

SISTEMA DE INDICADORES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO EN LA TOMA DE DECISIONES

Verónica Llerena¹, Verónica Mayorga¹, Mauricio Salas¹

¹Universidad Técnica de Ambato, Tungurahua-Ecuador
veronicadlllerena@uta.edu.ec; va.mayorga@uta.edu.ec; ingmauriciosalas@hotmail.com

Recibido (25/06/18), aceptado (13/07/18)

Resumen: La evaluación del desempeño individual por competencias, se ha convertido en una necesidad para las organizaciones que desean ser más efectivas, donde la industria debe vincularla al resultado de los procesos y de la entidad. Este artículo tiene como objetivo proponer un procedimiento que permita designar los tres niveles determinantes para la evaluación: el puesto de trabajo, los procesos y la organización. Como consecuencia de su aplicación, se diseñan tablas que muestran los indicadores de resultados y de competencias, así como matrices de doble entrada para relacionarlos entre sí. Además, se adicionan los factores condicionantes que contribuyen a la mejora continua de cada nivel.

Palabras Clave: Sistema de indicadores, toma de decisiones, productividad, evaluación del desempeño, procesos organizacionales.

SYSTEM OF PERFORMANCE EVALUATION INDICATORS AS A STRATEGIC INSTRUMENT IN DECISION MAKING

Abstract: The evaluation of proficiency individual performance has converted in a necessity to the organizations that want to be the most effective, where the industry must be joined to the processes' result and the company. The article's objective is propose a process to design the three determinant levels for the evaluation: workstation, the processes and the organization. Like application, consequence is important design draws show the results and proficiency's indicators, so double entry matrices to create a relation with them. In addition, the conditioning factors that contribute to the continuous improvement of each level are added.

Keywords: System of indicators, decision-making, productivity, performance evaluation, organizational processes.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones en general, se mueven en un entorno altamente dinámico lo que motiva cambios continuos en la concepción de la Gestión del Talento Humano (GTH). Esta concepción se vuelve cada vez más compleja e importante para las mismas ante la influencia de algunos factores como: a) la modificación de las exigencias administrativas y legales, b) el fenómeno creciente de optimización de las plantillas, c) el incremento de la demanda de mano de obra mayormente calificada y motivada, así como la intensificación de la competencia global. Es por ello que esta actividad en cualquier entidad debe garantizar el incremento de sus indicadores fundamentales de impacto expresados en término del desempeño del talento humano [1].

Las economías modernas se encuentran cada vez más orientadas en aumentar la producción a través de la eficiencia, por lo cual, para lograr realizar una determinada actividad con eficiencia, se hace indispensable, cada vez más, lograr la especialización de las actividades. Plasmándolas en un documento que contenga las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.

El desempeño de los trabajadores cobra cada día mayor relevancia, y las organizaciones están conscientes de que son un elemento esencial e importante de considerar en el proceso de dirección estratégica. No obstante, diferentes estudios llevados a cabo en empresas de nuestro país, han demostrado que el proceso de evaluación del desempeño del talento humano se caracteriza por tener un bajo nivel de integración a los procesos de la GTH [2]. Se exteriorizan bajo la capacidad de autoperfeccionamiento, poca correspondencia entre los niveles de evaluación del desempeño y no se orientan a la gestión por competencias [3].

La redacción de este trabajo fue llevado a cabo, a través de una ardua labor académica y profesional. Se realizó el enlace del trabajo del auditor y del administrador de personal, han surgido muchas cosas nuevas e interesantes que afectan enteramente a la productividad organizacional.

La provincia de Tungurahua cuenta con ciudades muy atractivas que contribuyen al desarrollo del país, entre las cuales contribuyen al crecimiento sostenible de la región. Entre las cuales se hace mención a las empresas asociadas a la Cámara de la Pequeña Industria.

Este artículo es producto de una necesidad que se presentan las empresas asociadas a la Cámara de la

Pequeña Industria de Tungurahua, relacionado con incursionar y desarrollar conceptos técnicos básicos en la incipiente área de la GTH dentro de las empresas de esta entidad.

El reto para el equipo de la carrera de psicología industrial de la Universidad Técnica de Ambato es diseñar indicadores claros que permitan evaluar el desempeño y el cumplimiento de sus objetivos y que les sirvan para estructurar de mejor manera sus actividades y funciones.

Cabe destacar que la contribución que realizan los psicólogos industriales u organizacionales es reconocida y valorada en razón que contribuye a optimizar los resultados de las organizaciones y el bienestar de los trabajadores que forjan las empresas. Pero a breve rasgos ¿se encuentran preparados los psicólogos para desempeñarse en esta área? ¿Qué tan críticos y estratégicos pueden ser en estos escenarios para lograr mejoramiento del sistema organizacional y de la vida de las personas que integran las diferentes organizaciones.

II. DESARROLLO

Hasta hace unos años, las empresas pertenecientes a la cámara de la pequeña industria no contaban con un manual de funciones estándar que designe las actividades eficientemente a las empresas, se basaban únicamente en delegar actividades a las personas más colaboradoras generando el problema de desequilibrio de actividades. En la actualidad, se necesita equilibrar la gestión de la empresa para implantar una estrategia de negocio sostenible, tanto por los clientes internos (CI) como para los externos (CE). Además, de la satisfacción del cliente. Para ello, es transcendental la actuación competente y motivada del personal, acorde con una cultura de calidad que se mejorará tras la medición de dichos procesos bajo una dirección acertada.

La investigación se apoyó en un marco referencial que facilitó el planteamiento de un sistema de indicadores que facilitan la gestión interno del ente regulador.

A) Marco Referencial

Como antecedentes de la investigación se toma como referente a Taylor y Babbage, se los denomina como los principales fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico. La revolución industrial estuvo caracterizada por el desarrollo rápido de la tecnología de producción, la división y la especialización del trabajo, son la base primordial para ejercer el estudio.

La pequeña empresa como sistema de evaluación

El conocimiento acerca del modo de actuar de las

pequeñas empresas, adopta una serie de decisiones sobre evaluación procedente de la práctica empresarial, y en baja medida de la investigación; pues la mayor parte de los estudios sobre evaluación se han dirigido hacia temas más vinculados con la medida del desempeño que con su gestión

Esta característica en el estudio, ha sido objeto de diatribas, a las que se unen la forma fragmentada de desarrollar el análisis organizacional. Es de esta manera, que son pocas las investigaciones que han abordado el estudio de la evaluación del desempeño como sistema, o como un conjunto de decisiones que una entidad reguladora debe adoptar de manera coherente a modo de configuración.

De esta forma, el sistema se caracteriza por una definición del desempeño cuantitativo y cualitativo, que inician con ponderaciones objetivas vinculadas a la misión estratégica o a criterios de desempeño específicos. Por otra parte, la medida del desempeño es objetiva, fundamentada habitualmente en fórmulas que presentan un elemento histórico importante. El sistema de feedback (retroalimentación) se determina por no existir dependencia, del superior para conseguir información, una interacción poco frecuente entre superior y subordinado y el énfasis en la evaluación o control.

Los sistemas de evaluación varían de manera considerable entre empresas ya que su variación puede ser mejor detallada en términos de un número limitado de sistemas de evaluación del desempeño que inician desde sistemas más basados en comportamientos a sistemas más basados en resultados.

Sistema de Indicadores de Evaluación (SIE)

El sistema de indicadores de evaluación del desempeño son elementos esenciales para definir las variables que desarrollen de mejor manera el desempeño organizacional. Para cada fase de actividades, se logró elaborar distintos grupos de indicadores de desempeño. De esta manera el SIE atiende al significado institucional y visual que provee de una clara representación del desempeño de la organización en las diferentes áreas.

Sobre el papel de los SIE en el proceso del psicólogo industrial de las organizaciones, muestra que mencionado proceso de gestión es el medio en el cual una organización administra su desempeño, conforme con las estrategias funcionales y sus metas.

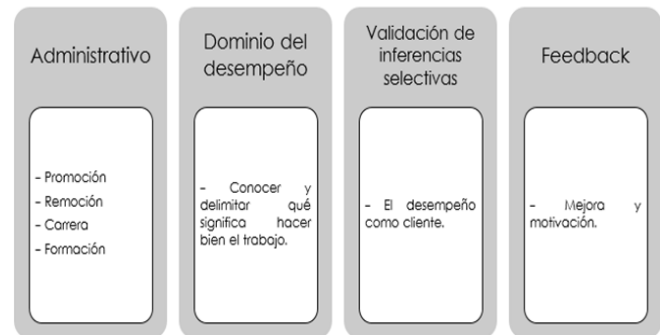
Evaluación del desempeño

La medición del desempeño es una operación estratégica que genera información específica para las áreas de gestión. Por medio de ella, la empresa

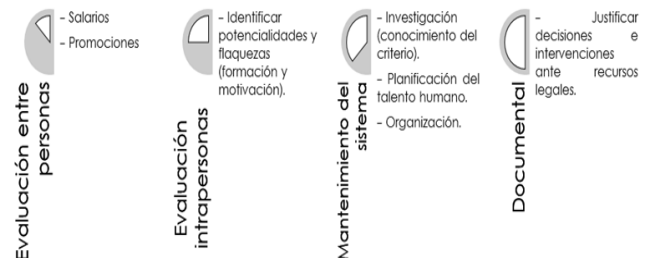
puede obtener informes e indicadores que demuestran cómo está en relación a las metas establecidas. Así, la empresa puede controlar y conocer su desempeño económico-financiero y la eficiencia operacional, así como su capacidad de proporcionar satisfacción a todos los stakeholders.

Usos de la evaluación del desempeño

A partir de la perspectiva general, se le atribuye cuatro usos a la Evaluación del Desempeño (ED).



Desde otro punto de vista los propósitos para los que se puede hacer una ED, son los siguientes.



Se manifiesta que las medidas de evaluación del desempeño pudrían ser contextualizadas en dos dimensiones distintas, que son:

- Resultado del éxito competitivo (Medidas de competitividad y medidas financieras)
- Determinantes del éxito competitivo (Medidas de calidad, de flexibilidad, de utilización de recursos y de innovación).

En este sentido se verifica que a través del uso de los SIED (Sistema de Indicadores de Evaluación del Desempeño), los gestores de la planificación lograrán tomar decisiones más asertivas sobre las estrategias de la organización, ya que obtendrán información específica para corroborar los fines gerenciales [4].

B) Materiales y métodos

La investigación tiene un enfoque cualitativo, ya que se establece un Sistema de Indicadores de Evaluación del Desempeño, el alcance investigativo es netamente descriptivo, ya que se detalla cada escenario del modelo

adaptado de Kendall, en el que se puede establecer los indicadores, la modalidad que caracteriza el trabajo es de campo y bibliográfica, ya que se trabajó en la asociación de la Cámara de la Pequeña Industria.

Es así, que el plan de funcionamiento de todo instrumento de gestión en una organización requiere de la conceptualización previa de una estrategia de acción de un procedimiento preliminarmente probado. Al mismo tiempo, se hace mención que todo proceso novedoso comporta un esfuerzo adicional que será refutado o tomado con base a la implantación del talento humano de forma positiva, por lo que una vez que se cuente con las personas adecuadas y de una estructura informativa suficiente (manual de funciones y organigramas), la implementación de un conjunto de indicadores atraviesa una serie de procesos que comienzan con la determinación de qué es lo que va a ser medido.

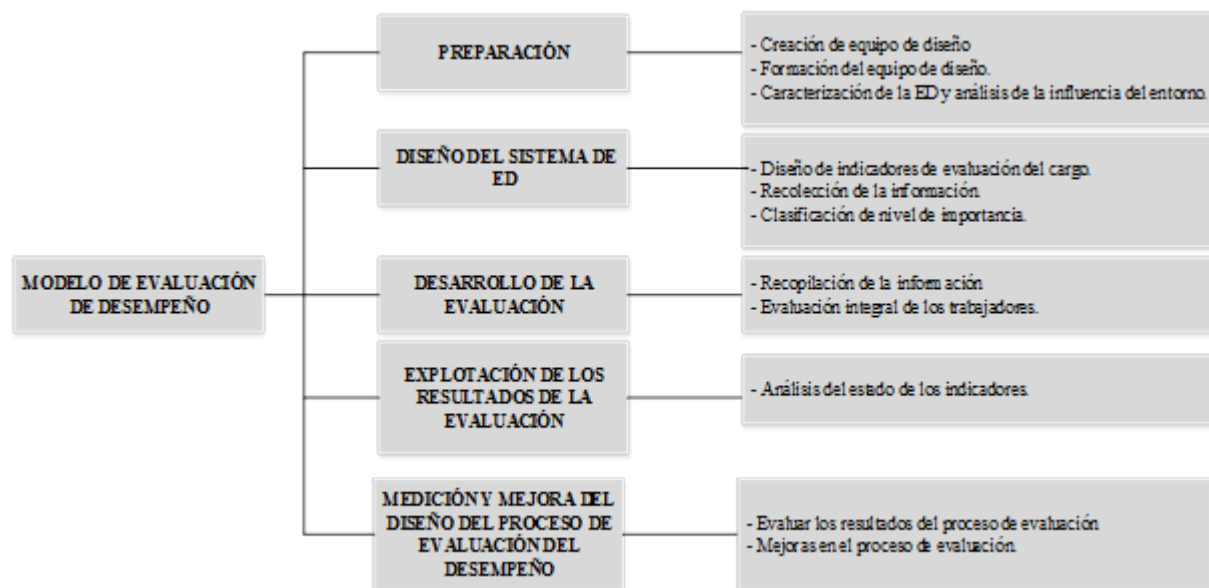
Criterios de elección

Constan referencias exhaustivas y buenas para poder

tener conocimiento de las metodologías existentes para realizar una ED. En este sentido y para nuestro país, es necesario. Para este trabajo, se considera apropiado dar a conocer aquellos rasgos que deben tomarse en cuenta al momento de establecer el método. Además, aquellos resultados de investigación referentes al entorno de la evaluación, sus limitaciones, su confiabilidad y posterior validez.

Al momento de establecer el método se tomó en cuenta tres grandes decisiones dependiendo de los objetivos de la evaluación:

- Dimensionalidad.-Medir de forma global o de forma micro.
- Normativas vs. Estándares: Medir comparativamente respecto de una norma o hacerlo mediante una medida absoluta.
- Ejecución Típica vs. Ejecución máxima. En general aquellas que permitan a los sujetos diferenciarse y generar variabilidad.



Como lo detalla la figura el modelo de evaluación en el cual se encamino la investigación fue acorde a las condiciones organizativas. A) Preparación.- permite crear las condiciones organizativas para el desarrollo de la evaluación del desempeño del talento humano, es decir, las personas pertenecientes a la cámara de la pequeña industria. B) Diseño del sistema de ED.- aborda las características esenciales de aporte en la evaluación como instrumento informativo para efectuar una eficiente toma de decisiones, y es así que un correcto diseño del sistema evidencia un decremento en los errores subjetivos que acontecen al realizarlo. C) Desarrollo de la evaluación.- En función a lo

estructurado se establece la evaluación del desempeño del talento humano perteneciente a la entidad. D) Explotación de los resultados de la evaluación.- Se analiza las causas del resultado de la evaluación, a través de los elementos condicionantes de mayor peso en el desempeño (cognitivo, volitivo y material) facilitando al punto de inicio al resto de procesos de la gestión. E) Medición y mejora del diseño del proceso de evaluación del desempeño.- permiten evaluar la calidad del proceso de gestión organizacional.

Análisis del estado de los indicadores

El sistema de indicadores de evaluación del desempeño, es identificado a través de las fortalezas, compensatorio, indiferente y críticos, concentrándose en los últimos. De esta forma, se recomienda analizar las causas y efectos de las desviaciones que han sido obtenidos en los resultados de estos indicadores. A su vez, se prevé generar las acciones correctivas adecuadas a la necesidad del cambio. Para ello se debe establecer el vínculo con las acciones de formación, organización del trabajo, selección del personal, mejora de la seguridad ocupacional, entre otras posibles. Este análisis se lo debe realizar por medio de técnicas de trabajo en grupo.

Análisis de los factores inhibidores

Para el análisis de los factores inhibidores se prevé realizar dos tareas primordiales: el análisis de las competencias y el análisis de las condiciones técnico organizativas. El análisis de las competencias, permite comprender las razones del comportamiento evaluado y como generar el diseño de acciones correctivas. El análisis de las condiciones técnico organizativas para evaluar en qué medida las condiciones y existencias de medios de trabajos, insumos, equipos, procedimientos, políticas, objetivos de trabajo, constituyen causas del resultado de la evaluación del desempeño desarrollada.

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se propone un procedimiento para la determinación

y diagnóstico del sistema de indicadores, el cual toma los aspectos comunes y diferentes de las investigaciones mencionadas anteriormente.

Se valida, además, el procedimiento específico para la determinación y diagnóstico del sistema de indicadores, lo que permite conocer si el procedimiento utilizado es adecuado. Para ello, los expertos deben indicar, su grado de acuerdo o no con los tres aspectos: Resultados del proyecto, Gestión y Eficiencia del desempeño de la organización, facilitará el análisis del proyecto en ejecución. Los indicadores son de carácter porcentual.

Sistema de Indicadores de Evaluación del Desempeño.

Las características de los indicadores de gestión en las organizaciones están en que los indicadores son aplicables a las distintas actividades de en el cumplimiento del proyecto tanto en la cobertura del proyecto, cumplimiento de actividades, y cumplimiento de objetivos. 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 establecerán los indicadores que miden el grado de consecución de los objetivos propuestos sean a corto, mediano y largo plazo.

	DESCRIPCIÓN	INDICADOR	ELEMENTOS
Indicadores de Resultados	<p>Indicador de impacto</p> <p>Implementa un instrumento técnico con la finalidad de elaborar los perfiles de cargos que permitan la implementación del manual de funciones por competencias laborales</p>	$\frac{\# EFP}{\# TE} * 100$	<p>EFP= Empresas que utilizan el manual de funciones</p> <p>TE= Total de empresas</p>
	<p>Indicadores de logros</p> <p>Mide la Ejecución del manual de funciones por competencias</p>	$\frac{\# ERM}{\# TEM} * 100$	<p>ERM= Empresas que requieren el manual</p> <p>TEM= Total de empresas en el mercado</p>
	<p>Elaboración de perfiles y cargos Mide la Capacidad de diseñar los perfiles de cargos</p>	$\frac{\# PDE}{\# PN} * 100$	<p>PDE= Puestos descritos en la empresa</p> <p>PN= Puestos necesarios</p>
Indicadores de Gestión	<p>Porcentaje de cobertura</p> <p>Mide el porcentaje de población que cubre la aplicación del proyecto</p>	$C = \frac{\# PA}{\# PO} * 100$	<p>PA= Puestos Atendidos</p> <p>PN= Personas Objeto</p>

	<p>Porcentaje de Cumplimiento de actividades</p> <p>Mide la ejecución con base a la constancia de actividades cumplidas</p>	$GCA = \frac{\# AE}{\# AP} * 100$	<p>AE= Actividades ejecutadas</p> <p>AP= Actividades esperadas</p>
	<p>Porcentaje de Cumplimiento de objetivos</p> <p>Muestra el porcentaje de ejecución del proyecto.</p>	$GCA = \frac{\# OA}{\# OP} * 100$	<p>OA= Objetivos alcanzados</p> <p>OP= Objetivos planificados</p>
Indicadores de Eficiencia	<p>Índice Financiero</p> <p>Muestra el porcentaje de ejecución del presupuesto con relación a los valores finales de la ejecución del proyecto.</p>	$IF = \frac{\# RFE}{\# RFP} * 100$	<p>RFE= Recursos financieros ejecutados</p> <p>RFP= Recursos financieros programados.</p>

Se planteó la frecuencia, fuente y registro de la información obtenida, se estableció la que se obtuvo con los indicadores de resultados, a) tomando en consideración la influencia (alta media, baja) de los indicadores de resultados sobre los indicadores de gestión y de la eficiencia de organización.

Para homologar los indicadores se formó escalas de decisión con los siguientes parámetros, SI el indicador supera su estado deseado, en un 75% o más, se evalúa como superior. Por otra parte, si NO lo alcanza y es inferior al 75%, se evalúa como deficiente; de lo contrario, es catalogado como aceptable.

A través de la utilización de método de experto de Kendall se logró establecer la importancia relativa de los indicadores.

Por medio de la evaluación y mejora del proceso de integrador de evaluación del desempeño, a través de la valoración la calidad del proceso.

Pero a breve rasgos

¿Se encuentran preparados los psicólogos industriales para desempeñarse en esta área?

¿Pueden desempeñarse con pensamiento crítico y estratégico en estos escenarios para alcanzar progreso en el sistema organizacional y de cada persona de cada dependencia que integra la empresa?

IV. CONCLUSIONES

Se puede concluir que el sistema de indicadores de evaluación del desempeño, es una herramienta efectiva que le permitirá a las organizaciones que se encuentran vinculadas a la Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua, mantenerse en una constante retroalimentación de su accionar y objetivos cotidianos, los cuales de acuerdo a la dinámica en las que se encuentran las pequeñas empresas seguirán transformándose y adaptándose a nuevos factores de éxito, que se hacen visibles e identificables en el proceso de evaluación o gestión de indicadores. Al mismo tiempo, es evidente que la aplicación de estos indicadores dependerá de las actividades según las cuales se dedican las pequeñas empresas (misión y objetivos) lo que influye mucho en su construcción y valoración.

El procedimiento que fue dado a conocimiento, permite corresponder tres importantes niveles de evaluación en la entidad: puesto de trabajo, procesos y organización dentro del organismo regulador que es la Cámara de la Pequeña Industria, lo que favorece hacia la toma de decisiones y la mejora de los resultados de la misma. Los instrumentos propuestos para diseñar indicadores de resultados y competencias, así como los

que correlacionan indicadores de evaluación con los factores condicionantes, permiten integrar la empresa como un sistema.

La evaluación del desempeño individual por competencias y su correspondencia a los procesos y a la entidad, resulta un nuevo enfoque de gestión imprescindible para las empresas turísticas de hoy. Donde se exige trabajar proactivamente con el capital más importante de la organización: el hombre.

Con los resultados alcanzados en la estimación de las competencias cognitivas y condiciones técnico-organizativas, se prevé comprender de mejor manera el desempeño de las áreas correspondientes en la organización, es decir, tanto interna como externa. Esto facilitará la información para otros procesos dentro de la formación y el sistema de trabajo, diseñando el accionar pertinente de las acciones a ejecutarse con vistas a incrementar el desempeño de las pequeñas empresas que pertenecen a dicha entidad reguladora en general.

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 de la institución.

V. REFERENCIAS

- [1]C. L. Toro, M. De Miguel-guzmán, and R. Pérez-campdesuñer, "La evaluación del desempeño , los procesos y la organización The performance appraisal , the process and the organization," *Ing. Ind.*, vol. XXXVII, no. 2, pp. 164–177, 2016.
- [2]C. Obisi, "Employee Performance Appraisal and Its Implication for Individual and Organizational Growth," *Aust. J. Bus. Manag. Res.*, vol. 1, no. 9, p. 9297, 2011.
- [3]G. Restrepo and D. Zabala, "Indicadores de gestión para proyectos de investigación y extensión en instituciones de Educación Superior," vol. 24, no. 36, pp. 451–461, 2016.
- [4]A. L. C. Callado, A. A. C. Callado, and F. M. de A. Holanda, "Caracterización del uso de indicadores de desempeño no financieros en el sector hotelero," *Estud. y Perspect. en Tur.*, vol. 20, pp. 876–890, 2011.