

LO QUE MIDES LLAMA LA ATENCIÓN, Y LO QUE LLAMA LA ATENCIÓN MEJORARÁ

*Autor: Sepp Gmeiner,
socio de Lignum Consulting
s.gmeiner@lignum-consulting.com*

Muchas empresas se dedican a sus actividades diarias sin saber qué tan bien lo están haciendo. A menudo se dedican a resolver la lista de tareas pendientes del día a día. A primera vista, eso parece ser bastante correcto, pero ¿lo es?

¿Qué está faltando? Por supuesto, la respuesta que estoy presionando es tener mediciones o, incluso mejor, tener un sistema de indicadores clave de rendimiento (en adelante, KPI, por el término en inglés: *Key Performance Indicators*). Lo que normalmente recordamos es el peor, el mejor y el último evento. Por lo general, a menos que mantengamos registros, no podemos identificar el promedio de un período definido de tiempo.

Vivimos en un mundo de medidas. ¿Qué sería de los deportes sin medidas? Si juegas al golf o al béisbol, hay un marcador en el que puedes consultar, en cualquier momento, cómo están los jugadores en una clasificación general y si están ganando. Cuanto mayor es la apuesta, más KPI son desarrollados. El promedio de bateo es solo uno de ellos. Imagine un juego de

hockey sin marcador. Después de un partido difícil, los jugadores y los aficionados abandonan el estadio sin ninguna indicación de quién ganó. Luego, al final del mes, o del trimestre, el anotador escribe un informe a los propietarios diciéndoles cómo le fue a su equipo. ¡Ridículo! Pero esto es lo que muchas empresas hacen con su negocio.

Al no mantener un puntaje regular, las empresas se están perdiendo una herramienta de motivación. Al estar en una posición sin comienzo, sin final y sin objetivo, los empleados pueden sentirse como hámsteres en una rueda. Tener una tarjeta de puntuación les permite participar y ver “la gran foto”.

El presidente de una empresa me dijo una vez que comenzó a publicar el volumen de pedidos preparados. El volumen por persona se disparó por dos dígitos en el primer mes. “Pensamos que no estaba interesado...”, respondió uno de los empleados.

He visto muchas empresas recopilar datos. Todos los días los datos se acumu-

laron para el equipo de administración y se discutieron en la próxima reunión posible de producción/operaciones. ¿Suena bien? ¡No exactamente!

Muy a menudo veo que faltan dos elementos clave:

- Los trabajadores/operadores deben poseer los datos. Los datos son el reflejo de su trabajo y deben verlos a medida que se recopilan.
- Más importante que los datos (diarios) es el promedio y la tendencia.

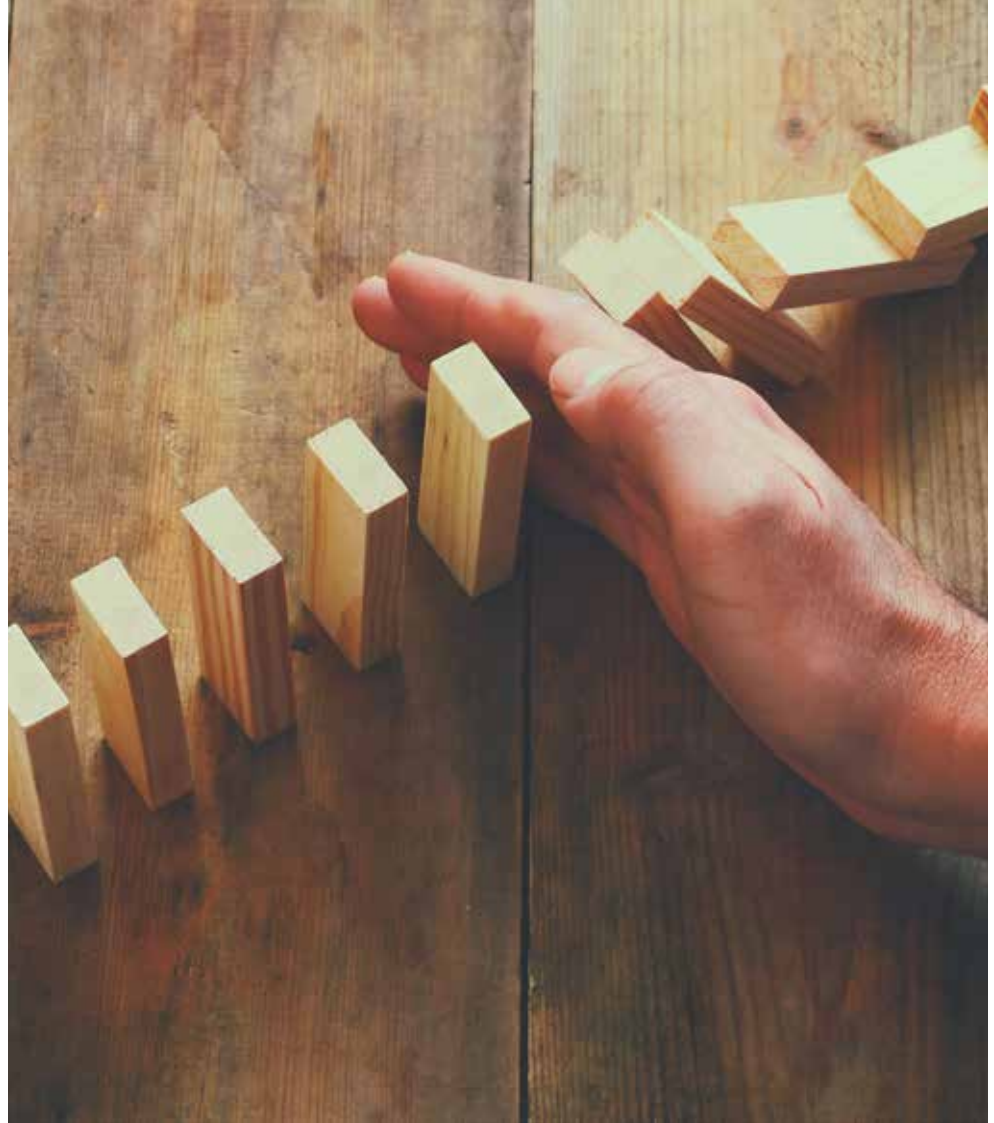
Por ejemplo, si recopila información de producción diaria, verá que fluctúa hacia arriba y hacia abajo debido a muchos factores diferentes (ruido estadístico). A medida que se acumulan semanalmente y mensualmente, el rendimiento promedio real se hace visible. Si mejoran (o deterioran) durante varios meses consecutivos, usted tiene una tendencia.

Una mejora del rendimiento de uno o dos por ciento por mes no es visible sin mediciones. Por ejemplo, producir un promedio de 101 o 102 unidades por

día en lugar de las 100 habituales es menor que el ruido estadístico. Sin embargo, una mejora de uno a dos por ciento por mes podría sumar una mejora de 12-24 % por año. Solo cuando usted mida/conservé el puntaje verá cambios pequeños estadísticamente significativos. La tendencia es más importante que los números reales. Un factor adicional es que tan pronto como establecemos un objetivo y establecemos un método de medición, le damos al equipo la oportunidad de avanzar hacia el objetivo. Como dijo un viejo poeta: ¡Solo el que conoce su destino encuentra el camino!

Establecer metas y monitorear el desempeño influirá en la dirección de la compañía. Hay muchos criterios de rendimiento con los que se pueden medir. Hay tantos que puedes tener demasiados y desbordarte. Se necesita encontrar un propio *punto dulce*. Mi sugerencia es comenzar poco a poco y expandirse según sea necesario. Debe seleccionar solo lo que es importante para el cliente y para la empresa. Si, por ejemplo, los pedidos de su empresa siempre son enviados a tiempo pero sus clientes no están interesados particularmente en el rendimiento a tiempo, entonces los datos a tiempo no son importantes. Si, por el contrario, estar a tiempo es un punto débil de la empresa y los clientes presionan para que esto ocurra, es importante que se mida el desempeño a tiempo.

Lo que mides llama la atención, y lo que llama la atención mejorará



Observe su organización y establezca algunas cosas que no son del todo correctas. ¿Qué le quita el sueño con respecto a su empresa?

Pueden ser problemas de toda la compañía si usted es propietario o gerente clave, o también pueden ser un problema de un sector que supervisa. No tiene que esperar a que la alta dirección establezca una puntuación: un supervisor/líder de equipo puede comenzar a mantener el puntaje en su departamento. Por supuesto, un sistema general sería mejor,

pero si una tarjeta de puntuación local es posible, hágalo.

Cuantifique la situación actual y la situación ideal (objetivo) y habrá establecido la medición.

Puede medir diferentes cosas con unidades de medida casi sin restricciones:

- Volumen por tiempo (gabinetes, piezas, pies lineales... por día, turno, hora).
- Productividad (salida vs. entrada) (volumen por trabajador, volumen por hora de trabajo).

- Calidad (tasa de rechazo, costo de calidad, porcentaje).
- Seguridad (número de incidentes, cuasi accidentes, costo).
- Rendimiento a tiempo (es decir, porcentaje de pedidos enviados completos en la fecha de promesa original).

¿Cuánta medición es suficiente?

Mantenerlo al mínimo es la respuesta corta. Cualquier medida cuesta algo para recopilar, tabular, analizar y archivar. Si no se hace nada con los datos, es un desperdicio de recursos. Si ya tiene el control suficiente y una comprensión profunda de su negocio/operación, es posible que no necesite muchas u otras medidas adicionales.

Visualice los resultados

Si recopila datos a diario, aún necesita procesarlos y mostrarlos en un marco de tiempo mayor. Las mediciones semanales, quincenales o mensuales suelen ser los mejores ciclos de informes prácticos.

Más importante que la medición real es la tendencia durante un período de tiem-

po. ¿Con quién comparte esta información? Las buenas medidas y los indicadores de desempeño deben compartirse con un grupo más grande. Todos en un grupo deben entender cuáles son los objetivos y cómo se está desempeñando el grupo.

Por este motivo, es posible que desee crear diferentes niveles de informes:

- Planta de producción: puede ser volumen, calidad, mediciones a tiempo y seguridad.
- Supervisor/gerentes de departamento: productividad, horas extras por semana, rendimientos materiales.

Administración

Desempeño financiero, productividad de los costos laborales. Este informe debe formar parte de las rutinas de trabajo diarias, semanales y mensuales. Las medidas y la terminología deben ir de la mano.

Mejora continua

La estrategia de la empresa y los objetivos de los proyectos de mejora continua deben reflejarse en las mediciones y, lo que es más importante, deben aparecer como

mejoras medibles. Si cree que está mejorando algo y no aparece en los resultados, tiene un problema. O bien la acción de mejora no funciona o la medición es incorrecta. Ambos resultados serían un indicador crítico.

Iniciar un proyecto de implementación de KPI no es un proyecto a corto plazo. Se debe considerar un proyecto a largo plazo. Demasiados intentos de iniciar un programa se cancelan y/o se agotan en el primer desafío económico. Por lo tanto, comience poco a poco con pocas medidas y aproveche los éxitos de esos. Es más fácil ir por más después.

Al implementar estos sistemas de KPI, se pueden lograr ganancias de productividad del 10-15 por ciento dentro del primer año de implementación. Esta ganancia no se debe a la medición o porque el progreso se esté graficando. La diferencia se debe a que el foco se está poniendo en lo que se declara como crítico.

Este enfoque permite a la organización alinearse con los objetivos de la empresa. Esta alineación y enfoque quitan la hol-

gura del sistema. Una vez que la holgura está fuera del sistema, queda muy claro dónde hay un cuello de botella.

Las mediciones proporcionan la herramienta de comunicación para la administración y los empleados por igual. Y al tener un lenguaje y un objetivo comunes, es mucho más fácil abordar los próximos pasos críticos.

Se requiere compromiso de gestión; sin embargo, este sistema puede convertirse en la mejor herramienta de administración que haya implementado.

"What you measure gets attention, and what gets attention will improve", columna de opinión publicada en Woodworking Magazine, en http://www.woodworkingcanada.com/rS/showkiosk.asp?listing_id=5561674&switch_issue_id=60989

