

Gestión de procesos administrativos

Profesor: Gelkin Pulido Ruiz

Sesión: 5 (Jueves 20 de Agosto)

Identificar los criterios de KPIs e indicadores de gestión

ACREDITACIONES



EUROPEAN
COUNCIL FOR
BUSINESS
EDUCATION

RECONOCIMIENTOS



ASOCIACIÓN DE
BUENOS EMPLEADORES E
SOCIO



EMPRESA
SOCIALMENTE
RESPONSABLE



EMPRESA
SOCIALMENTE
RESPONSABLE

Sistema de administración

Los elementos fundamentales de un sistema de administración del desempeño son tres:

Objetivos :Tienen como finalidad guiar el desempeño hacia el logro de la estrategia organizacional:

Competencias: la primera es orientar el desempeño a través de la definición de los comportamientos requeridos por la organización, la segunda es controlar riesgos, ya que los objetivos pueden ser logrados en el corto plazo mediante comportamientos inapropiados perjudicando de ese modo el desempeño organizacional en el futuro, y la tercera finalidad es la de explicar los desvíos en el logro de los objetivos a partir de la identificación de los comportamientos disfuncionales de una persona o grupo.

Indicadores de gestión :Es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, etc.

ACREDITACIONES



EUROPEAN
COUNCIL FOR
BUSINESS
EDUCATION

RECONOCIMIENTOS



EMPRESA
SOCIALMENTE
RESPONSABLE

Indicadores de gestión

El desempeño es un concepto relativamente nuevo y, en principio, nos conduce a un concepto plural, que busca englobar diversos factores en un elemento medible y cuantificable. Se puede interpretar el desempeño como una noción estratégica, en la que se asocian las metas logradas y los recursos organizativos utilizados para este fin, enmarcados en condiciones de exigencia particular que le impone el medioambiente a la organización. El "performance", traducido deficientemente al [castellano](#) como desempeño, tiene como esencia conceptual, la realización de las responsabilidades gerenciales con atributos de calidad. En ese sentido se relaciona con la [rentabilidad](#), eficiencia y [productividad](#), [productos](#), insumos, resultados, recursos, efectividad, [medios](#), [gastos](#), [ingresos](#), oportunidad, congruencia y [factibilidad](#) en la toma de decisiones

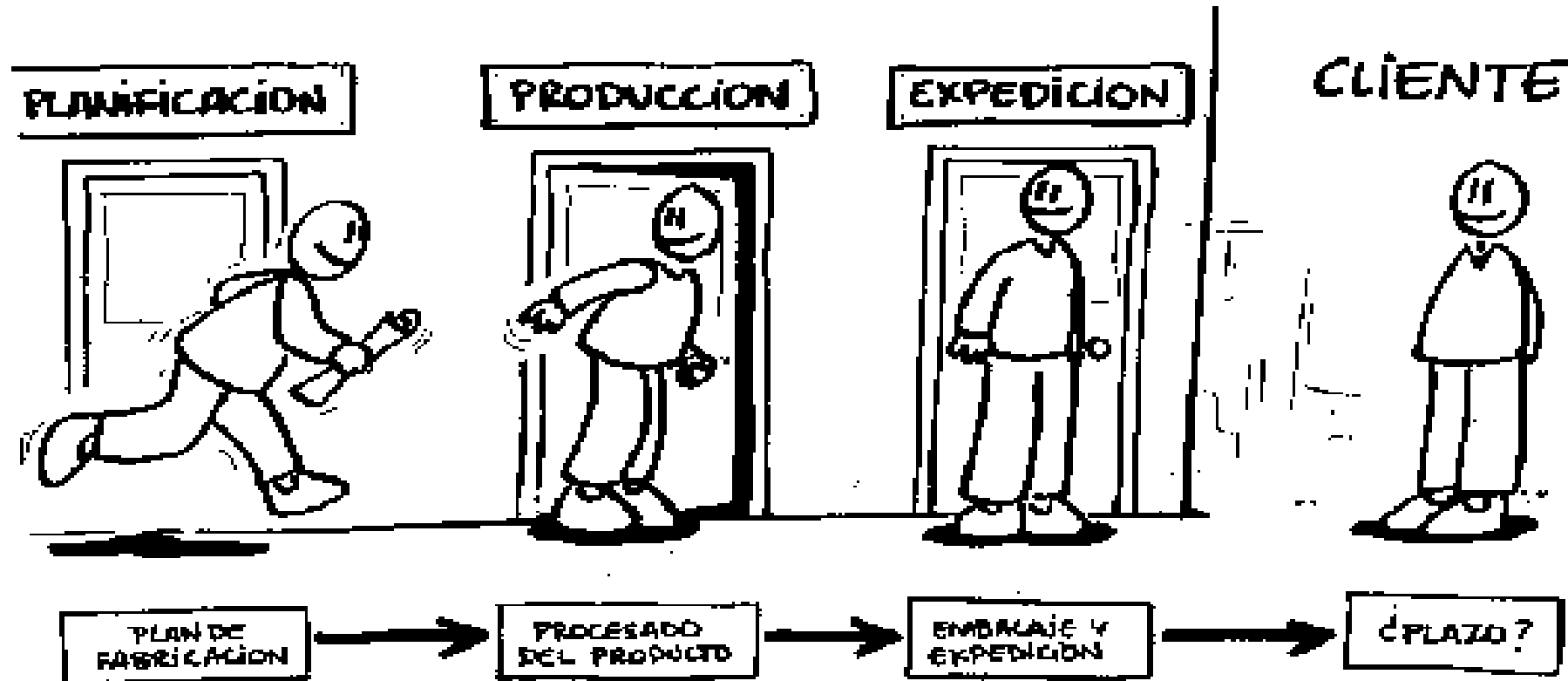
ACREDITACIONES



RECONOCIMIENTOS



Categorías de los indicadores



ACREDITACIONES



EUROPEAN
COUNCIL FOR
BUSINESS
EDUCATION

RECONOCIMIENTOS



Categorías de los indicadores

Indicadores de cumplimiento: con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.

Indicadores de evaluación: la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

ACREDITACIONES



EUROPEAN
COUNCIL FOR
BUSINESS
EDUCATION

RECONOCIMIENTOS



EMPRESA
SOCIALMENTE
RESPONSABLE

Categorías de los indicadores

Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

Indicadores de eficacia: eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.

ACREDITACIONES



RECONOCIMIENTOS



Categorías de los indicadores

El enfoque sistémico lo define como Relación entre producción final (PF) y factores productivos FP (tierra, capital y trabajo) utilizados en la producción de bienes y servicios.

$$P = \frac{PF}{FP}$$



ACREDITACIONES



EUROPEAN
COUNCIL FOR
BUSINESS
EDUCATION

RECONOCIMIENTOS



Tablero de Comando o del Balance Scorecard (BSC)

El Tablero de Comando es una traducción del llamado Balance Scorecard, herramienta diseñada por **Kaplan y Norton** para medir y monitorear los resultados de las operaciones de una compañía. Se busca medir el cumplimiento de la estrategia de la empresa a través de indicadores mensuales. Cuantos más indicadores tengamos, mejor podemos evaluar el estado de las operaciones, su evolución en el tiempo, comunicar los resultados y actuar para realizar modificaciones si nos estamos alejando del objetivo

ACREDITACIONES



EUROPEAN
COUNCIL FOR
BUSINESS
EDUCATION

RECONOCIMIENTOS



Tablero de Comando o del Balance Scorecard (BSC)

Los indicadores normales de toda compañía son las ventas, costos, fallas, porcentaje de rotación de empleados etc. Pero el Balance Scorecard, como bien dice su nombre, buscar monitorear las métricas más importantes y organizarlas todas en torno a 4 perspectivas, permitiendo evaluar la empresa en su conjunto de forma balanceada, es decir, dándole importancia a todos los sectores. **La idea a su vez es facilitar el análisis de esas métricas, la detección de alertas y su comunicación a toda la empresa, a través de una herramienta de fácil visualización y comprensión**

ACREDITACIONES



EUROPEAN
COUNCIL FOR
BUSINESS
EDUCATION

RECONOCIMIENTOS



Las 4 perspectivas del tablero de comando

Resultados financieros: son indicadores financieros del negocio, como por ejemplo ganancias, ventas y ROI.

Clientes: incluye indicadores como satisfacción del cliente, retención de clientes, nuevos clientes, porcentaje de clientes por segmento.

Procesos internos del negocio: informa sobre los procesos en que se debe enfocar la organización para alcanzar los objetivos de los clientes y los resultados financieros. Los indicadores pueden ser calidad, innovación, manejo del riesgo, seguridad etc.

Aprendizaje y crecimiento: abarca indicadores relacionados con el crecimiento de la organización en el largo plazo, principalmente la gente, sistemas y procedimiento, por ejemplo, satisfacción de los empleados, capacitaciones, clima laboral.

Los objetivos de estas cuatro perspectivas deben relacionarse entre sí por causa y efecto. Para lograr un objetivo financiero de incrementar las ventas (financiero), se puede necesitar mejorar la satisfacción del cliente (cliente), para lo cual debemos mejorar el proceso de atención al cliente (procesos internos), y por consiguiente capacitar a nuestros empleados (aprendizaje y crecimiento).

ACREDITACIONES



RECONOCIMIENTOS



Ejemplo :

Ejemplo de un tablero de comando / FIGURA 1

Departamento del proceso y propietario	Objetivo de más alto nivel soportado	Categoría del tablero de comando	Indicador	Meta	Nivel actual
Cambio de requisitos (ingeniero de Calidad)	Cumplimiento en todas las auditorias	Procesos internos del negocio	Solicitudes en progreso	<10	3
			items de acción en progreso	<15	9
			solicitudes abiertas más antiguas	<30 días	21 días
Presupuesto (gerente o líder)	Cumplir el presupuesto de gastos de la compañía	Financiero	Gastos actuales vs planeados	Por debajo del presupuesto	Por debajo del presupuesto
Desempeño y recursos (gerente o líder)	Completar los objetivos de gerenciamiento de rendimiento y desarrollar planes a tiempo y aplicarlos para la mejora del rendimiento	Aprendizaje y crecimiento	Objetivos enviados a tiempo	100%	100%
			planes de desarrollo enviados a tiempo	100%	100%
			revisiones semestrales enviados a tiempo	100%	100%
			Items significativos en todos los planes de desarrollo ejecutados	100%	80%, en progreso
			ocurrencia de entrenamiento moroso	0	1
Desarrollo de producto (ingeniero de calidad)	Cumplir con objetivos de rentabilidad y cronograma de lanzamiento de nuevos productos	Cliente	Documentación de calidad-ingeniería emitida a tiempo	90%	97%
			tiempo de circulación de documentos dentro de los 3 días hábiles	85%	85%

ACREDITACIONES



EUROPEAN
COUNCIL FOR
BUSINESS
EDUCATION

RECONOCIMIENTOS



Taller N° 5 (Aplicación)

Aplicar Indicadores al proceso seleccionado en el proyecto final

Descripción Taller:

- Trabajo grupal (3/4 miembros por equipo):
 - Identificar los indicadores de gestión del proyecto
 - **Desarrollar el cuadro de mando teniendo en cuenta las 4 perspectivas**

ACREDITACIONES



EUROPEAN
COUNCIL FOR
BUSINESS
EDUCATION

RECONOCIMIENTOS



EMPRESA
SOCIALMENTE
RESPONSABLE