

Los indicadores como base de medida

Apellidos, nombre	Canós Darós, Lourdes (loucada@omp.upv.es) Vidal-Carreras, Pilar I. (pivicar@omp.upv.es) Santandreu Mascarell, Cristina (crisanma@omp.upv.es) Pons Morera, Carlos (carponmo@upvnet.upv.es)
Departamento	Departamento de Organización de Empresas
Centro	Universitat Politècnica de València



1 Resumen de las ideas clave

En este artículo presentamos distintas definiciones y reflexiones sobre la medida en la empresa y el uso de indicadores. Para ello, definimos conceptos clave como son eventos o resultados, indicadores y normas o estándares. Conociendo las diferencias que existen entre lo deseado y lo acontecido, se pueden emprender acciones de mejora y ajuste de los procesos. Esto es importante porque lo que no se mide no se suele controlar en la empresa, y por ello aconsejamos tener un indicador en todos los casos, incluso sabiendo que no refleja la realidad en su completitud (porque no es posible) (de Juana et al., 2006). Además, hay que prestar especial atención a los indicadores clave o KPI (*Key Performance Indicator*, por sus siglas en inglés), pues son los que miden la base del negocio de la organización.

2 Introducción

Según una definición clásica, la medida es la asignación de números a objetos o eventos (entendidos aquí en el sentido de consecuencias o resultados) según ciertas reglas. Esto implica la utilización de indicadores para medir los resultados. Los diversos elementos de la medida (eventos o resultados, indicadores, normas, estándares, referentes, diferencias, costes, riesgos, etc.) deben ser bien definidos para poder utilizarlos adecuadamente en la gestión.

Los indicadores no son elegidos al azar, sino sobre la base de conceptos, para evaluar de forma pertinente el fenómeno considerado. El indicador se debe utilizar para encontrar diferencias que reflejen problemas; dichas diferencias aparecen al comparar los indicadores con normas, estándares o referentes, pues un indicador no significa nada por sí mismo (Suárez Suárez, 1990; Nevado Peña, 1999).

La identificación de un problema en la organización puede tener consecuencias cuantitativas y cualitativas (Condor López, 1999). Por ejemplo, la rotación en la plantilla puede suponer una pérdida en términos monetarios (coste de reemplazamiento del personal) y no monetario (insatisfacción o frustración). Si analizamos más en detalle el problema de la rotación, los indicadores pueden identificar posibles causas por las que un trabajador decide abandonar la empresa como la inadecuación de las políticas de reclutamiento y selección, diferencia salarial negativa con respecto a la competencia, las condiciones de trabajo, etc. Cada uno de los elementos de medida implica una serie de problemas que deben ser clarificados.

Reflexión: ¿Se puede medir cualquier cosa en las empresas? ¿Qué sucede con las magnitudes cualitativas? ¿Es recomendable utilizar indicadores en este caso?

3 Objetivos

Cuando el usuario de este artículo termine su lectura será capaz de:

- Definir qué es un indicador.
- Conocer sus principales características.
- Identificar distintos tipos de indicadores.
- Definir qué es una norma, estándar o referente.
- Diferenciar entre indicador y norma.

4 Los indicadores

Un indicador es un instrumento de medida que caracteriza un fenómeno que no es apreciable directamente. Podemos encontrar múltiples indicadores útiles para la gestión de la organización. Es nuestra labor identificar cuáles son clave para su desempeño y equilibrar el esfuerzo/coste que supone su obtención con su importancia en la toma de decisiones (Canós, 2003). Para ello, es necesario conocer la naturaleza de cada uno de ellos y las condiciones de utilización para poder dar una interpretación correcta (Urías, 1990).

Como principales características podemos citar las siguientes:

- Un indicador se aplica a resultados evaluados en términos de cantidad, de costes, de comportamiento de actitudes o de opinión.
- Un indicador ha de ser fiable y válido, respetando ciertas condiciones de utilización, comprensión y coste.
- Un indicador puede adoptar la forma de datos brutos en cantidad o, más frecuentemente, de ratios. Además, es habitual combinar los indicadores entre ellos.
- La multitud de consecuencias de un mismo fenómeno exige la utilización de numerosos indicadores para medirlo. Por ejemplo, la insatisfacción de los empleados puede acarrear absentismo, retrasos, sabotajes, errores, negligencias, etc.
- No existe un indicador único que caracterice la situación de una empresa en un momento dado.
- Todos los indicadores dan resultados, pero unos deben ser considerados como últimas consecuencias, y otros como factores explicativos de situaciones intermedias.

Una clasificación de los indicadores los divide en indicadores de estructura (sus resultados son estáticos, en un momento puntual del tiempo) e indicadores de medio, que incluyen variaciones a lo largo del año y los esfuerzos desplegados para conseguir los objetivos (Couret e Igalens, 1988):

Otro criterio para clasificar los indicadores reside en la naturaleza de las informaciones recogidas (Candau, 1985), criterio por el cual podemos encontrar indicadores que miden los hechos o *hard* (miden fenómenos observados como por ejemplo: absentismo, rotación, accidentes, retrasos, etc.) e indicadores que reflejan las opiniones o *soft* (se basan en juicios que podrán ser medidos según las muestras que permitan la cuantificación de resultados).

Actividad: ¿Puedes pensar en un indicador de cada tipo según estos criterios de clasificación?



5 Las normas, estándares o referentes

Las normas, estándares o referentes son puntos de referencia con los que se compara un resultado. Son referentes claros la legislación, los convenios colectivos, los acuerdos de la organización, las prácticas admitidas, las técnicas y procedimientos utilizados, los objetivos, etc.

Si existe una diferencia entre el resultado del indicador y la norma establecida hay que averiguar su razón de ser y ajustar ambas medidas (Lizcano, 1999).

Reflexión: ¿La diferencia entre el indicador y la norma siempre es negativa? ¿Afecta de igual modo que existe una diferencia negativa que una diferencia positiva? Define un ejemplo de cada tipo.

Podemos encontrar las normas en la misma organización o en el exterior bajo la forma de medias o medianas sectoriales, regionales o nacionales. Para determinar las normas se puede utilizar una aproximación interna o externa.

La aproximación externa se puede implementar observando, por ejemplo, el valor actual del indicador estudiado en la empresa de tamaño tecnológico comparable (*benchmarking*); el valor de la media o mediana sectorial o del mercado del producto; o el valor del indicador observado en la empresa líder del sector o en aquellas que forman parte del primer cuartil. Obviamente, nuestra organización y aquellas de las que obtenemos las normas externas han de ser comparables para obtener resultados que sean útiles en la toma de decisiones (Nevado, 1996).

La aproximación interna se refiere a la consideración de referentes propios de la organización como son los valores pasados del indicador en la empresa (teniendo en cuenta que no hayan sucedido eventos puntuales que puedan distorsionar la regularidad del indicador); las diferencias entre los resultados de las encuestas de opinión de los empleados y de los clientes, proveedores, etc.; los comportamientos futuros predichos a partir de análisis; o los procedimientos formalizados.

Debemos considerar además que las normas son contingentes a la situación de la empresa considerada y también al ciclo de vida del producto: los criterios adoptados para juzgar el rendimiento no son los mismos según que el producto esté en la fase de inicio, en la madurez o al final. De la misma forma la política de diversificación determinará distintos criterios, pues las empresas diversificadas ponen mayor atención sobre medidas objetivas (productividad, beneficios, volumen de producción, etc.) mientras que las no diversificadas suelen utilizar medidas intermedias y evaluaciones subjetivas para apreciar el desempeño (planificación, control, etc.). Finalmente, la filosofía de gestión también va a determinar los criterios de eficacia (por ejemplo, trato preferente a los empleados vs. mayores beneficios) (González Bravo, 1996; Sánchez Segura, 1998).

Reflexión: ¿Es mejor usar normas internas o externas? ¿Siempre es posible elegir entre ambos tipos? ¿Por qué?

6 Cierre

A lo largo de este objeto de aprendizaje hemos presentado distintas definiciones y reflexiones sobre la medida en la empresa y el uso de indicadores. En esta línea, hemos definido conceptos clave sobre indicadores y normas, estándares o referentes, con el fin de diferenciarlos, identificarlos y usarlos adecuadamente en el proceso de medición de resultados. También hemos presentado distintas

clasificaciones de indicadores y tipos de normas. Para completar el texto, sugerimos unas preguntas de reflexión sobre la medición de las magnitudes cualitativas (por ejemplo, en el área de recursos humanos o satisfacción del cliente), la existencia de diferencias entre el indicador y la norma, y las normas externas o internas que el gestor puede considerar en la definición del sistema de medida de la organización.

7 Bibliografía

7.1 Libros y artículos:

Candau, P. (1985). "Audit Social. Méthodes et techniques pour un management efficace", Vuibert, París.

Canós, L.: "La medición del capital humano: comparación entre el cuadro de mando integral y el modelo intelect", XVII Congreso Anual y XIII Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Burdeos (Francia), 2003.

Condor López, V. (1999). "Función social de la auditoría y responsabilidad del auditor", Actualidad Financiera, Tercer trimestre, pp. 5-19.

Couret, A.; Igalens, J. (1988). "Audit social", PUF, París.

de Juana, S.; Valdés, J.; Canós, L.: "La medida del capital intelectual en la empresa: una revisión de modelos", 6th International Business Information Management Conference. Managing Information in the Digital Economy: Issues & Solutions, Bonn (Alemania), 2006.

González Bravo, M.I. (1996). "Nuevos ámbitos de aplicación de la auditoría: la auditoría de gestión, una propuesta de formalización", Departamento de análisis económico y contabilidad, Universidad de Salamanca.

Lizcano Álvarez, J. (1999). "Diecinueve aspectos clave y asignaturas pendientes de la auditoría en España", Actualidad Financiera, Tercer trimestre, pp. 127-135.

Nevado Peña, D. (1996). "Los recursos humanos y el control de gestión desde una perspectiva socio-económica y contable", Departamento de economía y empresa, Universidad de Castilla la Mancha.

Sánchez Segura, A. (1998). "El informe de auditoría: alcance, significado y evidencia empírica", Departamento de economía financiera y contabilidad, Universidad de Extremadura.

Suárez Suárez, A.S. (1990). "La moderna auditoría. Un análisis conceptual y metodológico", McGraw Hill.

Urías Valiente, J. (1990). "El objetivo de relevancia en el informe del auditor independiente", Instituto de contabilidad y auditoría de cuentas, Ministerio de economía y hacienda.