

Diseño de un método de evaluación del desempeño con KPI's en una pyme de Orizaba

C.I. Revuelta Vázquez¹, G. Cabrera Zepeda¹, E.A. Romero Flores¹, F. Aguirre y Hernández¹.

¹Departamento de Posgrado e Investigación, Tecnológico Nacional de México / I.T. Orizaba Oriente 9, Emiliano Zapata, 94320 Orizaba, Ver.
clau.i.revuelta@gmail.com

Área de participación: Ingeniería Administrativa

Resumen

El presente artículo describe una metodología para diseñar e implementar un método de evaluación del desempeño utilizando KPI's, parte de la revisión de los puestos para determinar los indicadores que permitan la medición del avance en las actividades de los colaboradores en una pyme de control de plagas y fumigación ubicada en el municipio de Orizaba, Ver.

Palabras clave: Análisis y descripción de puestos, indicadores clave de rendimiento (KPI), evaluación del desempeño y tableros de control.

Abstract

This paper describes a methodology to design and implement a job performance method using KPI's based on the review of positions and determining the indicators that allow the measurement of progress in the employee's activities in a pest control and fumigation SME located in the municipality of Orizaba, Ver.

Keywords: Job analysis and description, key performance indicators (KPI), job performance evaluation and dashboards.

Introducción

El desempeño laboral es la efectividad con la que el personal trabaja para cumplir con los objetivos del puesto, la manera de medir este rendimiento es por medio de una evaluación de la actuación de los trabajadores respecto a sus funciones, metas y resultados [1], la información obtenida permite desarrollar procesos como toma de decisiones, sistemas de recompensas, promociones, programas de capacitación [2], fomenta una mejor relación entre superiores y subordinados y facilita la retroalimentación al empleado [3].

Los criterios de evaluación o indicadores son estándares de los cuales se espera cierto resultado, surgen de las descripciones de puestos o los manuales de funciones [4]. Un KPI o indicador clave de rendimiento por sus siglas en inglés, cuantifica el avance de un procedimiento en un periodo determinado, la medición se realiza mediante la comparación de un resultado contra un histórico o un estándar [5].

La manera más dinámica de visualizar los resultados es mediante tableros de control, que utilizan gráficos, tablas, velocímetros, umbrales o la técnica de semaforización la cual asigna el color verde, amarillo o rojo según el resultado del desempeño [6].

Metodología

Determinar y comprometer al equipo de trabajo

Se seleccionó a los miembros que formaron el equipo de trabajo, compuesto por cuatro roles principalmente:

- El líder del proyecto, encargado de dar las indicaciones a seguir para cumplir con los objetivos planteados.
- El coordinador interno, encargado de realizar todas las interacciones necesarias con el personal.
- El revisor, quién examinó la información recabada y verificó que se cumpliera con los criterios y especificaciones que requiere la entidad, es el responsable de dar el visto bueno a la documentación.
- Finalmente, determinar el rol de quien autorizó la documentación y el método para que se implementen en la organización.

Registro ISSN en trámite ante INDAUTOR

Examinar las fuentes formales de información

Se solicitó se proporcionara el organigrama para conocer la estructura organizacional, el número de puestos que lo conforman y como fluye la autoridad y la comunicación; posteriormente, se requirió la información referente a la descripción de los puestos que se encuentran en el organigrama para analizar las funciones y poder determinar los indicadores de desempeño; finalmente, se requiere una relación de los empleados y los puestos que ocupan para diseñar el método de evaluación.

García [7] propuso una serie de pasos para llevar a cabo la obtención de la información de los puestos:

- a. **Identificar los puestos.** Conocer cuáles son los distintos puestos que existen en la organización, se puede hacer uso del registro de nómina o del organigrama [8].
- b. **Elegir un método para la recolección de la información.** Entrevistas, cuestionarios, observación, bitácora o mixto.
- c. **Recoger y revisar la información.** Revisar la información proporcionada para confirmar la veracidad de la misma y su apego con los objetivos de la empresa.
- d. **Desarrollar la descripción del puesto.** Por último, se deben desarrollar el análisis y descripciones de los puestos de la organización.

Actualizar el análisis y descripción de puestos

Siempre que se requiera se deben de actualizar el análisis y descripción de los puestos o elaborar el propio para los de nueva creación, mismos que acorde con Chiavenato [3] deben contener para el análisis de puestos aspectos extrínsecos como: requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades adquiridas y condiciones de trabajo y para la descripción de puestos aspectos intrínsecos como: título del puesto, su nivel en el organigrama y el contenido del puesto (tareas y su periodicidad). En este trabajo se actualizaron dos puestos y se crearon el análisis y descripción de diez.

Determinar los KPI

Se identificaron las actividades que se quieren valorar dentro de la evaluación del desempeño, los KPI's nos permiten ver el grado de logro de los objetivos y la eficiencia de los trabajadores en un determinado periodo de tiempo, además de conceder a los empleados el conocimiento de sus tareas y metas. Los elementos que se consideraron para la clasificación de los indicadores fueron el nombre del puesto y las actividades que se van a medir, la unidad de medida, la meta, la periodicidad y el rango, con esta información se realizó la fórmula que se aplicará para su cálculo [9].

Diseñar e implementar un método de evaluación del desempeño

Se realizó un formato de registro en Microsoft Excel para llevar el control de las actividades que se realizan, se asignó un evaluador para cada puesto encargado de llenar el formato el cual alimenta una tabla previamente formulada donde diariamente se van actualizando los resultados. Se socializó el formato de control para aplicarlo durante un mes como prueba piloto y hacer los ajustes pertinentes. La visualización de las gráficas y los umbrales con semaforización se realizaron en la aplicación MicroStrategy en su versión de escritorio.

Medir el cumplimiento de los indicadores

Después de la primera evaluación, los indicadores con menor rendimiento serán revisados entre evaluador y evaluado para aplicar las medidas correctivas oportunas y mejorar el desempeño del indicador.

Resultados y discusión

Las personas que conformaron el equipo de trabajo fueron el director general en el rol de autorización, el gerente administrativo en el rol de revisor y el gerente de recursos humanos en el rol de coordinación interna, así como un estudiante de la maestría en ingeniería administrativa en el rol de líder del proyecto.

El organigrama de la empresa es de tipo funcional [10], con autoridad y comunicación mayormente descendente, con doce puestos de línea de los cuales sólo el 16.66% contaba con análisis y descripción de funciones y este porcentaje pertenece a las posiciones operativas; el otro 83.33%, es decir, los administrativos, carecían de este documento. Por lo que se actualizaron los existentes y se elaboraron los pertinentes, se utilizó un formato con instrucciones el cual se muestra en la figura 1 mismo que se distribuyó a los colaboradores para recolectar la información concerniente a sus cargos.

Descripción de funciones y responsabilidades

Puesto: _____ *(Indicar el nombre del puesto que desempeña)*

1. Propósito del puesto: _____
(Indicar cuál es el objetivo general del puesto que desempeña, tomando en cuenta como éste contribuye al logro de los objetivos de la empresa.)

2. Responsabilidades:
(Las responsabilidades del puesto las agrupamos en 3 dimensiones: Seguridad, calidad de las operaciones y desarrollo de personal. Indicar de manera general las actividades que se realizan en el día a día)

Seguridad:

- _____

Calidad de las operaciones:

- _____

Desarrollo de Personal:

- _____

3. Relaciones. (Señalar quién es su jefe directo y si hay personal a nuestro cargo)
Es responsable directo de _____
Le reporta a _____.

4. Indicadores de desempeño: (Señalar cuales son las acciones medibles del puesto).

- _____
- _____

5. Descripción de las actividades del puesto: (Describir cuales son las actividades más relevantes del puesto de trabajo, indica la actividad, el procedimiento, la periodicidad con que se realiza, las herramientas que se utilizan, el lugar donde se realiza la actividad y cuál es su objetivo) Ingrese las que sean necesarias.

Actividad: _____
Procedimiento: _____
Periodicidad: _____
Herramientas y materiales: _____
Lugar: _____
Objetivo de la actividad: _____

6. Condiciones de trabajo: (Indicar las condiciones ambientales y de seguridad en las que desarrolla el trabajo)
Ambiente: _____
Seguridad: _____

7. Desperdicios:
(Indicar los posibles desperdicios de recursos durante el desempeño de la labor, los desperdicios pueden ser en tiempos, recursos materiales, etc.).

Figura 1. Formato con instrucciones para recolectar con el ocupante del puesto la información necesaria para elaborar el análisis y descripción de funciones y conocer sus indicadores.

La redacción final del análisis y descripción de puestos se muestra en la figura 2 con el cargo de supervisor de servicios.

<p>Puesto: Supervisor de servicios</p> <p style="text-align: center;">Análisis de puesto y descripción de funciones y responsabilidades</p> <p>1. Requisitos intelectuales:</p> <p>Formación académica: Preparatoria, carrera técnica o superior Experiencia: Mínima de 3 años en puestos similares. Edad: 18 años en adelante.</p> <p>2. Propósito del puesto: Garantizar la eficiencia y eficacia del servicio</p> <p>3. Responsabilidades:</p> <p>Seguridad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar en las actividades diarias los cuidados ecológicos correspondientes. <p>Calidad de las operaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar soluciones y recomendaciones a los clientes. • Realizar el seguimiento correspondiente del servicio. • Llevar a cabo la planeación del programa de servicio • Participar en la prestación del servicio. • Manejar y custodiar del vehículo asignado. <p>Desarrollo de Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de personal operativo-técnico • Asistir y participar activamente en las capacitaciones programadas. <p>4. Relaciones.</p> <p>Es responsable directo de: Atención al cliente, atención especial/abuso y atención PZO en su espacio de trabajo.</p> <p>Le reporta a: Coordinador de operaciones</p>	<p>5. Indicadores de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las operaciones con los cuidados ecológicos correspondientes • Dar soluciones y recomendaciones a los clientes que así lo soliciten (requiere) • Participación en la prestación del servicio. • Cumplimiento del programa de servicios • Dar seguimiento al servicio • Entrega del vehículo en buenas condiciones • Accidentes e incidentes durante la operación del servicio/trabajo • Asistir al 100% de las capacitaciones programadas. <p>6. Descripción de las actividades del puesto:</p> <p>Actividad: Realizar las operaciones con los cuidados ecológicos correspondientes. Procedimiento: Realizar los servicios con los cuidados correspondientes que implican la higiene, protección, el medio ambiente y la salud de los que se encuentran en los alrededores. Periodicidad: Diario Herramientas y materiales: Equipo y materiales de trabajo. Lugar: Campo Objetivo de la actividad: Atender los daños al entorno</p> <p>Actividad: Soluciones y recomendaciones a clientes. Procedimiento: Proporcionar asesoría o recomendaciones cuando el cliente lo solicita, se debe brindar la información necesaria para aclarar sus dudas. Periodicidad: Diario Herramientas y materiales: Reporte de soluciones y recomendaciones, libreta Lugar: Campo Objetivo de la actividad: Brindar asesoría al cliente</p> <p>Actividad: Cumplimiento del programa de servicios. Procedimiento: Asistir puntualmente a la prestación del servicio, realizar el servicio asignado por la coordinación de operaciones junto con el equipo de técnicos, realizar la revisión de los materiales y equipo antes de salir de servicio y entregar una vez terminado la labor, entregar la copia con la documentación correspondiente a administrativos para elaboración y archivo del expediente de trabajo. Periodicidad: Diario Herramientas y materiales: Formato de entrega y recepción de vehículos, materiales herramientas, hoja de servicio. Lugar: Oficina/campo Objetivo de la actividad: Cuidar con el trabajo programado del día</p>	<p>Actividad: Seguimiento del servicio Procedimiento: Realizar el seguimiento a los servicios que requieren de más de una intervención para asegurar la satisfacción del agente aporador. Periodicidad: Diario Herramientas y materiales: Equipo, herramientas y materiales necesarios para el servicio, formato de seguimiento Lugar: Campo Objetivo de la actividad: Brindar seguimiento y soporte con la finalidad de tener un cliente satisfecho.</p> <p>Actividad: Reporte de accidentes e incidentes. Procedimiento: Realizar el reporte a la coordinación de operaciones los accidentes e incidentes que se hayan suscitado durante el trabajo o la hora de realizar el servicio. Periodicidad: Diario Herramientas y materiales: Formato de reporte de accidentes e incidentes Lugar: Campo Objetivo de la actividad: Llevar un registro histórico de los accidentes e incidentes para establecer medidas preventivas y evitar que se repitan</p> <p>Actividad: Cursar con el programa de capacitaciones Procedimiento: Asistir puntualmente a las capacitaciones asignadas por recursos humanos y la coordinación de operaciones, participar activamente, pasar los pruebas con calificación satisfactoria, al finalizar recibir un certificado de participación como evidencia. Periodicidad: Mensual Herramientas y materiales: IC, sala de conferencias, proyector, área de práctica, materiales de práctica, certificado de participación correspondiente. Lugar: Oficina Objetivo de la actividad: Contar con personal capacitado para ofrecer un servicio de la mejor calidad a nuestros clientes</p> <p>7. Condiciones de trabajo:</p> <p>Ambiente: Exposición a las condiciones climáticas de la zona, esfuerzo mental/médico, esfuerzo físico alto</p> <p>Seguridad: Riesgo de tránsito y de manejo de equipos.</p> <p>8. Desperdicios:</p> <p>Puede haber mermas por deterioramiento de equipos por mal empleo o mal estado del equipo.</p>
---	--	--

Figura 2. Análisis y descripción del puesto de supervisor de servicios.

Para determinar los KPI's primeramente se clasificaron algunos elementos que facilitaron la formulación del indicador, la clasificación para el puesto de supervisor de servicios se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Clasificación de los elementos para determinar los indicadores de desempeño para el puesto de supervisor de servicios.

CLASIFICACIÓN DE LOS KPI							
PUESTO	ACTIVIDAD	UNID. DE MEDIDA	META	RANGO		PERIODICIDAD	CATEGORIA
Supervisor de servicios	Realizar los servicios ecológicamente	Servicios realizados ecológicamente	100%	90%	100%	Mensual	Seguridad
	Recomendaciones a los clientes	Recomendaciones en el expediente	100%	90%	100%	Mensual	Calidad de las operaciones
	Seguimiento al servicio	Clientes atendidos por seguimiento	100%	90%	100%	Mensual	Calidad de las operaciones
	Cumplimiento del plan de servicios	Plan de trabajo	100%	90%	100%	Diario	Calidad de las operaciones
	Accidentes e incidentes durante el servicio	Accidentes e incidentes	0%	1%	0%	Mensual	Seguridad
	Puntualidad en la prestación de servicio	Puntualidad	100%	95%	100%	Diario	Calidad de las operaciones
	Entrega de vehículo y herramientas en buenas condiciones	Equipo y vehículo entregado	100%	90%	100%	Diario	Calidad de las operaciones
	Asistencia a capacitaciones programadas	Asistencia a capacitaciones	100%	90%	100%	Mensual	Desarrollo de personal

Con la información anterior se realizó la formulación del KPI, en la tabla 2 se aprecia el cálculo de los indicadores para los supervisores de servicios.

Tabla 2. Determinación de la fórmula para el cálculo de los indicadores para el puesto de supervisor de servicios.

PUESTO	INDICADOR	FÓRMULA
Supervisor de servicios	Servicios realizados ecológicamente	$\frac{\text{Servicios realizados ecológicamente en el mes}}{\text{Total de servicios asignados en el mes}} * 100$
	Recomendaciones a los clientes	$\frac{\text{Recomendaciones realizadas a los clientes registradas en los expedientes}}{\text{Total de servicios realizados en el mes}} * 100$
	Seguimiento a clientes	$\frac{\text{Clientes atendidos por seguimiento en el mes}}{\text{Total de clientes agendados para seguimiento en el mes}} * 100$
	Cumplimiento del plan de servicios	$\frac{\text{Servicios atendidos}}{\text{Servicios asignados}} * 100$
	Accidentes e incidentes durante el servicio	$\frac{\text{Accidentes reportados}}{\text{Total de servicios atendidos}} * 100$
	Puntualidad en la prestación de servicio	$\frac{\text{Servicios atendidos puntualmente}}{\text{Servicios atendidos}} * 100$
	Entrega de vehículo y herramientas en buenas condiciones	$\frac{\text{Vehículo y equipo entregado en buenas condiciones}}{\text{Total de vehículos y equipo entregado}} * 100$
	Asistencia a capacitaciones programadas	$\frac{\text{Asistencia a capacitaciones}}{\text{Total de capacitaciones programadas}} * 100$

Se utilizó un formato de control mensual para registrar las actividades que se realizan diariamente que son indicadores de desempeño y los elementos necesarios para medir su resultado. En la figura 3 se observa dicho formato para el puesto de supervisor de servicios. Diariamente se puede tener la sumatoria del avance del mes y aplicar su respectivo cálculo en un formato previamente formulado para conocer el porcentaje de logro del indicador en tiempo real.

Referencias

- [1] I. Chiavenato, *Gestión del talento humano (3ª ed.)*, McGraw Hill, 2009.
- [2] G. Dessler y R. Varela, *Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano. 5ª. ed.*, Pearson, 2011.
- [3] I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. (9ª. ed.)* McGraw Hill, 2011.
- [4] Y. Al-Jedaiaa, y A. Mehreza, "The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation", *Management Science Letter* 10 pp. 2077-2088, 2020.
- [5] L. Mora, *Indicadores de la gestión logística 2da. ed.*, Ecoe Ediciones, 2008.
- [6] J. Armijos, "Diseño e implementación de un modelo de indicadores de gestión para evaluar el desempeño de hospitales públicos". tesis maestría, Universidad de Chile. Santiago, diciembre, 2017.
- [7] L. García, *Análisis y descripción de puestos en la empresa Miranda Full Services S.A.C. K*, tesis de licenciatura, Universidad de Piura, Perú, diciembre, 2018.
- [8] W. Werther, K. Davis, y M. Guzmán, *Administración de recursos humanos. 14ª. ed.*, Mac Graw Hill, 2014.
- [9] Fundación Carlos Slim, *Evaluador de indicadores clave KPI*, Capacitate para el empleo [en línea] Disponible en <https://capacitateparaempleo.org/pages.php?r=tema&tagID=9685> [Accedido: 29-abr-2021]
- [10] R. Daft, *Teoría y diseño organizacional. 10ma. Ed*, Cengage learning Editores, 2011.