

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE INDICADORES BLANDOS EN LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES

DESIGN OF METHODOLOGY FOR IMPLEMENTING SOFT INDICATORS IN ORGANIZATIONAL PROCESSES

RESUMEN

La medición del desempeño en la era actual de la información y el conocimiento es un reto constante para las organizaciones. La medición del desempeño en aspectos cualitativos clave para el éxito de las organizaciones difiere del enfoque tradicional basado en aspectos cuantitativos. Por ello, en este artículo se desarrolla una metodología para la aplicación de indicadores blandos en los procesos organizacionales, la cual permite medir, controlar y mejorar el desempeño con base en las competencias clave de los colaboradores.

Palabras clave: competencias, indicadores blandos, organización.

ABSTRACT

Performance measurement in the information and knowledge era is an ongoing challenge for organizations. Performance measurement in key qualitative aspects to the success of organizations differs from traditional approach based on quantitative aspects. Therefore, in this paper is developed and applied a methodology for implementing soft indicators in organizational processes, which allows to measure, monitor and improve performance based on core competencies of employees.

Keywords: competencies, soft indicators, organization.

INTRODUCCION

Las capacidades de las organizaciones para crear, retener, comunicar y usar el conocimiento son fundamentales para su éxito en el mercado. Incluso en el sector manufacturero tradicional, las formas de trabajo han llegado a depender más de la actividad intelectual que de la actividad física; una consecuencia de este cambio en la naturaleza del trabajo es que la relación entre los recursos medidos en una organización y su éxito en el mercado es ahora más tenue (Austin y Larkey, 2004).

En las organizaciones se dificulta medir el desempeño de ciertos procesos estratégicos, misionales y de apoyo, tales como la competencia de un trabajador, el clima organizacional, el capital intelectual, investigación y desarrollo, cultura organizacional, entre otros. Muchos de estos procesos se encuentran influenciados por factores internos y externos incontrolables que reflejan un grado de indecisión, es aquí donde una metodología para la aplicación de indicadores blandos ayudaría a cuantificar el impacto que tienen estos factores en la organización y a mejorar los procesos empresariales.

Este artículo se constituye en un aporte al sector académico y empresarial dado que plantea una alternativa de solución concreta a las necesidades que presentan las empresas en cuanto al manejo de variables cualitativas para la toma de decisiones. Los indicadores blandos son fundamentos teóricos de este trabajo y con la aplicación de la metodología propuesta se demuestra ellos aportan una información relevante que les sirve a las organizaciones para la toma de decisiones de mejora continua.

En la primera parte de este artículo se hace una revisión de literatura sobre el concepto de indicadores e indicadores blandos. En la segunda parte se propone una metodología para la aplicación de indicadores blandos en una organización. En la tercera parte se muestran los resultados obtenidos con la aplicación de la metodología propuesta en una empresa

manufacturera del sector cerámico. Finalmente, se presentan las conclusiones generales sobre la metodología desarrollada y aplicada.

REVISIÓN DE LITERATURA

En los últimos años las empresas han utilizado nuevas metodologías, modelos y herramientas para mejorar todos sus procesos, a través de los instrumentos de medición. Sin embargo, muchas organizaciones aún se enfocan exclusivamente en las mediciones tradicionales de la contabilidad financiera, tales como el retorno de la inversión y el periodo de amortización; las cuales tienen implicaciones y han sido criticadas como la causa principal de muchos problemas de las industrias (Manian, 2011). Las organizaciones han venido dándole mucha importancia a la medición de factores cualitativos, enfocados principalmente en los colaboradores. La mayoría de los administradores creen que el Talento humano juega un papel importante en la competitividad y afirman que el rol de este recurso aumentará en los próximos años y la administración de los recursos humanos será cada vez más importante (Ayvaz y Pehlivanli, 2011).

Un indicador es una expresión cuantitativa o cualitativa de un contenido, es decir, en un indicador están presentes tanto la expresión como el contenido (Sánchez, 2014). Por su parte, Serna (2005) define el indicador como el conjunto de variables cuantitativas o cualitativas que se van a medir y monitorear; asimismo, asevera que un indicador es un instrumento de medición para comprobar el grado de consecución de un objetivo propuesto. Domínguez (2004) define un indicador como “un distintivo que permite señalar el grado de cumplimiento de una misión o de una acción encomendada, o el logro de un objetivo”. En esta misma línea, Sánchez (2014) afirma que el indicador es una señal, signo, variable, medida, pista o expresión cualitativa o cuantitativa, que por su contenido, es portador de significación o evidencia el grado, existencia,

estado o tendencia de una situación, condición o fenómeno, en relación con una expectativa, objetivo o meta deseada.

Los indicadores son las medidas del estado y desempeño de un macroproceso, proceso o actividad, en un momento determinado e indican el grado en que se están logrando los objetivos (Serna, 2005). Según Franklin (2007), para que los indicadores sean eficaces deben tener las siguientes características: precisión conceptual en los indicadores cualitativos, ser relevante, ser susceptible de medición, ser verificable y fácil de interpretar.

Los indicadores cualitativos entregan información asociada al juicio que se realiza una vez culminada la acción o intervención (cuán bien o mal se alcanzó el resultado en términos de economía, eficiencia, calidad y eficacia) (Departamento Nacional de Planeación, 2009). Los indicadores blandos o cualitativos se encargan de medir lo intangible del proceso estratégico y cada vez demuestran ser determinantes del éxito en las gestiones organizacionales (Pájaro, 2011).

Según Pineda (2000), las características de los indicadores blandos o cualitativos son: difíciles de medir y cuantificar, fáciles de traducir a valores monetarios, subjetivos, poco habituales en los datos de las empresas, escasamente creíbles para la dirección, siempre presentes en formación.

METODOLOGIA

Para el diseño y aplicación de la metodología propuesta para la aplicación de indicadores blandos en las organizaciones, es necesario que se tenga claridad de la misión, visión, valores, principios y promesa de valor, igualmente de los objetivos estratégicos, y también de la estructura de los cargos y los roles de los colaboradores (Figura 1).

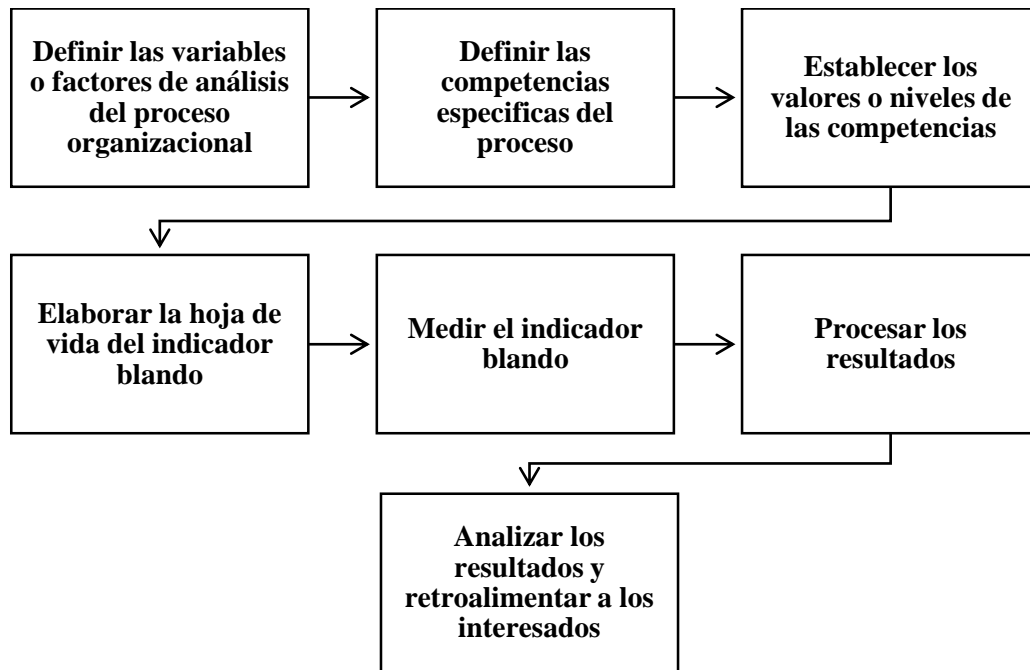


Figura 1. Metodología para la aplicación de indicadores blandos. Elaboración propia de los autores.

El primer paso consiste en definir las variables o factores de análisis del proceso organizacional. Para ello es fundamental establecer y verificar la estrategia de la organización y como está relacionada con el proceso de análisis. En el segundo paso se deben identificar las competencias (habilidades y destrezas) necesarias en el proceso, asignarles un nombre y conceptualizar las competencias específicas, según la importancia de la organización, su interrelación y sus objetivos estratégicos. En este paso se establecen los descriptores de competencias, esto es, caracterizar los criterios que tienen relación con los logros de las competencias específicas del proceso. En el tercer paso se debe establecer los valores o los niveles que la organización requiera para identificar y analizar las competencias específicas para el proceso.

En el cuarto paso se elabora la hoja de vida del indicador, describiendo aspectos como los siguientes: objetivo, nombre, meta, plazo, fórmula, interpretación, responsable, escalamiento, dato real e histórico, punto de lectura, unidad de medida, referencia, tendencia, documento anexo.

El quinto paso se refiere a la aplicación del indicador, en primer lugar se procede a formar un grupo de expertos, quienes individualmente jerarquizan los valores de las competencias, luego se llega a un consenso para definir los criterios de calificación, asignando un peso relativo de acuerdo la importancia de la competencia con el proceso; en segundo lugar, se procede a realizar la encuesta definiendo los ítems de cada competencia; en tercer lugar se califica de 1 a 5 donde 1 es muy bajo, 2 es bajo, 3 es medio, 4 es alto y 5 es muy alto.

En el sexto paso se realiza el procesamiento de la información recolectada en el paso anterior, utilizando las herramientas informáticas que permitan optimizar el tiempo. El séptimo paso consiste, inicialmente, en el análisis de la información tabulada, verificando el cumplimiento del objetivo y la estrategia de la organización; luego, se presentan los resultados de los indicadores a los entes responsables en la organización, de tal forma que les facilite la toma de decisiones orientadas al mejoramiento de la productividad de la organización.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En los siguientes apartados se muestran los resultados obtenidos con la aplicación de la metodología desarrollada para la implementación de indicadores blandos en los procesos organizacionales de una empresa mediana de la ciudad de Medellín (Colombia), la cual pertenece al sector de la manufactura de cerámicos.

Definición de variables de análisis

En esta aplicación se tomó como referencia el proceso de producción de la empresa de cerámicos y como variable las competencias operativas del mismo. La estrategia corporativa de referencia es el mejoramiento de las competencias de los colaboradores del área de producción.

Definición de las competencias específicas del proceso

Las competencias específicas definidas para el proceso de producción de la empresa en estudio fueron: trabajo en equipo, desarrollo de subordinados, análisis de problemas, estimular el compromiso, intuición y actuar bajo presión (Tabla 1).

Tabla 1. Competencias, definiciones y descriptores necesarios para las funciones del operario de producción. Elaboración propia de los autores.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS		
COMPETENCIAS	DEFINICION	DESCRIPTORES
Trabajo en equipo	Capacidad para ejercer de una manera idónea sus funciones dentro su equipo de trabajo	Mantiene una buena comunicación asertiva con los integrantes de su equipo
		Ejerce bien sus funciones con distintos tipos de personas.
		Acepta las opiniones de su grupo de trabajo para ejercer una función.
Desarrollo de subordinados	Capacidad de acatar órdenes y responder ante actividades delegadas.	Recibe instrucciones del trabajo y se hace responsable de su ejecución.
		Realiza las actividades de acuerdo a las especificaciones de su superior
		Acepta las observaciones realizada por superior sobre dificultades en área de trabajo
Análisis de problemas	Capacidad para identificar problemas, buscar datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las posibles causas del mismo.	Identifica problemas de su cargo y de áreas complementarias.
		Busca soluciones efectivas considerando las reglas, instrucciones y procedimientos contenidos en los procedimientos y manuales relacionados a su área de trabajo.
		Aporta acciones preventivas para evitar un problema.
Estimular el compromiso	Capacidad de responder con responsabilidad ante las funciones de la organización	realiza sus funciones de una manera responsable e idónea
		Busca la manera de crear en su grupo de trabajo sentido de pertenecía y compromiso con lo que hacen.
		Efectúa sus actividades con empoderamiento.
Intuición	Capacidad de analizar y proyectar posibles situaciones que se puedan presentar	Visualiza las necesidades que tienen el proceso y el área.
		Anticipa fácilmente a situaciones presentadas dentro entorno organizacional
		Deduce rápidamente problemas presentados en área de trabajo
Actuar bajo presión	Capacidad de afrontar situaciones donde tenga trabajar bajo exigencia laborales.	Mantiene la calma ante situaciones bajo presión
		Realiza sus funciones de igual manera bajo presión
		Resuelve situaciones difíciles de manera efectiva bajo presión

Establecimiento de los niveles de las competencias

Para la medición de las competencias operativas definidas previamente se establecieron los siguientes niveles:

- Nivel 4: ejerce adecuadamente la competencia de sus funciones operativas adquiridas.
- Nivel 3: cuando se propone, ejerce adecuadamente la competencia de sus funciones operativas adquiridas.
- Nivel 2: ocasionalmente ejerce adecuadamente la competencia de sus funciones operativas adquiridas.
- Nivel 1: no ejerce adecuadamente la competencia de sus funciones operativas adquiridas.

Elaboración de la hoja de vida del indicador blando

En este paso se realizó la hoja de vida del indicador, definiendo el objetivo con las siguientes características: verbo en infinitivo, cualidad, meta y plazo; también se especificaron el nombre, meta, interpretación, responsable, entre otras características (Tabla 2).

Tabla 2. Hoja de vida del indicador blando. Elaboración propia de los autores.

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Nombre	Competencia del operario de producción.
Descripción	Este indicador establece la relación entre las competencias específicas con la estrategia organizacional.
Objetivo	Desarrollar las competencias del operario de producción en un 85% para el Año 2015.
Meta	> 85%
Plazo	Semestral
Interpretación	Nivel 1: < 40% Nivel 2: 40% a 60% Nivel 3: 60% a 85% Nivel 4: > 85%
Responsable	Recursos humanos, jefe del área
Escalamiento	Gerente Recursos Humanos Jefe del área
Dato real e histórico	Nivel 3 = 60%
Punto de lectura	Formato de Encuesta

Unidad de medida	Porcentajes
Referencia	Perfil de su cargo y competencias específicas
Tendencia	Aumento
Documento anexo	Encuesta

Medición del indicador blando

Para la medición del indicador blando, en primer lugar, el grupo de experto le asignó un peso relativo a cada competencia de acuerdo a su importancia para el proceso (Tabla 3).

Tabla 3. Asignación del peso relativo de cada competencia. Elaboración propia de los autores.

COMPETENCIA	PESO RELATIVO
A. Análisis de problemas	0,35
B. Trabajo en equipo	0,15
C. Estimula el compromiso	0,08
D. Desarrollo de subordinados	0,05
E. Intuición	0,25
F. Actuar bajo presión	0,12

Luego, se procedió a la medición del desempeño en cada uno de los descriptores de las competencias, en una escala de 1 a 5; donde 1 es muy bajo, 2 es bajo, 3 es medio, 4 es alto y 5 es muy alto. El resultado del desempeño de los operarios en cada competencia corresponde al promedio del desempeño en los descriptores de la misma (Tablas 4, 5, 6, 7, 8 y 9).

Tabla 4. Resultados del desempeño de los operarios en la competencia Análisis de Problemas. Elaboración propia de los autores.

ANÁLISIS DE PROBLEMAS	Operario A	Operario B	Operario C	Operario D
¿Tiene un pensamiento crítico para anticiparse a los problemas del área y tomar acciones preventivas?	5	4	3	4
¿Utiliza de una manera eficiente la información obtenida en la organización para identificar problema de su cargo y de áreas complementarias?	5	2	3	4
¿Tiene destrezas para solucionar los problemas presentados en el área de trabajo?	4	1	2	3
PROMEDIO	4,67	2,33	2,67	3,67

Tabla 5. Resultados del desempeño de los operarios en la competencia Trabajo en Equipo.
Elaboración propia de los autores.

TRABAJO EN EQUIPO	Operario A	Operario B	Operario C	Operario D
¿Trabaja bien con distintos tipos de personas?	2	3	4	4
¿Tiene una buena comunicación asertiva con los integrantes de su equipo?	3	3	5	4
¿Maneja adecuadamente las opiniones diferentes de su grupo de trabajo para ejercer su función?	4	4	5	3
PROMEDIO	3,00	3,33	4,67	3,67

Tabla 6. Resultados del desempeño de los operarios en la competencia Estimular el Compromiso.
Elaboración propia de los autores.

ESTIMULAR EL COMPROMISO	Operario A	Operario B	Operario C	Operario D
¿Es responsable a la hora de realizar sus actividades?	4	2	5	5
¿Realiza usted las actividades con sentido de pertenencia y compromiso para la lograr los objetivos propuestos de una manera eficaz?	5	3	4	5
¿Se empodera de las actividades de su área de trabajo	4	3	4	5
PROMEDIO	4,33	2,67	4,33	5,00

Tabla 7. Resultados del desempeño de los operarios en la competencia Desarrollo de Subordinados.
Elaboración propia de los autores.

DESARROLLO DE SUBORDINADOS	Operario A	Operario B	Operario C	Operario D
¿Acepta las instrucciones del trabajo y responde por su desarrollo?	4	5	4	3
¿Ejecuta las actividades de acuerdo a las especificaciones de su superior?	4	4	3	3
¿Siente que las observaciones de su superior le ayudan a solucionar las dificultades del área?	5	5	3	3
PROMEDIO	4,33	4,67	3,33	3,00

Tabla 8. Resultados del desempeño de los operarios en la competencia Intuición. Elaboración propia de los autores.

INTUICION	Operario A	Operario B	Operario C	Operario D
¿Reconoce usted fácilmente situaciones presentadas dentro entorno organizacional?	5	5	4	3
¿Tiene usted capacidad para analizar posibles problemas que se puede presentar dentro de su área de manera efectiva?	5	5	5	2
¿Percibe usted las necesidades que se presentan en el proceso y el área?	4	3	3	2
PROMEDIO	4,67	4,33	4,00	2,33

Tabla 9. Resultados del desempeño de los operarios en la competencia Actuar Bajo Presión. Elaboración propia de los autores.

ACTUAR BAJO PRESION	Operario A	Operario B	Operario C	Operario D
¿Trabaja bien sus actividades bajo presión?	3	4	5	3
¿Sabe actuar correctamente bajo presión?	3	3	4	4
¿Siente que puede solucionar dificultades de manera efectiva cuando está bajo presión?	3	4	5	4
PROMEDIO	3,00	3,67	4,67	3,67

Procesamiento de la información

La información obtenida en el paso anterior se recopiló y organizó para obtener un informe resumen con el desempeño global de los operarios en el indicador blando, el cual se calculó como la sumatoria del producto del desempeño en cada competencia por el peso relativo de cada una de ellas (Tabla 10).

Tabla 10. Desempeño promedio de los operarios en las competencias evaluadas. Elaboración propia de los autores.

COMPETENCIAS	PESO RELATIVO	Operario A	Operario B	Operario C	Operario D
A. Análisis de problemas	0,35	4,67	2,33	2,67	3,67
B. Trabajo en equipo	0,15	3,00	3,33	4,67	3,67
C. Estimular el compromiso	0,08	4,33	2,67	4,33	5,00
D. Desarrollo de subordinados	0,05	4,33	4,67	3,33	3,00
E. Intuición	0,25	4,67	4,33	4,00	2,33
F. Actuar bajo presión	0,12	3,00	3,67	4,67	3,67
DESEMPEÑO		4,17	3,29	3,71	3,41

Análisis y retroalimentación de los resultados

Para el análisis de los resultados se utilizó un esquema de semáforos que facilitó la retroalimentación sobre el grado de cumplimiento de la meta establecida al personal implicado en el proceso de medición (Tabla 11).

Tabla 11. Criterio del semáforo para el análisis de resultados del indicador blando. Elaboración propia de los autores.

Resultado	Calificación	Color	Descripción
0% - 20%	1	Rojo	Si el cumplimiento es $\leq 60\%$ el cuadro se coloca en rojo, para mostrar que hay incumplimiento.
21% - 40%	2	Rojo	
41% - 60%	3	Rojo	
61% - 85%	4	Amarillo	Si el cumplimiento está entre 61% y 85 % el cuadro se coloca en amarillo para mostrar que se está a punto de alcanzar la meta.
> 85%	5	Verde	Si el cumplimiento está por encima del 85% el cuadro se coloca en verde para mostrar que se está alcanzando la meta.

De esta forma y con base en los resultados mostrados en el numeral anterior, se puede afirmar que el operario A tiene el mejor desempeño con un resultado de 4,17, que equivale al 83,4% del desarrollo de las competencias específicas para realizar bien sus funciones como operario de producción, lo cual está por debajo de la meta que es 85%, esto significa que se encuentra en nivel 4 (color amarillo), es decir, cuando se propone ejerce adecuadamente la competencia de sus funciones operativas adquiridas. Sigue el operario C con 3,71, que equivale a 74.2% del desarrollo de las competencias, siendo un poco más bajo que el anterior; sin embargo siendo bueno y se ubica en el mismo nivel de desempeño del operario A (color amarillo). Finalmente, el operario D con un resultado de 3,41 (68,2% de desarrollo de las competencias) y el operario B con 3,29 (65,8% de desarrollo de las competencias), presentaron los dos últimos resultados aceptables, la cual implica estar alerta, ya que están más alejados de la meta y muy cerca del nivel de incumplimiento (color rojo).

CONCLUSIONES

La aplicación de la propuesta metodológica basada en los indicadores blandos permite abordar de manera efectiva la creación de sistemas de apoyo en la toma de decisiones, ya que brinda la capacidad de extraer datos de forma práctica a los evaluadores experimentados para descubrir relaciones entre éstos.

La herramienta de gestión estratégica, basada en los indicadores prueba ser un instrumento efectivo de control y de gestión, que le permitirá a la empresa alinear las mediciones del desempeño con la estrategia empresarial, en busca del cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos.

Uno de los beneficios que ofrecen los indicadores blandos es el manejo de la subjetividad. Esta característica le permite a la organización tener con mayor claridad el comportamiento de sus procesos con respecto a los objetivos estratégicos, de tal forma que ayude al administrador a elegir las alternativas más óptimas para tomar la mejor decisión para el progreso y desarrollo de la empresa. Por tanto, la aplicación de los indicadores blandos arroja como resultado información pertinente que permite a los administradores tener alternativas para tomar la mejor decisión que impacte el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales propuestos

REFERENCIAS

- Anaya, J. (2008). *Almacenes: análisis, diseño y organización*. Madrid: Edición ESIC, 256 P.
- Austin, R. & Larkey, P. (2004). The future of performance measurement: Measuring knowledge work. En: Neely, A., *Business performance measurement* (pp. 321-340). Cambridge: Cambridge University Press.
- Ayvaz, E., & Pehlivanli, D (2011). The Use of Time Driven Activity Based Costing and Analytic Hierarchy Process Method in the Balanced Scorecard Implementation. *International Journal of Business and Management*, 6 (3), 146-158.

Departamento Nacional de Planeación. (2009). *Guía metodológica para la formulación de indicadores*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación, 30 P.

Domínguez, G. (2004). *Indicadores de gestión y resultados: un enfoque sistémico*. 5 ed. Medellín: Biblioteca Jurídica Dike, 254 P.

Franklin, E. (2007). *Auditoría administrativa: Gestión estratégica del cambio*. 2 ed. México: Pearson Educación, 843 P.

Manian, A. (2011). Performance Evaluating of IT Department Using a Modified Fuzzy Topic and BSC Methodology (Case study: Tehran Province Gas Company). *Journal of Management Research*, 3 (2), 1-18.

Pájaro, A. (2011). *Balanced Scorecard: una aproximación a la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en la Universidad Militar Nueva Granada*. Bogotá. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas, Programa de Economía, 30 P.

Pineda, P. (2000). Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones. *Educar*, 27, 119- 133

Sánchez, J. (2014). Propuesta de indicadores de calidad para la autoevaluación y acreditación de programas universitarios en administración. *Estudios Gerenciales*, 30, 419-429.

Serna, G. (2005). *Índices de Gestión*. Bogotá: 3R, 220 P.