

# INDICADORES DE GESTIÓN UN RETO EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

Sergio Andrés Romero Cervantes<sup>\*</sup>

Andrés Vergara Díaz<sup>\*\*</sup>

Tutor: Pedro Peter Ahumada<sup>\*\*\*</sup>

**RECIBIDO:** febrero 15 de 2015

**ACEPTADO:** abril 15 de 2015

## Introducción

A partir de las últimas décadas del siglo XX, las organizaciones modernas vienen experimentando transformaciones radicales en sus procesos debido a los nuevos entornos competitivos y contingentes que les rodean. Este escenario, de innovaciones constantes requiere que las empresas produzcan información confiable y consistente que les permita analizar y medir las acciones gerenciales realizadas al interior de las organizaciones todo esto con el objeto de definir estrategias que contribuyan al mejoramiento continuo de la gestión y por ende mantener e incrementar la participación de la empresa en el mercado.

Los anteriores retos planteados a las organizaciones ameritan el establecimiento de parámetros de control que les permita evaluar y medir los objetivos propuestos con referencia a las acciones y estrategias aplicadas, ya que solo de esta manera se logrará reducir las inconsistencias de los procesos y sus resultados los cuales impactan tanto al interior como al exterior de la organización. Como consecuencia a lo anterior los indicadores de gestión cobran un gran auge en el desempeño organizacional a tal punto de convertirse en una estrategia de control concluyente para la competitividad de las mismas. Mas sin embargo su diseño e implementación involucran en la mayoría de los casos un desafío alto, debido a la complejidad de cada una de las entidades que requieren aplicarlos. Es así como el presente ensayo tiene por objeto entender el desarrollo, funcionalidad e impacto de los indicadores de gestión en las organizaciones actuales.

---

\* Estudiante de octavo semestre de Ingeniería de Mercados Universidad Simón Bolívar

\*\* Estudiante de octavo semestre de Ingeniería de Mercados Universidad Simón Bolívar

\*\*\* Docente de Ingeniería de Mercados en la asignatura Gerencia de Ventas Universidad Simón Bolívar

## **ARGUMENTACIÓN**

### **CIENTIFICA**

#### **Generalidades de los Indicadores de Gestión**

El concepto de indicadores de gestión que aparentemente es considerado como reciente tiene sus orígenes en la teoría de la calidad total creada en Estados Unidos y utilizada de manera eficiente en Japón. Se considera los indicadores de gestión como instrumentos que evalúan la gestión de las

Es así como “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” (Ponce 2014 p. 6 citando a Beltrán, J. 2010). Además ayudan a

organizaciones en función del impacto de sus productos y servicios. Según el Instituto Tecnológico Metropolitano (2010) los indicadores son un punto de referencia que permite observar y medir el avance en el logro de una meta esperada. Inicialmente los indicadores de gestión se enfocaron al control de los procesos productivos más que a la gestión administrativa que apoyara la toma de decisiones. Hoy se integró su funcionalidad a tal punto que los resultados se derivan de la misión y objetivos que las organizaciones se han propuesto obtener.

interpretar lo que está ocurriendo al interior de la organización, sirven de apoyo al proceso de toma de decisiones cuando las acciones tomadas se desvían de los objetivos establecidos o cuando se pretende cambiar las metas. Otro de los beneficios de los indicadores de gestión es que a través de ellos se pueden detectar necesidades de

mejoramiento en los procesos de actuación facilitando la obtención de mejores resultados. Entonces los objetivos que se proponen alcanzar las organizaciones deben expresarse en términos medibles y solo se puede lograr a través del uso de indicadores.

Los indicadores pueden ser de tipo positivo o negativo, los positivos son aquellos en los cuales un aumento en su valor o tendencia, estarían indicando un avance hacia la situación deseada. Y los negativos son aquellos en los cuales una disminución de su valor o tendencia, estarían indicando un avance en la situación deseada tal como lo expresa Luzardo & Vásquez (2010).

- **Características de los indicadores de Gestión**

Según Mejía (2012) las características de los indicadores de gestión en las organizaciones está en que los

indicadores son aplicables a las distintas actividades de la organización tanto en lo financiero, en los procesos, en los clientes, los empleados y proveedores la segunda característica es que los indicadores de gestión deben tener una relación con la estrategia y la misión, es claro que los indicadores se fundamentan en la misión y visión plasmada en los planes estratégicos diseñados para cada organización, dentro de estos planes se establecen los indicadores que miden el grado de consecución de los objetivos propuestos sean a corto, mediano y largo plazo. Otra de las características de los indicadores de gestión es que entre menos sean los indicadores mayor posibilidad tiene la organización de alcanzarlos, esto quiere decir que los indicadores que se propongan sean los necesarios para lograr los objetivos iniciales del plan, por esto se recomienda que sean entre 15 a 20. En una organización se debe contar con un mínimo

número de indicadores que nos garanticen la información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, ejecución presupuestal y la incidencia de la gestión además de que entre ellos exista permanente interrelación ya que uno depende de los otros.

De igual manera Pabón (2011) complementando lo expuesto por Mejía considera que otra de las características de los indicadores de gestión es que deben ser relevantes para la empresa por esta razón cada organización tendrá indicadores diferentes debido a las actividades económicas que desarrollan. De igual forma explica que el indicador debe ser pertinente ya que debe estar acorde a lo que se va a medir, deberán también ser objetivos de acuerdo a la necesidad real de la empresa y susceptibles de ser evaluados por externos. Así que un indicador debe proporcionar una

calidad y cantidad razonable de información que permita tomar decisiones acertadas.

Retomando lo dicho anteriormente por Mejía sobre la relación de los indicadores de gestión con los objetivos organizacionales se puede decir entonces que la formulación o construcción de indicadores requiere que la organización tenga objetivos claramente definidos y naturalmente a medida que los objetivos cambian, los indicadores también. (Fortín y Lafond-Lavallée, 1995 citado por Chirinos, Rivero Goyo Méndez & Figueredo 2008). Seguidamente la organización deberá establecer las medidas de desempeño claves, asignar responsabilidades, establecer referentes comparativos y por último deben divulgarse los resultados. (Proceso establecido por la Cepal 2005 citado por Cubillos y Núñez 2012). Mostrándose así que la funcionalidad de los indicadores es que con ellos se pueden tener un mejor

control en las operaciones de un proceso y se puedan tomar decisiones estratégicas pertinentes a la situación actual de la empresa.

- **Elementos y clasificación de los indicadores de gestión**

Según Herrera & Rodríguez (2005) para construir los indicadores de gestión se deben considerar los siguientes elementos primeramente se debe definir los indicadores de manera que su definición sea clara y concisa, también se debe consignar el fin del indicador, los niveles de referencia que permiten calcular el valor del indicador y con quien se va a comparar. La responsabilidad es otro elemento esencial para el manejo de indicadores con este se clarifica quien o quienes deberán actuar frente a la información que es suministrada por el indicador. De igual forma hay que tener en cuenta la frecuencia con que se debe realizar

las mediciones y los sistemas de información adecuados que garanticen la fiabilidad de los datos.

Antes de entrar a clasificar los indicadores de gestión se hace importante categorizar de manera general los indicadores tal como lo expone Cruz (2009) se debe discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia y los de gestión propiamente dichos. Los indicadores de cumplimiento tienen que ver con la conclusión de una tarea definida, los de evaluación se refieren al rendimiento que se obtiene de la tarea, trabajo o proceso, dentro de estos se encuentran las evaluaciones del desempeño. Los indicadores de eficiencia tienen en cuenta la actitud y capacidad que tienen los equipos de realizar una tarea con un mínimo de recursos; los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la

consecución de tareas y/o trabajos y los indicadores de gestión que es el tema que nos ocupa tiene que ver con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

Dentro de la clasificación de indicadores de gestión tenemos la expuesta por la AECA (1997) la cual clasifica los indicadores de gestión teniendo en cuenta su naturaleza entre estos se encuentran los indicadores económicos, los de eficacia, los de efectividad o impacto, los indicadores de excelencia el cual se relaciona con la calidad de los servicios y los de sostenibilidad que hacen referencia a mantener servicios y productos de calidad aceptados por el mercado. Según el objeto a medir los indicadores pueden ser de resultados los cuales se encargan de medir los resultados obtenidos comparándolos con los esperados, los indicadores de proceso relacionados con las actividades y su eficiencia, los indicadores de estructura son aquellos que

miden aspectos relacionados con el coste y la utilización de recursos. Y por último los indicadores estratégicos que son los que valoran aspectos que sin tener relación directa con las actividades inciden en la consecución de los resultados. Ahora según su ámbito de actuación los indicadores pueden ser internos relacionados con los estándares que se propician al interior de la organización y externos relacionados con los estándares propuestos por el mercado.

Para finalizar es importante traer a colación las herramientas o sistemas actualmente utilizadas por las empresas para el control de los indicadores de gestión el más conocido es el Balanced ScoreCard metodología que ha integrado los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación de desempeño al negocio. El Balanced ScoreCard o llamado Cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de

medidas de actuación, que proporcionan a la organización información necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica Kaplan (2000). Los cuadros de mando se han convertido en una herramienta que permiten monitorizar, controlar y gestionar los procesos de una organización a través de códigos semafóricos que establecen alertas referentes al rendimiento de la compañía. Trujillo (2014). Así mismo los cuadros de mando miden la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: Las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. Estos parámetros establecen un orden a los indicadores así mismo facilita su intervención de manera propicia y acertada de los mismos. Sánchez (2014).

Según Ponce (2014) los indicadores de gestión tienen un fuerte impacto en la

toma de decisiones en las organizaciones y la cadena de suministro ya que permiten medir de forma cuantitativa y cualitativa el movimiento del inventario, permitiéndoles a los gestores tomar decisiones estratégicas que logran subir la eficiencia en el proceso de la cadena de suministro y disminuir los costos. Complementando las ventajas o beneficios expuestos anteriormente se hace evidente que otros impactos de los indicadores de gestión en las organizaciones según Merchan (2014) es que a través de ellos se obtiene una alineación entre las estrategias y el desempeño de los empleados así como se logra que cada uno de los empleados en las diferentes áreas puedan identificar las prioridades estratégicas concientizándolos de su importancia para la obtención de resultados. Otro aspecto relevante referente al impacto de la gestión de los indicadores de gestión es que el personal se empodera de su trabajo pero a la

vez requiere del apoyo de equipos multifuncionales fortaleciéndose con esto el trabajo en equipo.

## CONCLUSIÓN

Se puede concluir que los indicadores de gestión son una herramienta eficaz que le permite a las organizaciones estar en permanente retroalimentación de sus objetivos y acciones cotidianas las cuales de acuerdo a la dinámica ambiental en las que se encuentran las organizaciones van transformándose y adaptándose a nuevos factores de éxitos que se hacen visibles e identificables en el proceso de evaluación o gestión de indicadores. Es también evidente que la aplicación de estos indicadores depende de las actividades a las cuales se dedica la organización su (misión y objetivos) lo que influye mucho en su construcción y valoración. Otro aspecto que hay que resaltar es el hecho que la

valoración de los indicadores de gestión integra a todos los niveles de la organización ya que en cada uno de los departamentos o áreas que la componen participan en los aportes para lograr los objetivos generales propuestos. En general los indicadores de gestión son de gran utilidad para el buen funcionamiento y control de las empresas de ahí que hoy existan herramientas de apoyo tecnológico como el Balance Score Card que facilitan la aplicación y control de los mismos. El reto de los gestores es actualizarse en la utilización y gestión de las herramientas además de tener el conocimiento adecuado para su administración desde las diferentes perspectivas que la componen ya que solo de esta manera se logrará obtener los impactos que requieren las organizaciones actuales en un mercado globalizado y turbulento en el cual se encuentran inmersas.

## Referencias

- Asociación Española de Contabilidad y Administración. (1997). "Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas". Documento N° 16. Ortega ediciones Gráficas. España.
- Chirinos, E; Rivero, E; Goyo, A; Méndez, E y Figueredo, C. (2008). Indicadores de gestión para medir la eficiencia hospitalaria / [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 10 (4) 2008; 50-63 [R: 2007:11-A: 2008-02] *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales* /
- Cubillos, M y Núñez, S. (2012). Guía para la construcción de indicadores de gestión. Departamento Administrativo de la función pública. 2da versión Bogotá. D.C.
- Cruz, O. (2009). Control de la gestión empresarial. Monografías.com. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos82/control-gestion-empresarial/control-gestion-empresarial.shtml>
- Herrera, C y Rodríguez, Y. (2005). Diseño de un sistema de indicadores de gestión para la dirección de hacienda de la alcaldía del municipio Jiménez. Tesis Pregrado. Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto.
- Instituto Tecnológico Metropolitano. (2010). Manual de indicadores de Gestión. <http://www.itm.edu.co/Data/Sites/1/SharedFiles/CalidadManuales/Manual%20Indicadores.pdf>
- Kaplan. R. (2000) *Cuadro de mando integral*. Ed. Gestión 2000. Pág. 15.
- Luzardo, J & Vásquez G. (2010). "sistema de control de procesos empresariales por medio de indicadores de Gestión aplicado al Departamento de Servicio al Cliente en el Proceso de Facturación y Atención de Reclamos de la empresa PLÁSTICOS S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil". Tesis Pregrado. Universidad escuela superior politécnica del litoral. Ecuador

- Mejía, M. (2012). Diseño de indicadores como herramientas para medir la gestión de los recursos humanos materiales y financieros en el departamento de servicio al cliente del hospital Santa Ana. Tesis de pregrado. Universidad Politécnica Salesiana. Cuenca Ecuador
- Merchan, C. (2014). La ISO 9000 requisito o herramienta competitiva. Diplomado en sistemas de gestión de la calidad. Universidad Militar de Granada. Bogotá, D.C.
- Pabón, S. (2011). Diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión para Aduanas y Comercio Exterior del Norte ADUANOR Cía. Ltda. En la ciudad de Tulcán en el año 2009. Tesis pregrado. Universidad Técnica Particular de Loja
- Ponce, M. (2014). Impacto de los indicadores de control de inventarios en la cadena de suministro. Especialización en Gerencia Logística Integral. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá-Colombia.
- Sánchez, D. (2014). Implementación eficaz del Balance Score Card en las pequeñas y Medianas empresas. Ensayo en la Especialización en alta Gerencia. Universidad Militar Nueva Granada.
- Trujillo, S. (2014). Diseño de una herramienta administrativa integral de indicadores de gestión, financieros y de control, como nuevo producto del portafolio de servicios de Finance Vizcaya Ltda. Tesis programa de ingeniería industrial de la universidad Militar de Nueva Granada. Bogotá, D.C.

