indicador, todo indicador debe tener asociado un valor, o rango de valores esperado; el umbral, es el valor que se requiere lograr o mantener del indicador y, el rango, es el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.

Otros elementos a tener en cuenta para el diseño de los indicadores, pueden ser:

- ✚ Nombre
- ✚ Procedimiento de cálculo
- ✚ Unidad de medida
- ✚ Sentido
- ✚ Fuente de información
- ✚ Frecuencia de la toma de datos
- ✚ Valor de actualidad (capacidad)
- ✚ Valor de potencialidad
- ✚ Meta
- ✚ Frecuencia de análisis
- Responsable del análisis

Algunos atributos de la información asociada a los indicadores deben ser: veracidad, confiabilidad, exactitud, forma, frecuencia, extensión, origen, temporalidad, relevancia, integridad y, muy importante, oportunidad. Deben ser, además, conocidos, comunicados, monitoreados y actualizados.

La importancia de los indicadores consiste en que constituyen una interesante fuente de **datos** que nos permite conocer cómo marcha la organización según la planificación realizada, el nivel de cumplimiento de los objetivos previstos, garantizan el monitoreo de las funciones y actividades de gestión, brindan datos sobre los negocios, los que pueden convertirse en **información** cuando son adecuadamente procesados y comunicados; en **conocimientos**, cuando se ponen al alcance de todas las partes interesadas y se aplican adecuadamente y, al final, se convierten en **inteligencia**, cuando son utilizados como una herramienta para la toma de decisiones por la alta dirección.

Es importante añadir a los datos que ofrecen los indicadores algunos indicios y señales que ayudan a interpretar más rápidamente los mismos y, en consecuencia, a la toma de decisiones. Siempre se debe tener presente que la acción de los indicadores, queda en el nivel de la información. Pero la toma de decisiones es una responsabilidad innata de los gerentes o líderes, y debe ser responsabilidad de ellos determinar qué indicadores utilizar, cómo utilizarlos y, sobre todo, qué hacer con ellos. Pero siempre asistidos de un gran sentido común.

Se reconoce que, entre otros, los indicadores son utilizados para:

- ✚ Controlar, evaluar, monitorear, y actualizar las estrategias de la empresa a través del comportamiento de sus procesos.
- ✚ Comunicar la estrategia a toda la Empresa.
- ✚ Coordinar la estrategia con los objetivos departamentales e individuales, teniendo en cuenta la interacción entre los diferentes procesos de la organización.
- ✚ Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- ✚ Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas desde los procesos.

Llevar a cabo revisiones periódicas del rendimiento y desempeño de los procesos para aprender y mejorar la estrategia.

Es importante tener siempre presente que LOS INDICADORES SON UN MEDIO Y NO UN FIN en sí mismos, por lo cual resulta importante conocer algunos paradigmas negativos sobre su medición:

- ✚ La medición precede al castigo.
- ✚ No hay tiempo para medir. Tal sentimiento se hace notar cuando muchas veces se impone una sistematicidad de medición no necesaria. Las personas perciben que se impone, únicamente, el afán de mostrar que algo es medido, sin tiempo siquiera para interpretar, evaluar, tomar decisiones y mejorar los resultados.
- ✚ Medir es difícil.
- ✚ Hay cosas imposibles de medir o también innecesarias. Es más costoso medir que hacer.

Comentarios sobre la base de experiencias previas en el uso de indicadores.

En la elaboración de indicadores siempre se tienen experiencias que deben servir de base para corregir el futuro, como parte del mejoramiento continuo de la gestión de la organización, y no caer con carácter repetitivo en la existencia de no conformidades, errores o incongruencias. Algunos de estos errores se mencionan a continuación:

- ✚ No establecer indicadores para todos los procesos.
- ✚ No tener asociado a cada indicador al menos un valor esperado.
- ✚ Subestimación o sobrevaloración de metas.
- ✚ Debilidad, desconocimiento, falta de información o de visión estratégica (en toma de decisiones) de jefes de procesos, directivos de la organización y equipos técnicos, para precisar, establecer y clasificar indicadores.
- ✚ No establecer valores límite o de alarma al indicador
- ✚ Demasiados indicadores
- ✚ Dificultades para el establecimiento de responsabilidades sobre el cumplimiento e incluso seguimiento y reporte de los valores alcanzados con anterioridad y los que se deben alcanzar. Falta de análisis y propuestas de mejora.
- ✚ Falta de coordinación entre las diferentes partes interesadas para la validación de los indicadores y su difusión y comunicación a la organización a través de los métodos establecidos.
- ✚ Debilidad de su articulación con los esquemas de planificación y programación estratégica del gasto. No describen la interacción entre los procesos.
- ✚ Mala formulación de los indicadores.
- ✚ No establecer correcciones o acciones correctivas adecuadas y oportunas de acuerdo a la no conformidad.

De igual forma, en la elaboración de indicadores, se pueden presentar dificultades que deben ser tenidas en consideración para que no se presenten en el futuro. Tales dificultades potenciales se mencionan a continuación:

- ✚ ¿Cómo formular objetivos estratégicos y desagregar las metas?
- ✚ ¿Cómo medir los productos cuyos resultados se obtienen a largo plazo?
- ✚ ¿Qué unidades o áreas deben generar indicadores?
- ✚ ¿Cómo construir las fórmulas?
- ✚ ¿Cómo medir resultados de una gestión de una empresa o entidad que dependen de la gestión de otras varias entidades?
- ✚ Disponibilidad de datos históricos.
- ✚ Dificultad para medir insumos y productos por falta de sistemas contables financieros.
- ✚ No se percibe el valor agregado de elaborar indicadores.
- ✚ Evaluar los indicadores se transforma en una carga burocrática y no se estimula el interés por su evaluación.

Medir nuestros indicadores es una de las herramientas más aconsejables para evaluar la eficacia de los procesos de cualquier organización, además de ser un requisito de la norma ISO 9001:2015, lo cual lo convierte en una exigencia para las empresas, como puede ser precisado en el capítulo 9 "Evaluación del desempeño", y otros apartados de la propia norma.

Con todo lo expuesto hasta aquí, es interesante que se perciba que la importancia de los indicadores de gestión es bien ajena a una simple utopía, medición o cifra, se convierte en una necesidad y obligación. Su utilidad se amplía cuando se reconoce que ellos conforman una serie de datos que, debidamente procesados, se convertirán en una valiosa y oportuna información que, en manos de las personas adecuadas y en el momento preciso, permitirá tomar la decisión más acertada y oportuna en beneficio de la organización y sus procesos.

Por esto, es de interés expresar que la información es una cosa; mientras, que obtener la información correcta, transformarla hacia un producto de valor estratégico, distribuirlo a la gente por vías apropiadas y en el momento oportuno y hacer que ésta sea correctamente utilizada, son cosas muy diferentes. Con esto, se resalta que la tarea no consiste sólo en medir y evaluar los indicadores de gestión, es esto y mucho más.

Los criterios antes expuestos reafirman la importancia de evitar la realización de actividades aisladas de obtención de la información asociada a los indicadores, resultando imprescindible que esta llegue a la máxima dirección para evitar caer en un compás de espera pasiva a que alguien tome una decisión. Si esto sucede, o si aun llegando la información a la máxima dirección, no se respeta esta secuencia se ha perdido el tiempo, pues no se llega a que constituyan un sistema ordenado, lógico y coherente de trabajo, que implica la realización de actividades lícitas con la finalidad de saber optimizar la información, con su impacto positivo en la planeación estratégica de las actividades de la organización. Finalmente, se deja de cumplir con el principio básico del valor de los indicadores de gestión.

Siguiendo esta lógica de razonamiento es importante hacer alusión a la utilización de un Cuadro de Mando Integral (Luis, 2004, 2005), herramienta que surge para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos en torno a cuatro perspectivas. Los beneficios de su implantación se pueden integrar en cuatro conceptos:

1. Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo
2. Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
3. Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.
4. Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

El propio autor plantea que, para conseguir estos beneficios, el Cuadro de Mando Integral usa un modelo basado en indicadores y objetivos que gira en torno a cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.



Así, se define un cuadro de indicadores con objetivos en cada una de las perspectivas que sirven para ejecutar, comunicar y controlar la estrategia.

Además, también se emplea el mapa estratégico, que es un esquema de las relaciones causa-efecto de la estrategia a través de las cuatro perspectivas, y que sirve para plasmar de una manera gráfica el despliegue de la estrategia para tener una visión más clara para la toma de decisiones.

Cuando se implanta un proyecto de Estrategia y Cuadro de Mando Integral, se necesitan líderes en la organización para gestionar el cambio necesario que garantice el éxito del proyecto. Algunas de las características que han de tener estos líderes son:

- Tener una **visión** estratégica a largo plazo.
- Desarrollar las **estrategias** necesarias para alcanzarla.
- **Alinear al equipo** con la estrategia.
- Ser capaz de balancear los aspectos estratégicos con el **día a día de la organización**

Luis (2004,2005), refiere distintos potenciales puntos débiles en la implantación de un Cuadro de Mando Integral, entre los cuales menciona:

- ✚ Que la estrategia sea definida a nivel de alta dirección y no se comunique a toda la organización. Sin embargo, el líder se centra en las personas, utiliza la influencia de persona a persona e incita a que le sigan.

- ✚ Que la estrategia no se consiga ejecutar debido a que no exista claramente una relación entre el nivel estratégico, táctico y operativo. Sin embargo, con el Cuadro de Mando Integral sí que se consigue.
- ✚ La definición de objetivos sin tener en cuenta las relaciones causa-efecto de la organización con lo que se tienen objetivos incoherentes entre ellos.
- ✚ Que la estrategia sea "estática" y que no sea revisada con la agilidad que un entorno cambiante como el actual requiere. Sin embargo, el líder se interesa por la efectividad, pregunta qué y por qué, toma la iniciativa. El líder incita al cambio.
- ✚ No gestionar correctamente la cultura necesaria asociada a un proyecto de este estilo ya que los indicadores y objetivos no sólo hay que definirlos, sino que hay que "vivirlos".

En este sentido, es un requisito cultivar en la organización una cultura abierta a la crítica constructiva y en la que todas las personas puedan aportar a la estrategia de la empresa, además de que sus criterios sean valorados.

Análisis de algunos de los errores más frecuentes.

A continuación, se comentan algunos de los errores más frecuentes, no los únicos, en lo concerniente a la selección, establecimiento, diseño, clasificación, evaluación y análisis de los indicadores.

No establecer indicadores para todos los procesos.

Para establecer indicadores es necesario definir previamente el mapa de procesos. Esto, permitirá identificar y clasificar los mismos por procesos con mejor criterio y precisión. Una idea, no la única, pudiera ser: por procesos operativos, procesos de soporte y procesos estratégicos. La clasificación puede variar según el criterio que se tome en la clasificación de los procesos propios de la organización.

Ahora bien, es importante no caer en el error de establecer solo indicadores para los procesos operativos, aun cuando estos suelen ser considerados los procesos más importantes, pues generan la actividad y con ello se crea la fuente financiera para dar continuidad al negocio. Pero los procesos de soporte deben ser tomados con la misma importancia, ya que afecta muy directamente a los operativos y los estratégicos. Nótese, que en el mapa de procesos están todos relacionados, y ninguno va a estar independiente. Esto siempre será cierto.

De hecho, muchas veces se están teniendo fallos en un proceso de apoyo o soporte, y al no medirlo o no hacerlo adecuadamente, no será posible percatarse de que esta es la causa de afectación en los resultados de un indicador de procesos operativos o estratégicos. Entonces, será difícil identificar la verdadera fuente de la no conformidad y, en consecuencia, las causas asociadas y las acciones correctivas adecuadas que deben ser tomadas para el mejoramiento de los indicadores de los procesos afectados.

Hay algo que es oportuno comentar, y se expresa comentar, ya que no se esboza con el ánimo de que se vea como una regla que todos deben seguir, pues cada organización debe tomar sus propias decisiones en dependencia de su experiencia y estilo de trabajo, aun cuando si ha sido una regla en la manera de diseñar, implementar, implantar y evaluar los sistemas de gestión de la calidad, en las empresas en las cuales los autores han trabajado asumiendo la responsabilidad de representante de la dirección para el mismo.

El comentario, está más bien dirigido a las empresas que dispongan de varias representaciones geográficamente distribuidas en un territorio, país o países y consiste en recomendar que el diseño del documento a través del cual se precisan los indicadores para evaluar cada proceso, se conciba como un documento de alcance único para toda la organización, o sea, que contenga todas las posibilidades o indicadores cuya evaluación puede resultar de interés en cada proceso, me refiero a verdadero interés por su impacto real en su eficacia, para la evaluación del mismo, y que cada una de las entidades, tanto la Casa Matriz como las subordinadas, evalúen aquellos que le apliquen teniendo en cuenta su actividad, desempeño y responsabilidades en un momento dado.

Lo contrario, pudiera llevar a generar tantos documentos como diferencias existan entre las actividades de las diferentes entidades, lo cual puede ser un elemento de alta variabilidad en el tiempo, cayendo en algo que la norma intenta evitar, el síndrome de la documentalitis. Nadie duda que la propuesta debe requerir de más tiempo dedicado al diseño y la conformación del documento que contenga los indicadores por procesos, pero la experiencia práctica no ha dejado lugar a dudas de que la solución puede resultar algo más “inteligente”, por cuanto, entre otros muchos puntos de vista:

- + facilita el manejo de la documentación,
- + permite a todos ver lo que hacen los demás y que, quizás, en algún momento, ellos mismos pudieran hacer en alguna ocasión,
- + posibilita reaccionar más rápido ante cualquier cambio de roles. Al variar los intereses o necesidades de los clientes o posibilidades de la organización puede variar; digamos, ser necesario incorporar otras actividades a la entidad y, en consecuencia, se requiere modificar el documento utilizado para los indicadores,
- + genera menos mantenimiento al sistema. El tiempo dedicado al mantenimiento bien pudiera aprovecharse en el mejoramiento continuo del sistema,
- + contribuye al pensamiento sistémico y, en consecuencia, contribuye a una mejor
- + imagen corporativa, denota mayor “inteligencia colectiva” al ser capaces de generar en un solo documento algo válido para toda la organización,
- + disminuye la posibilidad de utilizar documentación obsoleta.

Algunos pensarán que, teniendo en cuenta los adelantos de las TIC’s, puede resultar innecesario el dedicar tiempo a este razonamiento, teniendo en cuenta que durante un posterior proceso de digitalización y automatización del sistema siempre será posible manejar gran cantidad de datos diversos con cierta facilidad. Y no dejan de tener razón, sólo que, en estos mismos tiempos de desarrollo de las TIC’s, una variable que siempre tendrá gran valor en el diseño o selección de cualquier plataforma, software o aplicación para el manejo de datos será el tiempo de captación, ordenamiento y procesamiento de los mismos y, obviamente, la posibilidad de interpretación integral de los resultados. Por lo demás, se estaría cumpliendo con el principio de estandarización de la información, ventajas añadidas por los sistemas de gestión.

Recuerde, y siempre tenga presente que, en cualquier actividad a desarrollar, el presumible tiempo perdido en diseño se ganará en ejecución, procesamiento e interpretación de los resultados, y que una virtud distinguible de un sistema de gestión de la calidad sobre otro

similar, es la posibilidad de estandarización de la información y la menor cantidad de documentos y tiempo requerido para lograr el mismo fin.

Debilidad, desconocimiento, falta de información o de visión estratégica (en toma de decisiones) de directivos de la organización, jefes de procesos y equipos técnicos, para establecer indicadores, valores a alcanzar y valores límites.

En ocasiones, más de lo que dicta la más elemental razón y la buena ética y práctica de gestión empresarial, se seleccionan para determinados cargos a personas que no tienen una verdadera capacidad de liderazgo, que no son capaces de ilusionar a otros con sus proyectos y propuestas, que no son capaces de tomar decisiones si previamente no son consultadas, que temen que sus decisiones no coincidan con los puntos de vista de sus superiores, mostrando una evidente debilidad de carácter en lo concerniente a la toma de decisiones. En estos casos, surgen con frecuencia indicadores que, al no comprometer a la alta dirección son aceptados, aun cuando el resultado del mismo no cumpla con el objetivo de evaluar en toda su magnitud la gestión del proceso y, en consecuencia, de la empresa. Constituye, por lo demás, una de las principales fuentes de la subestimación o sobrevaloración de los valores asociados a un indicador, muchas veces coincidente con *"lo que diga el jefe superior"*.

En otras ocasiones, hay personas con capacidad para la toma de decisiones pero que no tienen la suficiente preparación técnica y conocimiento del proceso que dirigen, o teniéndolas, les falta la información ordenada, coherente y oportuna por la ausencia de comunicación en la empresa, ya sea por la falta de un sistema ordenado de comunicación, o por la compartimentación de la misma, la falta de divulgación que, casual o premeditada, no les da la posibilidad de seleccionar los mejores indicadores y los valores asociados a los mismos.

Otro es el caso de las personas con falta de visión estratégica, que no son capaces de apreciar lo que sucede o puede suceder no sólo en su entorno inmediato, sino más allá de éste. No tienen ningún tipo de información, ni les interesa en muchos casos, toda vez que "para ellos" todo marcha como desean, de cómo evoluciona y se prevé pueda evolucionar el entorno y el contexto empresarial en el cual desarrollan sus actividades. Obvian, o intentan obviar, que lo único que es constante en la vida es el cambio. No quieren romper su *status quo*.

Demasiados indicadores.

Aunque pueda parecer contrario a alguno de los apartados anteriores, en realidad no lo es. Se deben establecer los indicadores justos y necesarios, reiteramos, algo bien complejo en la práctica, para conocer la efectividad de nuestros procesos, de todos los procesos de la organización. Pero, teniendo en cuenta que el balance entre el tiempo que se requiere de monitoreo, el esfuerzo de registrar y posteriormente analizar esos datos debe compensar el beneficio de conocer el estado del indicador.

En definitiva, no perder el tiempo en definir y medir indicadores que no dicen nada. Los indicadores deben estar orientados a conocer el estado del proceso, detectar las oportunidades de mejora, tomar las decisiones más apropiadas y pertinentes en cada momento, identificar las causas asociadas a los incumplimientos y proponer las medidas adecuadas y oportunas a través de correcciones y/o acciones correctivas para mejorarlos cuando sea necesario y posible.

Mala formulación de los indicadores.

Sugerimos que, para poder realizar una verdadera gestión por procesos, los indicadores deben ser formulados por los especialistas de cada proceso. Deben ser ellos los más conocedores de su proceso y, al mismo tiempo, los responsables de su adecuada gestión, al margen de que la responsabilidad principal es de la máxima dirección.

Una vez que ya se tiene claro qué indicadores deben ser formulados, llega el momento de realizar una labor bastante importante, que es su formulación o definición. Es importante a este nivel realizar las siguientes preguntas:

- ¿Para qué se quiere este indicador?
- ¿Qué me quiere transmitir este indicador?
- ¿Puedo medir fácilmente este indicador?
- ¿Depende exclusivamente del esfuerzo de mi organización el resultado final del indicador?
- ¿Cuáles son los riesgos asociados al indicador?
- ¿Me ayuda a controlar y mejorar mi proceso?
- ¿Cómo me doy cuenta que el indicador brinda la información que requiero y me indica que debe ser mejorado o que no es apropiado su valor?

Con estas preguntas y las respuestas asociadas se facilitará la selección, definición y formulación del indicador. Se debe pensar siempre que el propósito del indicador es medir, para posteriormente analizar, planificar, tomar decisiones y actuar sobre el proceso medido para su mejoramiento.

La descripción, formulación, enunciado, tratamiento, agrupamiento, valor relativo (ponderación), puede diferir de un indicador a otro y de una entidad a otra, e incluso, dentro de ésta, de un escenario a otro, en dependencia de su actividad específica, necesidades, estrategia, intereses, objetivos y motivaciones de un momento dado, pero en ningún caso debe obviar la experiencia acumulada hasta ese momento. La ponderación, se puede convertir en un elemento de alto interés potencial y práctico para estimular el alcance del valor deseado, y constituye una interesante herramienta para jerarquizar indicadores y priorizar el logro de objetivos y resultados estratégicos que se necesitan priorizar en un momento determinado. (Luis, 2010).

En reiteradas ocasiones, al formular un indicador de gestión, se concibe sólo el cumplimiento o no de un valor asociado. Sin embargo, existen indicadores que para lograrlo se depende de otras entidades, como ya se ha mencionado con anterioridad. En estos casos, se puede dar, y se da el caso, de que todas las acciones que dependen de la propia organización o proceso han sido cumplidas según lo previsto; sin embargo, la culminación del resultado depende de otro proceso dentro de la propia organización, o de otra empresa ajena a la nuestra. En estos casos, si no se prevé dar valores a las diferentes etapas y actividades asociadas al indicador, se puede evaluar este incorrectamente ya que se obviaría el esfuerzo asociado al resultado.

Con frecuencia, más de lo que dicta la más elemental razón y el reconocimiento del hombre como un ser sicosomático-social, se escucha decir *“yo lo que evalúo son los resultados del trabajo, no el esfuerzo.”* Tal *slogan* obvia lo que es reconocido por todos: *“un indicador no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta importante que tiene como finalidad **medir y mejorar los resultados**”*; entonces, si sólo evaluamos los resultados sin reconocer el esfuerzo, pudiéramos estar contribuyendo directa o indirectamente a no estimular

éste. Aquí, sería legítimo preguntarse: ¿qué buen resultado no está antecedido de un buen esfuerzo, o se obtiene a través de un efímero esfuerzo? Cuando esto último sucede, entonces el valor asociado al indicador no es correcto o está subvalorado como ocasionalmente sucede *“para cuidarnos las espaldas”*.

Si bien resulta muy importante PREMIAR el resultado, también lo es destacar, respetar y reconocer el esfuerzo, porque no todas las personas muestran disposición a esforzarse y, aunque en ocasiones, un gran esfuerzo no garantiza la obtención de un buen resultado (problema multifactorial), es importante estimular el esfuerzo como una vía muy eficaz y segura para alcanzar los resultados. No por gusto muchas veces se oye decir *“...la vida siempre premia a aquellos que se esfuerzan.”*, una frase muy popular, pero sin dudas, salida de la experiencia.

En fin, es nuestra consideración personal que, cuando un indicador contiene en sí mismo varias actividades con dependencia secuencial en el tiempo, se debe otorgar valor a cada una de estas para medirlo adecuadamente.

Esto, así, permite evaluar el indicador y el estado de cumplimiento o no de cada una de las actividades asociadas lo cual facilita identificar las oportunidades de mejora. Debe concebirse así desde un inicio.

Recuerde que lo que no se mide no se puede evaluar ni controlar y que, lo que se mida incorrectamente será mal evaluado.

No establecer valores límite o de alarma al indicador.

En el momento de establecer valores límites a los indicadores resulta común fijar cierto valor, o valores, que indican que el indicador es adecuado o no adecuado. Posteriormente, seguir dos vertientes de pensamiento: una, considerar que un indicador se cumple o no se cumple, algo así como que tiene que ser sólo blanco o negro; la otra, establecer ciertos rangos de valores entre los cuales puede moverse el indicador, lo cual permite reconocer y gestionar cierto nivel de riesgo que puede estar asociado al mismo. Esto, permite diferenciar distintos niveles de cumplimiento.

En la práctica empresarial existen indicadores que tendrán un valor único; en tanto otros, deben ser definidos considerando determinados rangos.

Por ejemplo, una empresa que para cumplir determinado indicador depende de los resultados de otra, como ya se mencionó para los procesos, debe ser más cuidadosa a la hora de precisar los valores de cumplimiento que dará a sus indicadores, toda vez que los presumibles problemas de la empresa de la cual depende el alcance de sus objetivos y el cumplimiento de sus propios indicadores, pueden influir notoriamente en sus resultados. En estos casos, vale mucho la experiencia y el sentido común en la precisión del valor asociado al indicador. Se recomienda no fijar el valor deseado en un valor, sino en un intervalo que permita tener en cuenta el posible riesgo asociado.

Los indicadores son verdaderos resortes emocionales para las personas que ven a través de ellos el cumplimiento o no de su gestión. Por tanto, valores inalcanzables en los indicadores pueden desmotivar sensiblemente a las personas e influir muy negativamente en la gestión y los resultados que pretenden lograrse. Al mismo tiempo, valores inadecuadamente bajos, pueden motivar un desempeño por debajo de las posibilidades reales.

Lo que, si resulta obvio es que, resulta muy desmotivador cuando por incumplimientos de otros los indicadores propios se deterioran, sabiendo que se tenían previstas todas las condiciones y existían las posibilidades para alcanzar la meta establecida. Esto, no lo duden, será un detonante de alto nivel en disminuir la motivación de las personas y, en consecuencia, tendrá una notable influencia en la disminución de su rendimiento laboral. Los indicadores con esta particularidad, por lo general, no suelen ser sólo blancos o negros, es decir, cumplidos o incumplidos, sino que deben tener asociados rangos de valores que permiten evaluar el esfuerzo propio y tener en cuenta, preventivamente, los posibles incumplimientos agregados por otras entidades de las cuales depende la gestión propia.

En todos los casos, es importante fijar el valor de alarma o valor límite para saber si el indicador está dentro de los valores normales, aceptables o deseados. Si, previamente, no se han establecido valores límites, no será posible establecer acciones correctivas apropiadas para volver a estar dentro de los límites deseados.

Algo que debe ser comentado, los valores asociados a los indicadores pueden ser modificados en la misma medida que se van alcanzando con mayor o menor facilidad, para lograr mejor desempeño e incentivar la motivación de las personas. Aquí, es importante el papel del líder y su equipo de trabajo para lograr una mejor gerencia de las actividades asociadas a los resultados que se pretenden alcanzar.

Subestimación o sobrevaloración de metas.

Las metas y objetivos no siempre son fáciles de precisar. Por una parte, una visión muy optimista pero poco realista, puede motivar que estas se fijen en valores realmente inalcanzables; mientras, por otra, el temor a no poder alcanzar ciertas metas, ya sea por falta de preparación, motivación, incentivos, medios, recursos o dependencia de la actividad propia de la empresa de otras organizaciones que puedan presentar dificultades similares a las mencionadas, hace que las metas asumidas como propias puedan ser bien diferentes de las que se pueden, se desea o se necesita alcanzar. Tal situación, compromete el estado de cumplimiento de los valores asociados a los indicadores, a través de los cuales se pretende evaluar el nivel de gestión de la organización.

Este es uno de los casos a los cuales se ha hecho referencia que resulta muy importante la experiencia, y poder disponer de una base de datos histórica de la relación con entidades proveedoras de producto y servicios y con los clientes, además, de tener identificados los riesgos asociados a los indicadores, tener bien identificado qué depende de la gestión propia y qué no, y hasta resulta recomendable que el indicador se mueva en determinado rango, umbral o intervalo de valores mínimo y máximo que pueda cubrir las incertidumbres.

Existen ciertos indicadores que pueden ser de interés de otros niveles que tienen que ser asumidos y sobre los cuales no se tiene posibilidad de modificación. Estos, quedan fuera del alcance de esta valoración, constituirán, definitivamente, indicadores necesarios.

De todos modos, es oportuno tener siempre presente lo planteado en la norma ISO 9001:2015, en lo concerniente a la fijación de metas y objetivos en el apartado 6.2, válido al establecer indicadores:

Con referencia a los objetivos se precisa:

-  Coherentes con la política.
-  Medibles.
-  Considerar los requisitos aplicables.
-  Relevantes para la conformidad de productos y servicios.
-  Monitoreados.
-  Comunicados.
-  Actualizados.

Se sugiere ver lo planteado por Luis y colaboradores (2015) en lo concerniente a los objetivos que, por su alcance y descripción es aplicable al definir y establecer indicadores.

Falta de análisis en los indicadores.

Aunque parece obvio, la realidad es que en muchas ocasiones los indicadores son medidos y registrados, pero no son analizados oportuna y adecuadamente. Y es que medir y registrar no es lo mismo que analizar, evaluar validar. Se deben tomar todos los registros necesarios y establecidos, para realizar los análisis pertinentes y llegar a conclusiones. El análisis deberá hacerse, en primera instancia, por el jefe del proceso y su equipo de trabajo y, posteriormente, con la alta dirección. Esto, también genera y crea un ambiente de participación colectiva y ayuda a crear las bases y consolidar el trabajo en equipo.

Pero también, es importante y necesario, brindar información a todos los niveles lo cual contribuye a formar una cultura de cooperación. Es recomendable generar una cultura de aportación de ideas y colaboración en la toma de decisiones en base a los indicadores de gestión; esto, ayuda a eliminar criterios subjetivos y apreciaciones personales, pasando a un nivel superior de toma de decisiones colegiadas basado en hechos, vistos a través de los resultados de los indicadores. Un error común entre las empresas es que la información sólo suele fluir en los niveles altos, de forma tal que los trabajadores de mandos medios y personal operativo desconocen datos que requieren para poder evaluar su trabajo y hacerlo más eficiente.

Un elemento de alta estima y muy recomendado desde hace algún tiempo, que facilita y enriquece el análisis de los indicadores de gestión y la toma de decisiones colegiadas en la empresa, es dejar de ser una organización que trabaja con grandes cantidades de papel cuando existen ya formatos electrónicos que permite una retroalimentación digital. Uno de los principios básicos del desarrollo y mejoramiento continuo de una empresa está íntimamente relacionado con la retroalimentación de los procesos a través de sus indicadores de gestión, y el desarrollo de una empresa inteligente. En la misma medida que seamos capaces de impregnar y lograr un desarrollo de habilidades y hábitos en la utilización de la tecnología digital por los trabajadores de la empresa, en garantizar su conocimiento de la organización y sus funciones, de los métodos, procedimientos e indicadores de gestión, entre otros, estaremos contribuyendo con nuestra función empresarial y social a crear y formar una empresa más inteligente, lo que supera la etapa primaria de medición de indicadores.

En este sentido, es importante organizar la empresa con un alto nivel de acceso a Internet que le brinda la posibilidad de optimizar sus procesos, conocer las habilidades de sus colaboradores y detectar los niveles de competencia que requieren los trabajadores para

mejorar y, si es necesario, redefinir todas y cada una de las actividades y puestos; esto, también, a partir de los indicadores de gestión y su mejoramiento continuo.

Para garantizar un análisis más efectivo de los indicadores de gestión es preciso conocerlos de manera inmediata, esto requerirá de medios digitales, lo cual se puede lograr a partir del empleo de la Web Internet y la aplicación de la Web Corporativa (Modelo Organización Digital); al mismo tiempo, garantizará que las actividades de la empresa tengan siempre una congruencia lógica con la situación real que permitirá tomar decisiones acertadas en cuanto a las acciones oportunas y apropiadas que deben ser aplicadas. El empleo de la estadística, sobre todo las técnicas de proyección del comportamiento estadístico, serán fuentes a aplicar en la toma de decisiones sobre la base del conocimiento; en esta lógica, plantea Bill Gates, “*Tengo una convicción sencilla pero firme: la manera en que se capte, administre y utilice la información determinará las pérdidas y las ganancias*”; por tanto, las empresas que utilicen los medios digitales para el funcionamiento de sus gestiones, tomarán mejores decisiones, con mayor seguridad y rapidez y, al mismo tiempo, hallarán vías positivas de contacto directo con sus clientes, internos y externos, lo cual le permitirá ejecutar sus acciones, operaciones, actividades, procesos, con la brevedad del pensamiento, condición clave de éxito para esta nueva etapa y milenio en las empresas.

Todo lo anterior, reafirma la importancia del análisis sistemático y sistémico de los indicadores, tanto cualitativa como cuantitativamente, de su digitalización y automatización. Una vez más se demuestra que, no bastan sólo las cifras, sino la interpretación adecuada y oportuna de las mismas.

No establecer acciones correctivas adecuadas y oportunas.

Este, pudiera ser uno de los errores que se presenta con mayor frecuencia en la práctica. En reiteradas ocasiones, los directivos se sienten conformes con el hecho de que se hayan medido los indicadores, obviando la importancia de la evaluación y análisis de los mismos, verdadera razón de ser de estos según se ha venido reiterando. Y es que, resulta fundamental que cuando se realiza el análisis de los datos y surgen desviaciones, aplicar acciones correctivas adecuadas y oportunas para volver al camino trazado, visto este a través de la estrategia, o realizar los cambios pertinentes y oportunos que nos conduzcan a alcanzar los objetivos previstos. El cómo hacerlo, es una elección de cada empresa, abrir una no conformidad con su tratamiento completo, aplicar directamente una acción correctiva, hacer una tarea de corrección, ... lo importante es hacerlo, comunicarlo por las vías, los medios y a las personas apropiadas, con sentido de urgencia y oportunidad y con carácter inclusivo y participativo de los trabajadores, y que quede evidenciado.

En este sentido es oportuno y conveniente hacer alusión a algunos párrafos del contenido de la norma ISO 9001:2015.

La norma ISO 9001:2015, precisa en su apartado 9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección “*La revisión por la dirección debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre:*” y describe en el inciso c.

c) la información sobre el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidas las tendencias relativas a:

1) la satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes;

- 2) *el grado en que se han logrado los objetivos de la calidad;*
- 3) *el desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios;*
- 4) *las no conformidades y acciones correctivas;*
- 5) *los resultados de seguimiento y medición;*
- 6) *los resultados de las auditorías;*
- 7) *el desempeño de los proveedores externos;*

Resulta evidente la importancia no sólo de medir los indicadores, sino de la evaluación y análisis de los mismos, para poder dar respuesta a estos requisitos de la norma. Se reafirma este criterio cuando se analiza el contenido de los incisos d al f, referidos a continuación. *d) la adecuación de los recursos;*

e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades (véase 6.1); f) las oportunidades de mejora

Cabría preguntarse, ¿Cómo adecuar los recursos si, una vez evaluados los mismos y vista la necesidad de dicha adecuación, no se han implementado acciones para su mejoramiento? Esta pregunta está muy vinculada al inciso e) antes referido.

Más adelante, en el apartado 10.1 Generalidades, expone la norma *“La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente.*

Éstas deben incluir:

- a) mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras;*
- b) corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados;*
- c) mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.*

Y amplía a través de la siguiente nota:

NOTA Los ejemplos de mejora pueden incluir corrección, acción correctiva, mejora continua, cambio abrupto, innovación y reorganización.

Continúa profundizando en la importancia del análisis de los indicadores y la información que de los mismos se deriva en la toma de decisiones de los directivos, en lo concerniente a las no conformidades en el apartado 10.2 *10.2 No conformidad y acción correctiva*

10.2.1 Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe:

a) reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable:

- 1) tomar acciones para controlarla y corregirla;*
- 2) hacer frente a las consecuencias;*

b) evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante:

- 1) la revisión y el análisis de la no conformidad;*
- 2) la determinación de las causas de la no conformidad;*

- 3) *la determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente puedan ocurrir; c) implementar cualquier acción necesaria;*
- d) *revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada;*
- e) *si fuera necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación;*
- f) *si fuera necesario, hacer cambios al sistema de gestión de la calidad.*

Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Algunos otros errores que se presentan también con frecuencia se mencionan a continuación, aunque se omiten los comentarios al respecto.

- ✚ Los indicadores de gestión que miden la actividad en lugar del desempeño proveen datos menos útiles y una sobrecarga de información.
- ✚ Focalización en metas de corto plazo a expensas de objetivos de largo plazo, es inconveniente, debido a la presión por un desempeño inmediato.
- ✚ La falta de conocimiento de las diferentes actividades asociadas para alcanzar el valor deseado de un indicador, y un enfoque sólo a los resultados, pueden ocasionar que los indicadores de gestión sean utilizados deficientemente y contribuyan a una desmotivación de su alcance.
- ✚ Demasiados indicadores financieros comparados con los indicadores de calidad, liderazgo, capital humano, información y comunicación, riesgos, innovación y desarrollo tecnológico, compras, ventas, satisfacción de clientes y partes interesadas, evaluación de proveedores, por ejemplo, pueden ocasionar un desempeño no equilibrado y descuidar áreas esenciales.
- ✚ La manipulación de los datos para mejorar el desempeño, sobre todo cuando la recompensa o el “castigo” dependen de los indicadores.
- ✚ Utilizar los indicadores como la fase previa al “castigo” y no a la identificación de oportunidades de mejora.
- ✚ Peligro al especificar los datos, porque pueden ser sólo interesantes en lugar de verdaderamente necesarios.
- ✚ Riesgos de medir sólo los procesos de trabajo que son fáciles de controlar, en lugar de aquellos que tienen mayor valor potencial y complejidad.
- ✚ No comparar actividades similares, lo cual puede ocasionar sentimientos de injusticias y falta de confianza en los indicadores de desempeño.

Entonces, no lo dude, y siempre tenga presente que, los indicadores de los procesos deben ser una herramienta para conocer la salud de los mismos, pero que sólo dependerá de la alta dirección el mantenerlos saludables.

Inadecuada gestión de las no conformidades surgidas de los indicadores.

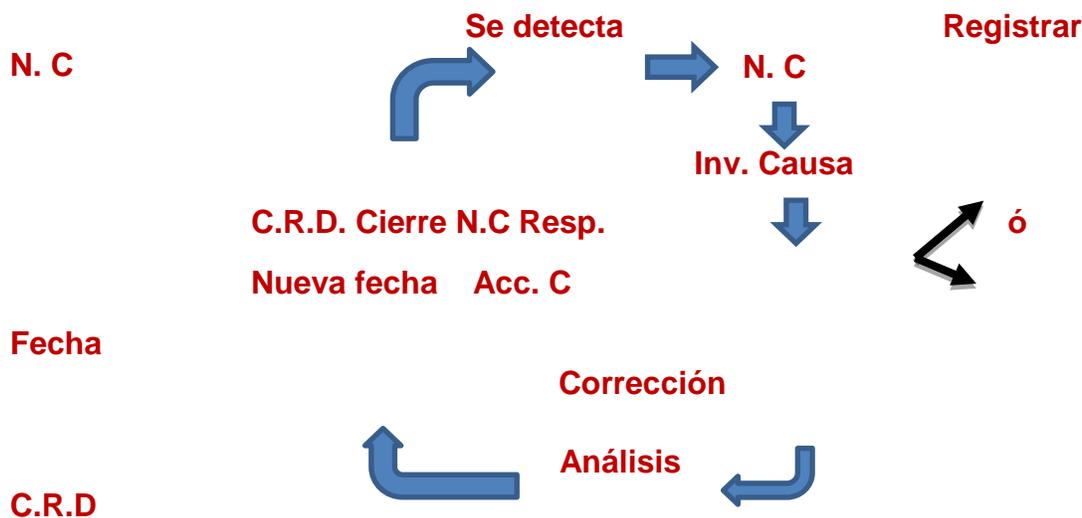
Al detectar las no conformidades, derivadas del análisis de los indicadores, estas deben ser debidamente gestionadas. En este sentido, se propone el siguiente ciclo, modificable y ajustable a las características de la empresa. En fin, cuando un indicador no cumple con su estado deseado, es necesario: a) declarar y abrir, al menos una no conformidad; b) registrar la no conformidad; b) investigar las causas asociadas, las cuales pueden corresponder a un

proceso diferente al evaluado; c) precisar las correcciones y/o acciones correctivas, según el caso; d) asignar responsables y precisar participantes en su aplicación y seguimiento; e) precisar el tiempo para su cumplimiento y las fechas de revisiones parciales; e) necesidad de cambios de fecha f) cierre de la no conformidad. Toda esta secuencia debe quedar debidamente registrada como evidencia de la gestión de las no conformidades.

El ciclo de gestión de las no conformidades antes mencionado, se muestra resumida y esquemáticamente a continuación.

En lo concerniente al inciso d) del ciclo de gestión de no conformidades expuesto, es de trascendental importancia estimular la participación de todos los trabajadores, en lo que ayuda utilizar e implementar herramientas digitales para mantenerlos informados, pedirles sus opiniones, críticas, ideas, sugerencias, hacerles conocer las desviaciones de las actividades que desempeñan, activando un sistema de incentivo salarial acorde a su participación, esfuerzo y aporte para el logro de los resultados y objetivos de la empresa, que comprendan cuanto dependen ellos de los otros y viceversa; es fundamental que los trabajadores conozcan y se sientan familiarizados con la empresa y su actividad, que los directivos conozcan de ellos y que se pueda entablar temas de discusión y análisis que eleven la capacidad, el deseo, la iniciativa y el nivel cultural de la organización.

Esto, resulta un incentivo de alto interés y que agrega valor a la gestión de las no conformidades.



Ciclo de gestión de las no conformidades.

Y, lo más importante, que siempre se debe tener presente: las correcciones y/o acciones correctivas deben ser oportunas y apropiadas a las no conformidades detectadas, y deben ser aplicadas por los propios trabajadores involucrados, como su compromiso en el mejoramiento continuo de su actividad y que debe ser incluido dentro de sus funciones de trabajo, lo cual ayudará a alcanzar una participación activa y consciente.

En un próximo trabajo abordaremos la importancia de la digitalización y automatización de los sistemas de gestión y de los indicadores asociados, haciendo alusión a varias plataformas digitales y software libres ya existentes que pueden ser adoptados y adaptados a las características de cada empresa, lo cual facilita la captación, el manejo e interpretación de los datos y, en consecuencia, ayudan en la toma de decisiones.

Comentaremos algunas ventajas de los CRM y ERP para la conformación y manejo de la base de datos, su interpretación y la toma de decisiones en las empresas. Pero, para esto, es necesario tener diseñado el sistema de gestión y sus indicadores, ya que lo único que se puede digitalizar y automatizar es lo que esté previamente diseñado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES.

- ✚ Los indicadores de gestión son un medio, no un fin en sí mismos, lo cual los convierte en importantes instrumentos o mecanismos para evaluar en que medida se están cumpliendo los objetivos estratégicos de los procesos de una empresa, contribuyendo eficazmente a la toma de decisiones y al mejoramiento continuo del funcionamiento de los mismos.
- ✚ Deben ser precisados para cada uno de los procesos de una organización, lo cual facilitará su gestión por procesos, requisito imprescindible de la actual norma ISO 9001:2015, que los convierte en una exigencia para las empresas.
- ✚ Seleccionar la cantidad realmente requerida de indicadores de gestión que garantice la más adecuada evaluación del funcionamiento de los procesos, teniendo presente las pautas, principios y atributos de la información asociada a los mismos para tomar las decisiones más apropiadas.
- ✚ Cuando surgen desviaciones, es necesario aplicar acciones correctivas adecuadas y oportunas o realizar los cambios pertinentes que conduzcan a alcanzar los objetivos trazados. Es importante comunicarlo por las vías, los medios y a las personas apropiadas, con sentido de urgencia y oportunidad y con carácter inclusivo y participativo de los trabajadores, y que quede evidenciado.

RECOMENDACIONES.

- ✚ Deben estar orientados a conocer el estado de los procesos, detectar las oportunidades de mejora, tomar las decisiones más apropiadas y pertinentes en cada momento, identificar las causas asociadas a los incumplimientos y proponer las medidas adecuadas y oportunas a través de correcciones y/o acciones correctivas para mejorarlos cuando sea necesario y posible. Las evidencias deben quedar debidamente registradas.
- ✚ Generar una cultura de aportación de ideas y colaboración en la toma de decisiones en base a los indicadores de gestión; esto, ayuda a eliminar criterios subjetivos y apreciaciones personales, pasando a un nivel superior de toma de decisiones colegiadas basada en hechos, requisito de la norma ISO 9001:2015.
- ✚ Las correcciones y/o acciones correctivas deben ser apropiadas a las no conformidades identificadas, y deben ser aplicadas por los propios trabajadores involucrados, como su

compromiso en el mejoramiento continuo de su actividad e incluido dentro de sus funciones de trabajo, lo cual ayudará a alcanzar una participación activa y consciente.

- ✚ Organizar la empresa con un alto nivel de acceso a Internet, que le brinde la posibilidad de optimizar sus procesos, conocer las habilidades de sus colaboradores, evaluar su desempeño y detectar los niveles de competencia que requieren los trabajadores para el mejoramiento continuo de su trabajo.
- ✚ Es importante la digitalización y automatización de los sistemas de gestión y de los indicadores asociados, lo cual facilita la captación, el manejo, procesamiento e interpretación de los datos y, en consecuencia, ayudan en la toma de decisiones. En tal sentido, se requiere como paso preliminar tener diseñado el sistema y precisados los indicadores asociados.

BIBLIOGRAFIA.

Contreras Torres, Francoise; Barbosa Ramírez, David. (2013). "Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional." Revista Virtual Universidad Católica del Norte, núm. 39, mayo-agosto, pp. 152-164. Fundación Universitaria Católica del Norte. Medellín, Colombia.

ISO 9000:2015, Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario. Cuarta edición.

ISO 9001:2015, Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos. Quinta edición.

Lezama Osain, Cruz. (2007). "Indicadores de Gestión y Aplicaciones de Herramientas Calidad." ASESORÍA TÉCNICA Y GERENCIAL ENTRENAMIENTO Y FORMACIÓN. Ciudad Guayana, noviembre de 2007.

Luis Romero, A. (2004). "Estrategia y Cuadro de Mando Integral en la práctica." Project Management Event. Republic of Namibia. Project Manager Team Leader. UNECA – Namibia Construction, Ltd. Memorias del evento.

Luis Romero, A. (2005). "Liderazgo y Cuadro de Mando Integral en las empresas modernas." Evento de Gestión Empresarial. Conferencia Magistral. República de Namibia. Project Manager Team Leader. UNECA – Namibia Construction, Ltd. Memorias del evento.

Luis Romero, A. (2005). "Cuadro de Mando Logístico: "Lo que no se puede medir, no se puede controlar, gestionar y mejorar". Evento Gestión Empresarial. Conferencia Magistral. República de Namibia. Project Manager Team Leader. UNECA – Namibia Construction, Ltd. Memorias del evento.

Luis Romero, A. (2007). "LA CULTURA, LOS VALORES EMPRESARIALES Y EL CAMBIO." Tercera versión. Septiembre. 2007. www.gestiopolis.com/.../cultura-valores-empresariales-y-el-cambio.htm

Luis Romero, A.; Luis Miranda, S. (2007) "EL SISTEMA DE LA CALIDAD, SU IMPACTO EMPRESARIAL Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL." Marzo, 2007. <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/impacto-empresarial-del-sistemade-calidad-en-el-cambio-organizacional.htm>

Luis Romero, A. (2008). "Temas Gerenciales y Gestión de la Calidad en la Actividad Comercial". Conferencia Magistral sobre Perspectivas Modernas de la Gestión Empresarial. Palacio de las Convenciones. La Habana. Cuba.

Luis Romero, A. (2009). "NECESIDAD DEL CAMBIO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL. ALGUNOS PRECEPTOS TEÓRICOS." <http://mayabeque.blogia.com/2009/101502-guinesmio.-version-digital-de-la-revista-del-centro-univesitariomunicipal-de-gu.php>

Luis Romero, Arturo. (2010). "Un enfoque integrador para la jerarquización de clientes a partir de indicadores asociados a la gestión económica y financiera de una empresa." Evento Gestión de la Calidad. Comercializadora Escambray. Octubre. La Habana. Cuba.

Luis Romero, A. (2012). "Propuesta de un modelo de gestión de un sistema de inteligencia tecnológica para ser aplicado por entidades con enfoque en el desarrollo de proyectos, negocios y comercialización." Publicado en: <http://www.monografias.com/trabajos58/gestion-sistema-inteligencia/gestion-sistemainteligencia>.

Luis Romero, A. (2014). "Las no conformidades y su adecuada gestión." Conferencia Magistral impartida en el Taller Nacional de Gestión de la Calidad. Comercializadora Escambray. Mayo. La Habana. Cuba.

Luis, Romero A. (2014). "ISO 9001:2015. Proyección, cambios y perspectivas hasta el 2025". Conferencia Magistral impartida en el Taller Nacional de Gestión Empresarial. Universidad Agraria de La Habana. Abril. Cuba.

Luis, A.; Gretel, Dopico Leyva; Miriam Celeste, Benítez Rivera; Camilo, Company Azcuy: (2015). "Una visión perspectiva de la nueva versión de la ISO 9001:2015. Preparándonos para el cambio." Comercializadora Escambray. La Habana. Enero. Publicado en [Gestiopolis.com/gestión de la calidad/cambios recientes en la norma ISO 9001:2015](http://Gestiopolis.com/gestión%20de%20la%20calidad/cambios%20recientes%20en%20la%20norma%20ISO%209001:2015).

Muñiz, Luis. ¿CUESTIONARIO SOBRE CÓMO EVALUAR EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN? Socio Director de Sisconges & Estrategia Economista. www.sistemacontrolgestion.com