MEDIR POR MIL SIN NINGÚN FIN[1]

Caso de grado realizado por Jennifer Hincapié Cifuentes para acceder al título de Especialista en Calidad para la Competitividad. Este caso es propiedad de la Universidad Icesi.
Tutor: Andrés López Astudillo, Magister en Administración, especialista en mercadeo estratégico y Gerencia de producción. Santiago de Cali – Colombia. Junio de 2013

Anexo No. 2

F I C H A T É C N I C A

TÍTULO **Medir a mil sin ningún fin**

ESPECIALIZACIÓN : Calidad para la competitividad

PROMOCIÓN : 11

PALABRAS CLAVES: Indicadores, procesos, medición

TEMAS CUBIERTOS : Indicadores

RESUMEN DEL CASO

En este caso se expone como se realiza el manejo de los indicadores de un área de soporte de una empresa multinacional, definiendo el proceso que implica obtener la información, compilarla y presentarla a la dirección del área; y llegando a la conclusión que no se le da un manejo adecuado a la actividad y no se aprovechan los beneficios que se pueden obtener a partir del análisis de los datos y de los resultados obtenidos de los mismos.

NOMBRE REAL DE LA EMPRESA: _____

CONTACTO EMPRESA : _____

AUTORES	TELEFONO	E-MAIL
Jennifer Hincapié Cifuentes	316-832-18-63	Jenniferhc2@hotmail.com

MEDIR POR MIL SIN NINGÚN FIN

Era una empresa importante del sector de consumo masivo, de alta reputación a nivel nacional y con altas proyecciones de crecimiento. Dividida internamente en unidades de negocio y áreas tradicionales, donde las áreas que resaltan son las que siempre resaltan y las que son invisibles, son las que siempre son invisibles; este caso se desarrolla en un área del segundo grupo, que para este caso es el área de Servicios Administrativos.

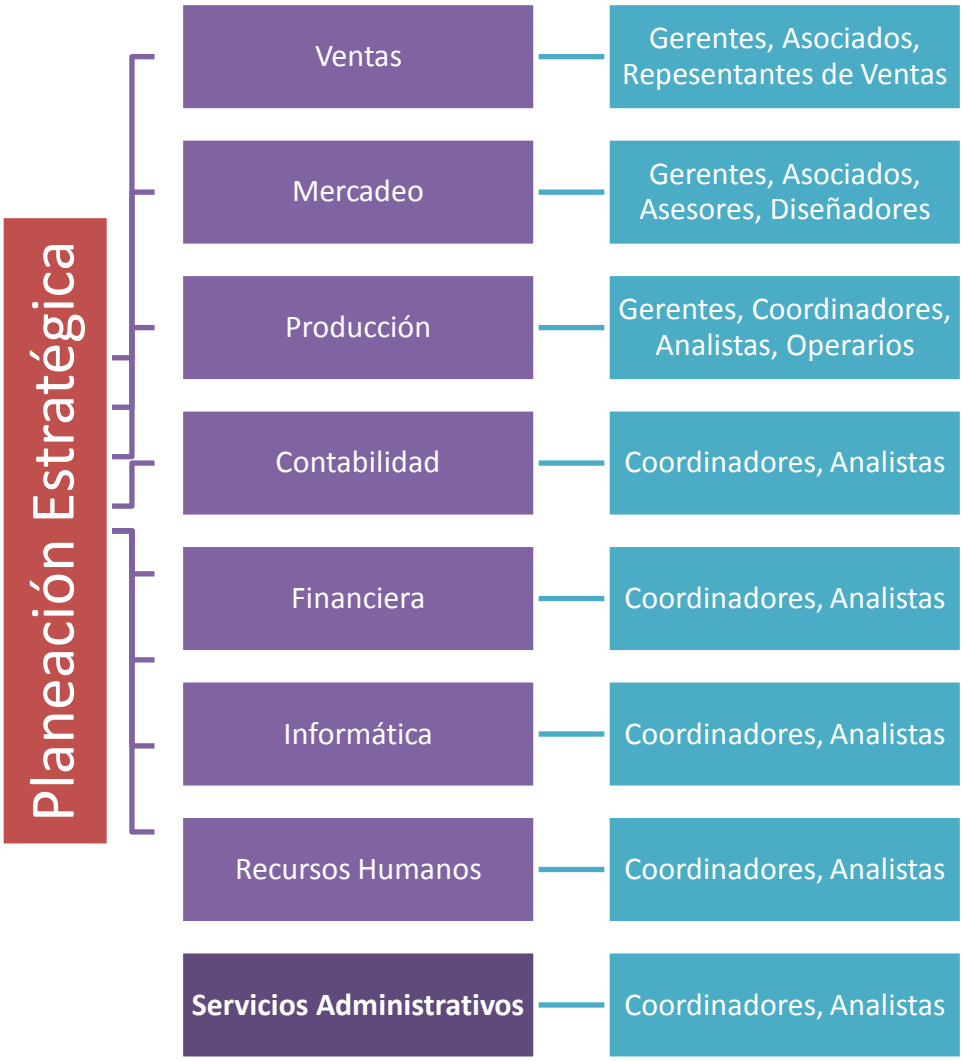

***Figura 1**. Esquema de áreas de la compañía.*

En este departamento desempeñaba el rol de analista del Mantenimiento de Infraestructura, con 22 años de edad, habiendo estudiado Ingeniería Industrial y sin ninguna experiencia anterior formal en las funciones que desempeñaba, adicional a que mi único cargo anterior había sido como practicante en la misma área. Los empleados teníamos una alta estabilidad laboral, salarios relativamente competitivos (aunque inferiores a los cargos pares de otras áreas dentro de la misma compañía) y muchos beneficios extralegales, como el resto de empleados de la compañía, pero al mismo tiempo, poca proyección de crecimiento dentro de la empresa, lo que se reflejaba en baja motivación de los empleados. Lo anterior dado que los colaboradores no evidenciaban una importancia real de los roles desempeñados en el área, y junto con ello, aunque era mucho el trabajo por hacer, poco se conocía de que tan bien hecho se encontraba, porque había poco tiempo para medirlo y ninguno para reflexionar sobre como esas mediciones podían llevarnos a mejorar los procesos.

Varios cargos habían en el área, alrededor de unos cinco coordinadores, cuatro analistas y seis auxiliares. El mío era el último cargo creado y con el cual había ingresado a la compañía, ya estaba próxima a cumplir tres años en él. El cargo había surgido como una necesidad del área de contar con un proceso de mantenimiento más estandarizado y menos traumático para la cadena de valor, lo cual se fue alcanzando a medida que el tiempo transcurría y el equipo se hacía más maduro en la comprensión de las necesidades del cliente. Las actividades comprendían desde el entendimiento del requerimiento del cliente, pasando por la planeación de las actividades a llevar a cabo para satisfacer dicha necesidad (por ejemplo a partir de cronogramas de tareas), pasando por la gestión de la operacionalización y finalizando en la medición de los indicadores propios del proceso, como número de mantenimientos realizados en el mes, número de usuarios atendidos en el mes y solicitudes de revisión de los mantenimientos efectuados, lo que en algunos casos representaba quejas.

Con el transcurso del tiempo, el proceso manejado era más estable y el flujo de la cadena de valor se había mejorado en gran medida, sin embargo, había una actividad que había que realizar periódicamente y que se había convertido en una pesadilla cada vez que se tenía que ejecutar.

Cada fin de trimestre era una tortura, iniciaba la angustia de saber que pronto tocaba empezar con las trasnochadas que se producían por horas enteras poco rendidoras sentados frente a un computador descargando bases de datos, compilando información, introduciéndola dentro de plantillas y rebuscando dentro de miles de carpetas duplicadas lo poco o nada que pudiera servir de apoyo para la construcción de los indicadores del cierre de trimestre. Dentro de estas actividades, las descargas de las bases de datos era una tarea importante, teniendo en cuenta que se debía obtener información almacenada en diferentes

sistemas de información, de manera que se compilaran entre las mismas, y se lograra obtener la mayor cantidad de información posible con el menor grado de error al integrar los datos.

Y es que así tenía que ser, no había forma de huir de esta responsabilidad ya era una solicitud que venía cada tres meses directamente desde la dirección del área, que tenía que presentar "indicadores de gestión" a la dirección, generalmente 15 días después de que nos llegara esa citación tenebrosa a revisar los indicadores, y para ese momento en el que se recibía la citación, en el 99% de los casos no se había hecho ni una sola diapositiva de más o menos 500 que se requerían para tener lista la presentación. Y sólo para aclarar, las palabras indicadores de gestión se encuentran en comillas por una sencilla pero triste razón, y se trata de que en realidad solo alrededor del 10% de las diapositivas hacían referencia a indicadores de gestión, porque el resto no eran siquiera indicadores, si no que correspondían a mediciones de volúmenes de operación o a información de referencia de la compañía.

Como ejemplo de lo anterior, a continuación se presenta una medición de volumen dentro de los indicadores, donde se revisa el número de mantenimientos realizados (línea azul) y el número de clientes atendidos (línea verde), donde a cada uno de ellos se les calcula el promedio anual. Esta información es importante, sin embargo, representa la mayoría de indicadores calculados lo cual hace perder de vista el análisis de la gestión realizada en los procesos.

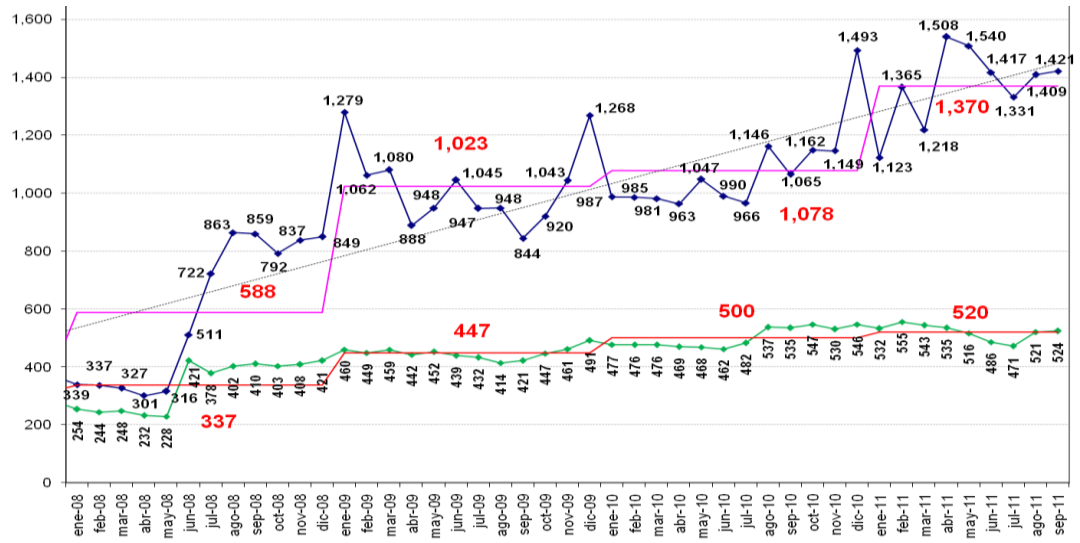

***Figura 2**. Indicador de número de mantenimientos realizados y número de clientes atendidos*

Por otro lado, se presenta una de las pocas mediciones reales de gestión del proceso administrado, donde aunque se mide una volumetría asociada al número de solicitudes de revisión de mantenimientos, se realiza una clasificación por causal de origen y se revisa su evolución como se muestra a continuación:

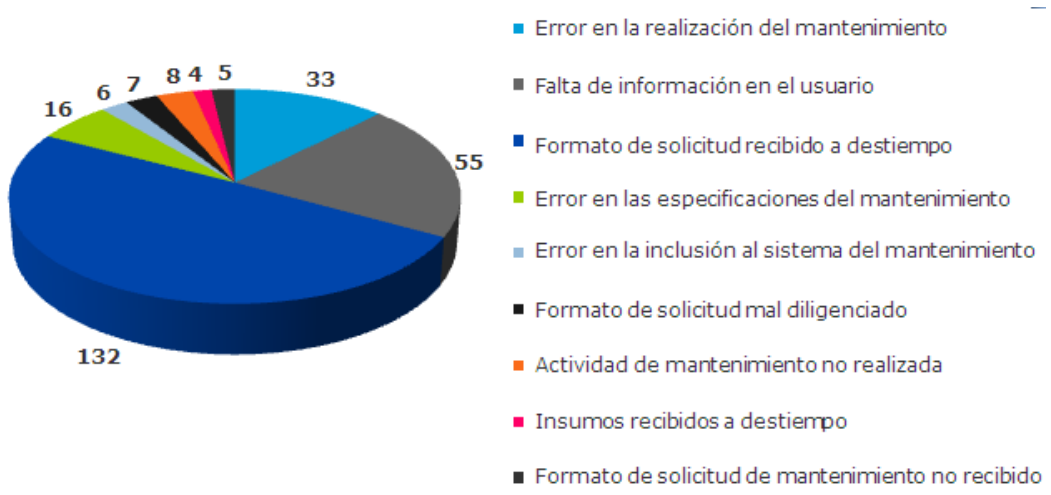

***Figura 3**. Indicador de número de solicitudes de revisión de mantenimientos recibidos, clasificados según causal de origen*

Y tomar ánimos para empezar era difícil… el tiempo dentro de la operación diaria era tan medido, que realizar una actividad de tal envergadura que requería tanta dedicación, concentración y esfuerzo implicaba prácticamente desplazar las actividades que se debían realizar en el día a día para cuando fueran tan urgentes que ya no hubiese manera de desplazarlas, o trabajar en esta labor en las noches, madrugadas, sábados, domingos o festivos… lo que tocara!, porque cuando se requería entregar indicadores dejaba de existir tu vida personal, y se te tenían que olvidar las palabras sueño y hambre, donde esta última no era porque no te dejaran comer o no te dieran alimentos, sino porque era tal el agotamiento que prefería dejar de comer algo en la noche para llegar unos minutos antes a descansar.

Esta situación no era especifica del momento, era un evento que se repetía casi siempre cada tres meses, por lo menos desde que yo hacía parte del departamento, y no había escuchado que fuera diferente antes. En realidad no había una estructuración clara de esta actividad, la única directriz general que existía, era que cada responsable debía asignar un espacio al final de cada trimestre destinado a esta actividad, sin embargo, por la carga laboral era difícil respetar aquel espacio. Después de elaborados los indicadores, se debían revisar

con el jefe inmediato, para finalmente revisarse con la dirección. Obviamente, al quedarse trabajando horas extras (por política se decía que se tenía el derecho si se iba a trabajar hasta después de las 9:00pm), la empresa brindaba la comida solicitándola por domicilio a unos lugares específicos con los cuales se tenía convenio. Sin embargo, como ya lo mencione, en mi situación particular prefería continuar trabajando a detenerme unos minutos a comer.

Este tema del tiempo en general era complicado, la cantidad de trabajo que había en el área era tal, que en el mismo día a día era necesario quedarme a trabajar más tiempo del establecido para terminar con las labores, había quienes ya tenían dentro de su rutina trabajar tiempo extra y la realización de los indicadores caía como un baldado de agua fría, no contemplaban como lograr realizar sus labores rutinarias con semejante labor, a la que no le veían sentido. La oficina estaba compuesta más o menos por 30 cubículos alfombrados con un aire acondicionado muy frio, de los cuales más o menos unas 8 personas del departamento tenían que trabajar constantemente algunas horas extras para ejecutar sus tareas sin perjudicar otros procesos o retrasarse significativamente.

Por lo anterior, estas personas muchas veces procrastinaban la ejecución de esta tarea hasta que ya fuese imposible eludirla porque la presión de los jefes ya no permitía dormir tranquilo y porque de ello podría depender tu puesto en la empresa. Después de que se iniciaba la labor, se comenzaba a recorrer el camino tortuoso de los quince días, o podrían ser menos, dependiendo de lo que te demoraras en asimilar que debías empezar y tomar el impulso. Pero no le doy este adjetivo de tortuoso por el esfuerzo que se requería para su realización, que ya era difícil pero manejable, sino porque era un proceso sistémico que no tenía un objetivo estratégico ni táctico de peso, diferente al de obtener una información que requería la dirección y de la que más o menos el 90% era más el tiempo y el agotamiento para obtenerla, que los planes que se desplegaban de ella para mejorar los procesos. Y es que es muy difícil sentarse horas enteras frente a un computador desgastándote y teniendo en mente que la información que se va a presentar si tienes suerte será vista por la dirección, pero en el más probable de los casos no serán más que una diapositiva de “relleno”.

Y como parte de lo tortuoso de la elaboración de los indicadores en relación con la falta de un objetivo para cada uno de ellos (lo que considero una situación lamentable), era muy difícil conocer que tan buen desempeño real se estaba teniendo en los procesos y en los cargos (que se supone es la información que deberías obtener con el cálculo y análisis de los indicadores), porque aunque alguna vez algo se había mencionado sobre tener en cuenta los datos resultantes de los cálculos de esta actividad para la medición del desempeño de los cargos y procesos, no había implementación real de aquello. Y era triste, porque se avocaba todo un recurso de tiempo y esfuerzo en la ejecución de esta actividad

sin tener mayor recompensa. Pocas eran las mejoras, proyectos o propuestas que se implementaban a partir del análisis de esta información.

Lo anterior es lo que yo llamaría **medir por mil sin ningún fin**, porque por la falta de conciencia de la misma situación y de los poderosos que pueden ser los datos para la gestión de los procesos y la mejora continua, se tenía todo el tiempo para realizar la medición de miles de aspectos que aunque podían ser importantes no dejaban de ser información de referencia, pero no destinaban el tiempo para realizar un proceso sistémico, organizado y menos traumático para la generación de esta información de referencia, en caso de ser estrictamente necesaria, y de calcular indicadores reales de gestión, que le permitieran a cada responsable conocer el estado real de su proceso y su grado de gestión y cumplimiento en su cargo, teniendo metas claras y un proceso estructurado para desarrollar análisis de causa de las situaciones, establecimiento de planes de acción, seguimiento a los mismos y resultados eficaces.

Consecuencia principal de no contar con las definiciones anteriores, era el sentimiento de rechazo de realizar esta labor el que sentíamos quienes éramos responsables de ejecutarla, pero eso tiene principalmente un desencadenante, y era la poca utilidad que he mencionado que se percibía del resultado final del análisis de la información, lo cual era generado por la falta de estructuración de cada medición, dado que como he expresado no se tenía claro cuál era el objetivo de calcular el dato, además de que en muchas ocasiones la forma de calcular los indicadores y/o obtener la información requerida para el mismo solo era conocida por quien tenía a cargo el proceso en su momento, es decir que no se encontraba documentada. No se tenía para ningún indicador lo que se conoce como ficha de indicador.

Se conocía como calcular los indicadores a partir de tomar como referencia los archivos que se emplearon como base para el cálculo de los indicadores del trimestre anterior, teniendo la posibilidad de equivocarse si se estuviese tomando una fórmula mal elaborada, dado que aunque actualmente no era tan probable que se presentara el error, teniendo en cuenta que quien generaba los indicadores era una persona con muchas capacidades y conocimiento de los indicadores, en el momento en que hubiese un cambio en quien elaborara los indicadores, esta posibilidad se incrementaría considerablemente. Adicionalmente, teniendo presente que no existía un objetivo, descripción o hasta meta de algunos indicadores, no se contaba con la información suficiente para comprender los indicadores, y de esta forma realizar un análisis más profundo de los mismos.

Como complemento de lo poco agradable de la realización de esta labor, se encontraba que debido a que se tenía poco estandarizado el proceso de elaborar los indicadores, y a que no había una centralización de esta actividad en un

responsable del área, si no que por el contrario, de acuerdo al proceso o subproceso que se tuviese a cargo era la responsabilidad de la elaboración, existía una diferencia altamente notable entre las formas y los fondos de las diapositivas, incluyendo los análisis realizados, lo cual hacía poco agradable visualmente la presentación de esta información y un poco confuso entenderla, al comparar por ejemplo el mismo indicador pero de procesos diferentes de la misma área. Adicional a lo anterior, contadas veces se aprovechaba el conocimiento, avances o ventajas de la manera de analizar, graficar, calcular o simplemente presentar un indicador por parte de un integrante del grupo, dado que en muchas ocasiones no había mucho interés en mejorar lo que se estaba midiendo, porque finalmente no se iba a tener en cuenta esa información.

Sumado a lo anterior, no era sencillo lograr la aceptación por parte de los jefes del trabajo realizado, ya que como ni ellos mismos tenían claro que era lo que buscaban, era muy probable que después de haber pasado varias horas tratando de aproximarse a lo que se tenía en mente que esperaban ver, o a lo que se interpretaba que se necesitaba. Por lo anterior, se les entregaba lo que se requería para su visto bueno, pero a las pocas horas ya no se quería ver la información de la manera que se había presentado, si no que se debía construir bajo nuevos criterios. Y era un ciclo que parecía nunca terminar.

Teniendo en cuenta lo que se mencionó sobre que los indicadores eran realizados por quien tenía a cargo el proceso, era una misión imposible acceder al archivo compartido donde se consolidaban los indicadores de todos los procesos del área. Bajo las propiedades de este tipo de archivos que se almacenan en un disco compartido, solo un usuario puede tener el documento abierto al tiempo con la opción de editar, y el resto de usuarios pueden acceder al archivo al mismo tiempo, pero bajo la modalidad de solo lectura. Eso exigía aplicar metodologías de trabajo en equipo que ayudaban a que nadie cayera en desesperación, implicando usar entre otros métodos, técnicas de relajación y comunicación asertiva. Podrías estar a las diez de la noche en la oficina, con ganas de llegar a casa a dormir o comerte algo casero, pero debías esperar a que tu compañero realizara las modificaciones que requería en la presentación de indicadores, para que pudiera cerrar el documento y te diera el esperado aviso de que podías abrirlo y realizar tus modificaciones, para así continuar con la cadena de personas que requerían el documento. O peor aún, a cinco minutos de la presentación con la dirección, se estaban realizando los cambios que se sabían que se necesitaban desde hace dos días pero que te acaban de informar que se deben hacer, pero justo otra persona tiene la presentación en este momento. Era ahí donde los segundos se convertían en horas.

La idea era permanecer comunicados entre quienes modificaban el documento en cuestión, para lo cual empleábamos el programa de mensajería instantánea vía

web de la compañía, o mucho más fácil con una comunicación personal, dirigiéndose al puesto del compañero, teniendo presente que todos nos encontrábamos en la misma área física. Recuerdo alguna vez, donde más o menos a las nueve de la noche tuve una situación de este tipo. Requería la presentación compartida para realizar algunos ajustes que me habían solicitado, y ya los tenía listos, sólo me faltaba incluirlos dentro de la presentación, un simple copiar y pegar, porque en realidad eso era lo que hacíamos todos para que fuera más eficiente el trabajo, siendo conscientes de que éramos más o menos 10 personas trabajando sobre el mismo documento, cada quien trabajaba sus indicadores de forma independiente en su computador y en un archivo personal, para que cuando abriera el archivo grupal para modificarlo, solo fuera reemplazar, adicionar o eliminar las diapositivas, según requiriera, y pensaba que todos teníamos así de claro que esa era la mejor manera de operar. Sin embargo, el día aquel la presentación había sido tomada por uno de los coordinadores, con tal suerte que esta persona no tenía tan claro ese manejo que usualmente le dábamos al documento.

> ***Jennifer:*** *Luciana, cuando termines de utilizar la presentación de indicadores, me la prestas para incluir unas modificaciones?*
>
> ***Luciana:*** *Mañana temprano puedes realizar los cambios que necesites, porque en estos momentos yo la estoy usando y me voy a demorar porque apenas voy a empezar a calcular mis indicadores!!*
>
> ***Jennifer:*** *…silencio… pero Luciana, tu ya hiciste tus indicadores para que los puedan pegar en la presentación??*
>
> ***Luciana:*** *No, apenas los voy a empezar, por eso te digo que mañana puedes realizar las modificaciones que necesites.*

En ese momento eran muchas las ganas de irme a descansar tranquila, ya que al siguiente día a las ocho de la mañana era la presentación de indicadores con la dirección, por lo tanto la presentación debía quedar lista ese mismo día, lo cual evidentemente no iba a pasar.

Recuerdo mucho esa última elaboración de indicadores, porque tuvo bastante movimiento inusual, y suficientes complicaciones para mí. Aunque desde que inicie en la compañía había tenido una interacción constante con esta actividad, tanto así que fue la primera tarea en la que se me pidió apoyo, nunca había sido la única responsable de los indicadores generales del área, y ello implicaba una gran labor. Como analista tenía una responsabilidad intrínseca sobre el proceso a mi cargo, en el cual me había desempeñado sobresalientemente, brindando mejoras en la manera en cómo se presentaba la información, en que información se

presentaba y como se analizaba, adicional a que se evidenciaban grandes mejoras en el desempeño del proceso, por lo cual, todo conjugado, me había llevado a ganarme la fortuna de tener a mi cargo los indicadores generales del área, que eran más un tema referencial, que una verdadera medición de desempeño.

Era mi primer desafío a esta actividad y no tenía muchas bases, el proceso había pasado por varias personas en los últimos periodos, y había desaparecido la palabra orden de los archivos manejados para tal fin. Como ya había mencionado, antiguamente se había mantenido relativamente estable el proceso, donde un auxiliar llamado Francisco, con buenas competencias y gran experticia, estudiante de últimos semestres de Administración de Empresas y con experiencia en diferentes procesos de mantenimiento, se encargada de tener organizada la información y de generar los indicadores con una oportunidad aceptable, teniendo en cuenta la carga laboral. Sin embargo, hace poco se había realizado la reestructuración de dos cargos, incluyendo el de esta persona, con el objetivo de nivelar la carga laboral, promover la generalización del conocimiento y dar una oportunidad al auxiliar Marcos, quien fue a quien se le asignó esta nueva labor y a quien se deseaba que continuara en el departamento, pero para lo cual debía mejorar su desempeño. Sin embargo, en esta nueva labor los resultados tampoco habían sido los esperados con Marcos, un solo trimestre en el cual había tenido bajo su cargo esta actividad, había sido suficiente para perder mucho del trabajo que se había realizado por más o menos tres años.

Ese fue un trimestre tensionante, pero técnicamente era algo que era de esperarse. Dado la gestión mencionada de Marcos, donde se le dio una oportunidad porque no había tenido el resultado deseado en el cargo anterior; aun así se le había asignado esta nueva labor que tenía gran importancia. Marcos nunca había sido una persona muy ordenada, lo que dificultaba el cálculo de los indicadores partiendo del hecho que requería la consolidación de mucha información de diversas fuentes, pero quizás algo de lo que más le afectaba en su labor era la dificultad para concentrarse, lo que se traducía en bromas, charlas con compañeros, entretenimiento en el celular y escapadas silenciosas por varios minutos del puesto de trabajo, entre otras.

Cuando en el área se decía que era el momento para hacer indicadores, estas actitudes eran muy difíciles de manejar, ya que existía mucha tensión en el ambiente por realizarlos en la menor cantidad de tiempo y con la mejor calidad posible, por ello todo el equipo se concentraba en los indicadores que debía calcular y en realizar las revisiones requeridas. Nuestro compañero Marcos nos causaba un poco de angustia, preocupación e irritación, dado que no se observaba en él, el mismo sentido de responsabilidad que en el resto del equipo,

dado que las actitudes antes mencionadas dejaban entrever poco interés en las actividades en las que se invertía tiempo.

El tema de la calidad podría ser aún más gravoso. En algunos momentos del día, por nuestra intención de obtener un buen resultado en equipo o por solicitud de Marcos, nos involucrábamos en su operación para apoyarlo en algún tema, y lo que se evidenciaba en su trabajo nos dejaba aún más preocupados. No había una clara intención de que la competencia de calidad y orden estuviese intrínseca en él, quizás había algún interés en realizar bien el trabajo, pero no se estaban obteniendo los resultados.

Había una cuestión que no se puede dejar de lado en su caso y es que Marcos estaba muy cerca de abandonar el área, dado que tenía una propuesta muy interesante por parte de otra área en la que había una posibilidad de desempeñarse con mejores alternativas de hacer carrera. Para nadie era un secreto que Marcos había perdido el interés en las actividades que realizaba, lo cual tenía unos argumentos válidos conociendo que había detalles en el estilo de liderazgo que lo tenía bajo su cargo que no eran muy agradables y teniendo presente que no se presentaban muchas oportunidades de crecer dentro del equipo al que hacía parte. Este era un aspecto de gran relevancia en este momento, dado que Marcos no le interesaba mucho dejar ordenada la información que empleara, o que quedasen bien los cálculos que estaba realizando, ya que con muchas posibilidades dentro de poco estaría lejos de esta área y ya no sería su problema lo que pasara con esta actividad que le había generado muchos dolores de cabeza.

Y así fue, cuando el ya no estaba y era mi turno de tener esta labor se complicó mucho más de lo que esperaba. Existían hasta cuatro o cinco documentos de un mismo indicador, donde resultaba complicado saber cuál era el verdadero, la información no coincidía con lo que se debía calcular e ir avanzando en la construcción de los indicadores generaba sosobra más que satisfacción por lo ya realizado, ya que al adelantar se descubrían errores, datos mal calculados, datos no calculados,… lo cual no permitía calcular cuando se podría acabar esta tortura, como la he llamado.

Fueron dos semanas difíciles, de preocupaciones, de jornadas extenuantes y de reprocesos constantes debido a los errores que se encontraban de cálculos pasados y a la poca experticia que tenía en ese momento. Para mi había sido un gran reto que se me hubiese asignado la responsabilidad de los indicadores, me gustaba el tema, me sentía con el conocimiento suficiente para crear mucho valor a partir de ellos y sabía que podría cambiar la perspectiva que se tenía en el área de ellos, es decir que son solo un tema de medición de volumetrías, contrario a los indicadores de gestión que deberían ser. Me sentía con toda la confianza del caso

para lograrlo, y creo que era la única en el área que en ese momento tenía la competencia para ello.

Lo logre para ese trimestre, los resultados quizás no eran los mejores pero considerando todas las complicaciones diría que estuvieron bastante bien. Se calcularon todos los indicadores existentes gracias a la ayuda de Francisco, la dirección obtuvo toda la información de referencia disfrazada de indicadores de gestión que necesitaba y los jefes estaban satisfechos. Seguían muchos retos de ahí en adelante, sin embargo yo no estaría allí para liderarlos en la parte de indicadores. Como lo indique anteriormente, había un tema generalizado de desmotivación en las personas del equipo, eran pocas las posibilidades de tener movilidades dentro de la empresa y no había una medición real de tu trabajo, dado que aunque había una presentación de indicadores de cada trimestre, no eran de gestión, si no de volumetría.

Para dar una idea general del proceso de generación de indicadores anteriormente indicado, se presenta la siguiente figura:

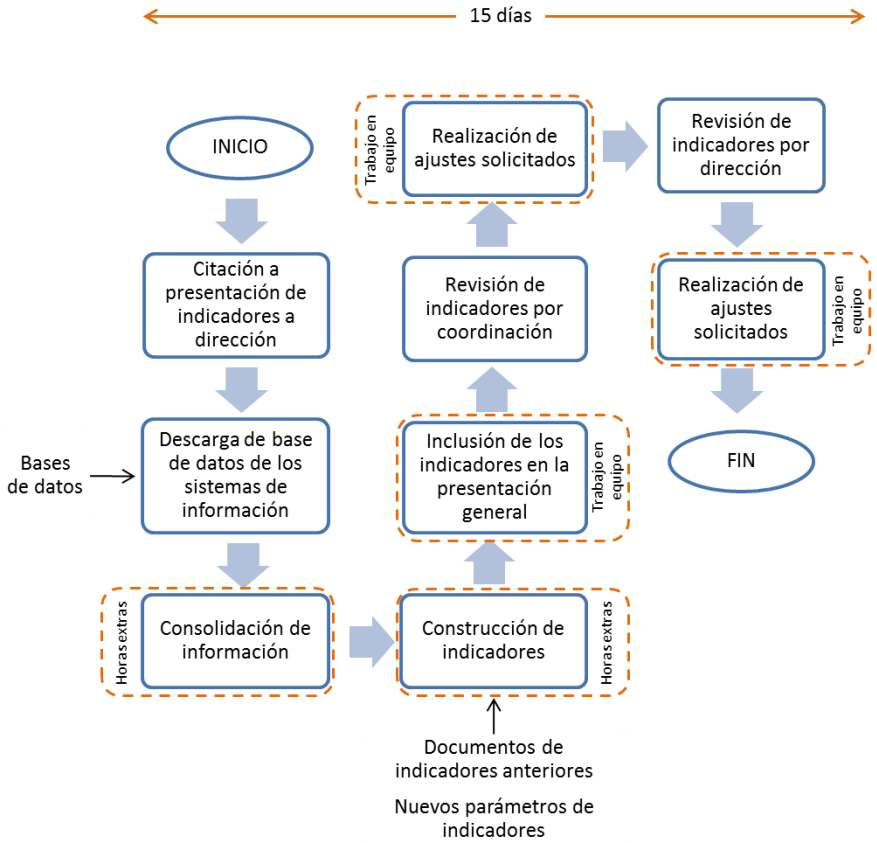

***Figura 4**. Diagrama general del proceso de generación de indicadores*

Para el siguiente trimestre no había quien realizara los indicadores, quizás una nueva persona con el mismo desconocimiento que yo tuve. Aún seguían no documentados los procesos, y aún seguían realizando las mismas mediciones. Lo que faltaba era tomar la decisión de diseñar unos indicadores que agregaran valor al equipo y se emplearan como medio para el mejoramiento. Supe que entró otra persona a ese cargo, pero fue reemplazada a los dos meses, ahora se encuentra otra en su lugar, pero la metodología sigue igual. Será que entienden la magnitud de la palabra indicador?

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PLANTEADA

Se puede definir qué el problema planteado en este caso se debe a las siguientes causas principalmente:

1. Diseño inadecuado de los indicadores a medir
2. Inapropiada planificación del proceso de generación de indicadores
3. Falta de un proceso formal de estructuración de planes de acción con base en los resultados de los indicadores medidos

Para estas causales, se definen las siguientes alternativas de solución:

1. Diseño inadecuado de los indicadores a medir

Se debe definir una ficha técnica por cada uno de los indicadores, para lo cual lo primero que se debe tener en cuenta es establecer cuáles son las mediciones que se desean realizar y que se quiere controlar con ellas, dado que se pueden medir muchas operaciones o actividades, pero no todas esas mediciones agregan valor a los procesos, o no todas se deben realizar por cuestiones de recursos, para lo cual se debería realizar una priorización.

Estas fichas técnicas deberían tener como mínimo:

- Nombre del indicador
- Descripción del indicador
- Unidades en las cuales se presenta
- Objetivo de la medición
- Insumos para el cálculo
- Fórmula de cálculo
- Escala de valoración del resultado
- Periodicidad de cálculo
- Responsable del cálculo, del análisis y del resultado
- Datos históricos del indicador
- Análisis de los resultados obtenidos y explicación de datos atípicos
- Planes de acción relacionados a los resultados

2. Inapropiada planificación del proceso de generación de indicadores

Se debe construir un procedimiento que indique como efectuar el proceso de generación de indicadores, donde se defina cual debe ser el flujo a seguir en toda la generación de la información, indicando los respectivos responsables y fechas.

Lo anterior debe diseñarse teniendo en cuenta la carga laboral de las personas que participan en el proceso.

Adicional, en este documento se debería definir el impacto que tendrían los resultados obtenidos en los indicadores en la medición del desempeño de los cargos asociados a los procesos. Complementariamente, se deben contemplar todas aquellas particularidades del proceso, incluyendo las interacciones que se presentan entre los integrantes del departamento y como diseñar una metodología de manejo de información entre ellos, que contribuya en el flujo del proceso.

3. Falta de un proceso formal de estructuración de planes de acción con base en los resultados de los indicadores medidos

Dado que se menciono que en la ficha técnica del indicador deben ir los planes de acción relacionados a los resultados, se debe diseñar un proceso sistemático que permita que aquellos planes generados sean los suficientemente efectivos para que valga la pena llevarlos a cabo. Por lo tanto, se debe realizar un ejercicio lo suficientemente riguroso de análisis de causas, generación de propuestas y una metodología para realizar la selección de los planes más adecuados, con el objetivo de lograr los resultados esperados, así como definir como se realizará la medición de la eficacia de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del plan.

REFLEXIÓN CASO DE GRADO: MEDIR POR MIL SIN NINGÚN FIN

Cuando se participa de un proceso de generación de indicadores en un departamento de una empresa importante y con gran trayectoria, se podría esperar que el manejo que se le de a la información obtenida sea de gran valor para quien es responsable de los procesos medidos, sin embargo, es claro que no siempre es así. El desconocimiento del verdadero valor de medir los procesos, acompañado de unos planes de acción eficaces, es un factor clave para concluir que algunas empresas deben fortalecerse en la planeación estratégica basada en datos y hechos, que le permita identificar donde tiene oportunidades de mejora u oportunidades de crecimiento.

En el caso específico tratado, se puede evidenciar como la inadecuada planeación de un proceso de generación de indicadores, que debería ser estratégico, limita la potencialización del proceso, perjudica la motivación de los empleados, y puede convertirse en una barrera que impida identificar oportunidades en todos los sentidos. Se presenció que al no efectuar una debida planeación, se pueden encontrar indicadores sin objetivo claro, errores en el cálculo de los mismos, personal no adecuado para la generación y análisis de los indicadores, entre otros.

La falta de conciencia en los resultados que se pueden obtener al incluir la información resultante de los indicadores dentro de la evaluación de la gestión de los responsables, genera desmotivación en el personal, sin encontrarle valor a la calidad de la gestión efectuada, dado que no existe una medición objetiva para ello. Adicional a lo anterior, al no contar con una planeación del tiempo para realizar la actividad, se obtiene un desgaste en quienes participan en el proceso, teniendo presente que deben realizar horas extras para cumplir con la realización de la actividad. El tema está en la formación de quienes tienen a su cargo la tarea, mientras no sean conscientes de la importancia del ejercicio, le den el lugar que corresponde y se tomen el tiempo para efectuar la planificación requerida, el resultado de la generación de indicadores seguirá siendo la misma: desmotivación y carga laboral.