

KPI: Key Performance Indicators

La mejora continua se plantea como un proceso imprescindible si se busca conseguir la excelencia. La consecución del éxito, proviene en gran medida, de la capacidad de aprender de los fracasos, y para eso es necesario medir, pero no sólo los resultados sino las acciones que nos llevan a ello.

Sin un medidor que indique el lugar donde reside el error, tanto en el proceso como en el resultado final, lo más probable es que dicho error se repita. Al tomar métricas es posible ir mejorando y aproximando los resultados a la meta que se desea alcanzar.

La mejora continua de cada una de las partes o de cada uno de los retos u objetivos específicos permite lograr lo que se había planteado inicialmente e incluso llegar a superarlo. Es la esencia de la mejora continua ya que, al final, esta medición se lleva a cabo sobre las tareas o las partes de los procesos que se consideran críticos para conseguir el objetivo marcado. Son las famosas *KPI's*.

Las *KPI's*, tan utilizadas son actualmente, no son otra cosa que los indicadores de los que hablamos anteriormente. Son valores que nos indican cuál ha sido la eficacia de la conducta de atención al cliente y, si somos capaces de realizar una buena definición de las partes que componen esa conducta, cómo la hemos ejecutado en sus diferentes momentos.

En cualquier organización se podrían evaluar algunos de los siguientes resultados:

- I. Ventas mensuales.
- II. Incidencias por demora en la entrega.
- III. Cobros realizados a clientes morosos.
- IV. Número de contactos visuales realizados.
- V. Número de clientes satisfechos.
- VI. Número de saludos y despedidas.

Pero si se quisiera mejorar algunos de los anteriores indicadores (*KPI*), haría falta conocer qué acciones y qué conjuntos de tareas han llevado a conseguirlos. De esta forma, se lograría tener un conocimiento más detallado sobre el rendimiento

del equipo.

Pongamos algunos ejemplos:

- I. Número de llamadas realizadas para conseguir ventas de un determinado producto.
- II. Número de presupuestos enviados.
- I. Número de acciones necesarias (mail, teléfono, reuniones...) para obtener el cobro efectivo de un cliente moroso.
- II. Incluso número de preguntas necesarias para poder detectar con una alta probabilidad las necesidades de un cliente.

Se tratan de mediciones tanto de resultado como de rendimiento que marcan una base sobre la que es posible redefinir objetivos de mejora. Por ello, es importante comunicarlo al equipo ya que si las personas conocen el grado de cumplimiento del trabajo que realizan de manera numérica, les resultará más fácil mantenerse en el esfuerzo para conseguir los objetivos de la empresa.

Una medición de rendimiento implica no sólo conocer el valor de una *KPI*, sino del conjunto de conductas que han llevado a su resultado. Por ejemplo, podemos poner como *KPI* la atención al cliente, y para valorar dónde fallamos, definimos otras *KPI* que hacen referencia a las diferentes conductas que componen una atención al cliente adecuada. Por ejemplo:

KPI levantar la cabeza + KPI saludar = KPI atención al cliente

Es como si en un equipo de Fútbol quisiéramos comprobar la *KPI* goles, y para ello en vez de poner sólo el número de goles anotados, añadiéramos también otras *KPI* más pequeñas como el número de pases necesarios para marcar gol, el número de tiros a puerta, el número de minutos promedio u cualquier indicador que formará parte de la *KPI* general que se define como el número de goles anotados.

Por tanto, medir para mejorar no es algo que se utilice solamente en el mundo de la empresa. Toda organización o equipo de trabajo que necesite conseguir la excelencia, debe medir si quiere llegar a trabajar con un alto nivel de eficacia.

Pongamos algunos ejemplos más del mundo del deporte:

- I. Un equipo de Formula 1, no sólo mide los tiempos de las vueltas de un monoplaza, sino también el desgaste de neumáticos, el uso de combustible, el tiempo de parada en Boxes...

- II. Un jugador de tenis necesita medir el porcentaje de primeros servicios, de golpes ganadores, de subidas eficaces a la red, el número de bolas de *break* que convierte...
- III. Un entrenador de Baloncesto necesita saber de su equipo el número de rebotes, de asistencias, eficacia en los tiros...

Algunos ejemplos en el mundo de la empresa:

- I. Un departamento de proyectos tiene que medir cuantos presupuestos se entregan, cuantos clientes potenciales piden más información y coordinarlo con el departamento comercial para ver cuántos se convierten en ventas.
- II. El departamento de marketing debe medir el número de visitas a la web, cuántas se repiten, cuántas se subscriben a la Newsletter, cuántas se descargan el material ofrecido, etc.
- III. El departamento de calidad debe medir el número de quejas recibidas, el tiempo medio en atender a cada una de ellas y el número de incidencias resueltas.
- IV. El departamento de producción debe medir el número de procesos y el tiempo de ejecución en cada uno de ellos para conocer no sólo el número de unidades producidas sino si se pueden mejorar los tiempos, el número de unidades defectuosas...



En definitiva, la medición para la mejora continua no es sólo un proceso, si no que debe formar parte de la cultura de empresa. No es un proyecto que tenga un origen y un final, sino que se trata de una forma de trabajar donde no sólo se miden los resultados sino también las conductas que nos llevan a ellos.

En el deporte de competición existe una máxima: “lo que no se mide no se puede entrenar, y lo que no se puede entrenar, no se puede mejorar”.