

Por qué usted puede estar trabajando con los indicadores equivocados.

(Tomado del artículo del mismo nombre de David Parmenter de Waymark Solutions Limited)

Muchas compañías están trabajando con las mediciones equivocadas, muchas de ellas mal llamadas "Indicadores Claves de Desempeño" (KPIs). Compañías con 20 o más indicadores carecen tanto de focalización como de alineación y realmente podrían estar en una situación de bajo rendimiento. Desde nuestra perspectiva e investigación, muy pocas organizaciones realmente le dan seguimiento a sus verdaderos KPIs. La razón es que muy pocas organizaciones, líderes de negocios, autores y consultores han explorado qué es lo que realmente significa Indicador Clave de Desempeño (KPI). Este artículo trata de dar luz en esta área y asistir en revelar lo que es un KPI y señalar dónde mirar para establecer los KPIs en su organización.

Una Línea Aérea

Mi historia predilecta sobre indicadores claves de desempeño trata acerca de Lord King, quien se propuso darle un giro a British Airways en los años 80, a través de concentrarse preponderantemente en un KPI.

Lord King asignó varios consultores para investigar y reportar respecto de las medidas claves sobre las cuales deberían de concentrarse para darle un vuelco a la enfermiza línea aérea. Estos consultores regresaron y le dijeron a Lord King que él debía de concentrarse en un factor crítico de éxito: la salida y llegada a tiempo de sus aeronaves. Me imagino que Lord King no se impresionó, ya que todo el mundo en la industria sabe este hecho. Sin embargo, el consultor le puntualizó que aquí es donde descansan los KPIs y que le proponían que se focalizara en los aviones que llegan tarde.

Se le comenzó a notificar, no importando en qué parte del mundo estuviera, si un avión de British Airways estaba retrasado a partir de cierto tiempo, digamos dos horas. El gerente de aeropuerto de British Airways de cualquier aeropuerto relevante sabía que si un avión estaba retrasado más allá de cierto límite de tiempo establecido, el recibiría una llamada personal del presidente de la compañía. No pasó mucho tiempo para que los aviones de British Airways llegasen a tener una reputación de salidas a tiempo.

Aviones retrasados es algo que también queda relacionado a muchos otros factores de éxito para una línea aérea. Conecta con un factor crítico como es "entrega completa y en tiempo", específicamente con "la llegada y partida a tiempo de aeronaves". La importancia del factor crítico de éxito "llegada y partida a tiempo de aeronaves" puede analizarse según su impacto respecto a las 6 perspectivas de un Balanced Scorecard (BSC) modificado:

Financiera

- Utilización de activos.
- Optimización de capital de trabajo.
- Focalización en el 10% mas alto de clientes.

Clientes

- Servicio intachable.
- Satisfacción del cliente incrementada.

Ambiente / comunidad

- Apoyo a negocios locales.
- Liderazgo comunitario.

Proceso interno

- Entregas a tiempo y completa.
- Relación efectiva con accionistas claves.
- Optimización de tecnología.

Satisfacción del personal

- Cultura de empresa positiva.
- Retención de personal clave.
- Reconocimiento incrementado.

Aprendizaje y crecimiento

- Facultamiento (empowerment)
- Incremento de experiencia y destrezas.
- Adaptabilidad.

Los aviones con llegadas tarde:

- Incrementaban los costos de diversas maneras: impuestos de aeropuerto adicionales y costos de acomodar a los pasajeros por las noches como resultado de aviones que no podían hacer sus vuelos por restricciones nocturnas.
- Incremento en la insatisfacción de los clientes y molestia de aquellas personas que llegaban a recoger pasajeros a su destino (clientes futuros posibles).
- Mayor contribución a la destrucción de la capa de ozono (impacto ambiental) por mayor uso de combustible para volar en círculos en el aeropuerto, luego de que los aviones perdieran su "ventana de aterrizaje".

- Ocasionaban un efecto negativo en el personal, particularmente en su desarrollo, ya que el personal debía de replicar los hábitos malos que había creado el retraso en los aviones.
- Afectaba en forma adversa las relaciones con proveedores y programas de servicio resultando en calidad de servicio pobre.
- Incremento en la insatisfacción del personal quienes tienen que tratar con clientes frustrados y el estrés extra que creaban los aviones con llegadas tarde.

Como el caso anterior hay muchos ejemplos de indicadores claves que vale la pena explorar en sus características comunes.

Las 6 características de los KPIs

Los Indicadores Claves de Desempeño representan un "set" de medidas que focalizan en aquellos aspectos del desempeño de la organización que son los más críticos para el éxito actual y futuro de la organización.

Ellos tienen ciertas características que pueden resumirse así:

- Deben medirse frecuentemente, podría decirse diariamente, más que en el largo plazo.
- Actuar sobre ellos tanto por parte del Presidente Ejecutivo de la organización, así como de parte del equipo gerencial alto, también en una base diaria o semanal
- Todo el personal comprende la medición y cuáles son las acciones correctivas requeridas.
- La responsabilidad sobre el indicador puede ser identificada en la organización hasta el nivel del individuo o del equipo.
- Todo KPI tiene un impacto significativo sobre la organización, es decir, impacta la mayor parte del núcleo de factores críticos de éxito y las perspectivas del balanced scorecard.
- Los movimientos positivos afectan todas las demás mediciones de desempeño en una forma positiva.

Todos los indicadores claves de desempeño con los que me he cruzado, que han hecho la diferencia, han tenido la atención constante del Presidente Ejecutivo, con llamadas diarias hacia el personal relevante con respecto al indicador. El sostener una discusión con el Presidente Ejecutivo "que pudiera perjudicar la carrera en la empresa" no es algo que la gente quiere volver a repetir, y en el caso de la línea aérea, se implementaron y pusieron en práctica procesos productivos e innovadores para prevenir errores recurrentes.

Un KPI debe decirle a usted qué acción se necesita tomar. El KPI del "avión tarde" de British Airways le comunicaba inmediatamente a la gente que había que focalizarse en recuperar el tiempo perdido. Personal de aseo, alimentos en tierra, aeromozas y funcionarios de enlace con los controladores de tráfico, todos debían desarrollar una "magia" para ahorrar 1 minuto aquí y un 1 minuto allá, al mismo tiempo que se mantenían o mejoraban los estándares de servicio.

Un KPI es tan profundo en la organización que puede ser atado hacia abajo hasta llegar al individuo. En otras palabras, el Presidente Ejecutivo debería poder llamar a cualquiera y preguntarle "qué pasó" o "por qué". El indicador: "retorno sobre el patrimonio" nunca ha sido un indicador clave de desempeño ya que no puede ser amarrado a un solo gerente; más bien es el resultado de muchas actividades, bajo diferentes gerentes.

Un buen KPI afectará al núcleo de la mayor parte de los factores críticos de éxito del negocio y a más de una de las perspectivas clásicas de un balanced scorecard. En otras palabras, cuando el Presidente Ejecutivo se enfoca sobre el KPI y lo siguen los demás, la organización anota goles en todas las direcciones.



Un buen KPI ejerce un efecto de flujo. Cualquier mejora en una medición clave dentro del factor crítico de éxito como la "satisfacción del cliente" tendrá un impacto positivo sobre otras muchas mediciones. La llegada y salida a tiempo de los aviones conlleva una mejora en el servicio de parte del personal de tierra ya que hay menos acción de "apagar fuegos" que los distraigan de un contacto de calidad y esmero con el cliente.

Los KPIs deben ser monitoreados las 24 horas (siempre), o diariamente y alguno pocos semanalmente. Monitorear mensualmente los KPIs es como "cerrar las puertas de la granja una vez que todos los caballos se han escapado". Por lo tanto, los KPIs son mediciones presentes o de futuro más que mediciones de lo pasado. Cuando miramos la mayor parte de las mediciones en la organización, más parecen indicadores del pasado que miden eventos del último mes o el último trimestre. Estos indicadores no pueden ser y nunca serán KPIs. Es por eso que una encuesta de satisfacción del cliente realizada cada seis meses nunca puede ser un indicador clave de desempeño. Es por eso que algunas organizaciones líderes conducen muestreos al azar sistemáticos respecto a los clientes en una base regular y aún diariamente. En este caso sí podría haber un par de KPIs dentro del tema de la medición de la satisfacción del cliente.

Los Tres Tipos de Mediciones de Desempeño

Por lo tanto, ¿Si los KPIs son aquellas pocas medidas que cumplen con las 6 características antes mencionadas, entonces qué son las mediciones de desempeño que ahora usamos? Pienso que hay tres tipos de mediciones de desempeño:

- El **Indicador de un Resultado Clave (KRI)** - que le dice a usted qué ha logrado dentro de una perspectiva particular del balanced scorecard.
- El **Indicador de Desempeño (PI)** - que le dice a usted qué es lo que hay que hacer.
- Los **Indicadores Claves de Desempeño (KPIs)** - que le dicen a usted qué hacer para incrementar el desempeño dramáticamente.

Indicadores Claves de Resultados (KRIs)

Las mediciones usualmente mal denominadas como KPIs son, por ejemplo, "retorno sobre patrimonio" y "satisfacción del cliente". Estas mediciones nunca han sido KPIs. Son realmente algo diferente, que llevan el nombre de "indicadores claves de resultado".

Los KRIs, mediciones usualmente confundidas con KPIs, incluyen: Satisfacción del cliente, Utilidades antes de impuestos, Satisfacción del empleado Retorno sobre la inversión o patrimonio.

La característica común de éstas medidas es que representan el resultado de muchas acciones. Proporcionan un cuadro claro para saber si se está viajando en la dirección correcta. Sin embargo, ellos no le dicen qué es lo que necesita usted hacer para mejorar esos resultados. Por lo tanto, los indicadores claves de resultados (KRIs) proporcionan información que es ideal para la Junta Directiva, la cual no debe involucrarse en la operación diaria del negocio. El velocímetro de un auto proporciona una analogía útil. La Junta Directiva sencillamente quiere saber la velocidad a la que está viajando el auto. Sin embargo, la gerencia requiere tener más información ya que la velocidad es una combinación del "cambio" en que está la caja de velocidades así como de las "revoluciones" a que está operando el motor. De hecho, podría ser que la gerencia estuviese concentrada en algo totalmente diferente, tal como sería saber qué tan económicamente se está manejando el carro, es decir, una medición que diga cuántos kilómetros por galón estamos usando, o qué tan caliente está el motor. Estas dos últi-

mas son mediciones muy distintas y son indicadores de desempeño (PIs), e inclusive podrían ser KPIs. Separar los KRIs tiene un impacto profundo en el sistema de reportes e informes en la organización, lo que resulta en una separación de medidas de desempeño, entre aquellas que impactan "**el gobierno**" de la empresa de las que impactan la "**gestión**" (**management**). En otras palabras, una organización debe tener un "reporte de gobierno" (ideal en un formato de "tablero de mando") compuesto de hasta 10 mediciones, que proporcione KRIs para la Junta Directiva y un "Balanced Scorecard" (BSC) que comprenda hasta 20 mediciones (una mezcla de KPIs y PIs) para el uso del equipo gerencial.

Indicadores de Desempeño (PIs)

En medio de los KRIs y los verdaderos KPIs encontramos una gran cantidad de indicadores de desempeño. Estos complementan los KPIs y se les muestra juntamente con ellos en los cuadros de mando de los equipos de trabajo, los departamentos y las divisiones de la empresa.

Los PIs incluyen:

- Rentabilidad del "top" 10% de clientes.
- Utilidad neta de línea de productos claves.
- % de incremento en ventas en el "top" 10% de clientes.
- Número de empleados participando en el sistema de sugerencias.

Los KRIs reemplazan las mediciones que tienen que ver con producto o producción, los cuales típicamente miden actividades de varios meses o trimestres. Los PIs y KPIs son ahora caracterizados con medidas pasadas, actuales o futuras. El nuevo concepto realmente lo refiere como mediciones que hay que monitorear las 24 horas del día (o permanentemente). Usted encontrará que los KPIs reales en su organización son mediciones orientadas al presente o al futuro.

Mediciones Pasadas

La semana anterior / el día anterior / el mes anterior / el último trimestre. Ej. Número de aviones que llegaron tarde la semana pasada o el mes pasado.

Mediciones Presentes

Las veinticuatro horas / siete días a la semana (siempre). Ej. Aviones por arriba de 2 horas de retraso (actualizado continuamente).

Mediciones Futuras

El día siguiente / el siguiente mes / el siguiente trimestre. Ej. Número de iniciativas que han de ser iniciadas en el siguiente mes / en los siguientes 2 meses, para definir áreas que causan llegadas tarde en los aviones.

Lic. René Varela Santamaría
Director General
DESISA Consultores

Productos y Servicios de DESISA Consultores

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Evaluación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



El Salvador: Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.
Tel.: (503) 263-9025

Costa Rica: De la iglesia de Loreto, 300 norte y 25 oeste. La Favorita, Pavas.
Tel.: (506) 520-1324, 520-1323

Nicaragua: Bosques de Altamira N° 53.
Distribuidora Vicky 2 cuerdas arriba, 1 cuadra al Lago, Managua. Tel.: (505) 270-5254

Correo: corporativo@desisa.com

Sitio: www.desisa.com