



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

TEMA:

**“GENERACIÓN DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL
TALENTO HUMANO APOYADO EN EL BALANCED SCORECARD”**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Grado de
Magister en Gestión del Talento Humano**

Autora:

Gabriela Alexandra Paredes Carrillo

Director:

Jaime Manuel Saavedra Alberca Msc.

Quito – Ecuador

2015

CERTIFICACIÓN DEL ESTUDIANTE DE AUTORÍA DEL TRABAJO

Yo, Gabriela Alexandra Paredes Carrillo, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional.

Además; y, que de acuerdo a la Ley de Propiedad Intelectual, el presente Trabajo de Investigación pertenecen todos los derechos a la Universidad Tecnológica Equinoccial por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Gabriela Alexandra Paredes Carrillo

C.I. 1715509228

INFORME DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la señora Gabriela Alexandra Paredes Carrillo, previo a la obtención del Grado de Magister en Gestión del Talento Humano, considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y disposiciones emitidas por la Universidad Tecnológica Equinoccial por medio de la Dirección General de Posgrado para ser sometido a la evaluación por parte del Tribunal examinador que se designe.

En la Ciudad de Quito, a los 7 días del mes de mayo del 2015.

Jaime Manual Saavedra Alberca Msc.

C.I. 1712656790

AGRADECIMIENTO

A Dios por su inmensa bondad con todas las bendiciones recibidas, por guiar mis pasos, por iluminar mi mente, por permitirme contar con personas especiales y únicas en mi vida.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial, a todo el personal docente y administrativo de la Dirección General de Posgrados por su compromiso con una educación de calidad.

A mi Director de Tesis por compartir sus conocimientos y brindarme todo el apoyo en el desarrollo de la investigación.

DEDICATORIA

A Rommel mi amado esposo y compañero de vida, por su confianza, paciencia y constante estímulo que impulsa en mí el deseo de superación personal y profesional permanentemente.

A mis princesas mágicas Rommina y Renata, fuentes de inspiración inagotables.

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN DEL ESTUDIANTE DE AUTORÍA DEL TRABAJO.....	i
INFORME DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO	ii
APROBACIÓN DEL DIRECTOR	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
1. EL PROBLEMA.....	2
1.1. Planteamiento del Problema.....	2
1.2. Formulación del Problema.....	4
1.3. Sistematización del Problema.....	4
1.4. Objetivos de la Investigación	5
1.5. Justificación	5
1.6. Alcance de la Investigación:	6
CAPITULO II.....	7
2. MARCO DE REFERENCIA	7
2.1. Antecedentes de la Investigación	7
2.2. Marco Teórico.....	9
2.2.1. Gestión del Talento Humano	9

2.2.2.	Balanced Scorecard.....	10
2.2.2.1.	Principios de una Organización basada en la Estrategia.....	12
2.2.2.2.	Perspectivas del Balanced Scorecard	13
2.2.2.3.	Estrategia	14
2.2.2.4.	Balanced Scorecard en Instituciones Públicas	15
2.2.3.	Activos Intangibles	16
2.2.4.	Evaluación del Desempeño	19
2.2.5.	Productividad	21
2.3.	Marco Conceptual.....	22
2.4.	Marco Legal	25
2.5.	Marco Temporal.....	26
2.6.	Sistema de Hipótesis	26
2.7.	Sistema de Variables	26
3.	MARCO METODOLÓGICO	28
3.1.	Diseño de la Investigación	28
3.2.	Tipo de la Investigación	29
3.3.	Métodos de la Investigación	29
3.4.	Población y Muestra por Conveniencia.....	30
3.5.	Operacionalización de las Variables	31
3.6.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	32
3.7.	Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	32
3.8.	Confiabilidad y Validez de Instrumentos	33
3.8.1.	Confiabilidad	33
3.8.2.	Validez	33
4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS Y DISEÑO DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	34
4.1.	Modelo de Gestión Execution Premium.....	34

4.1.1.	Desarrollar la Estrategia.....	35
4.1.2.	Traducir la Estrategia	36
4.1.3.	Alinear la Organización	37
4.1.4.	Planear las Operaciones.....	37
4.1.5.	Monitorear y Aprender	38
4.1.6.	Probar y Adaptar la Estrategia	39
4.2.	Análisis e Interpretación de Resultados.....	40
4.2.1.	Resultados de Execution Premium del Balanced Scorecard	42
4.2.1.1.	Desarrollar la Estrategia	45
4.2.1.2.	Traducir la Estrategia.....	47
4.2.1.3.	Alinear la Organización.....	49
4.2.1.4.	Planear las Operaciones	51
4.2.1.5.	Monitorear y Aprender	53
4.2.1.6.	Probar y Adaptar.....	55
4.2.2.	Resultados sobre las prácticas de Evaluación del Desempeño.....	56
4.2.2.1.	Resultados de Organizaciones que aplican una Evaluación del Desempeño.....	57
4.2.2.2.	Resultados de Organizaciones que incluyen objetivos en la Evaluación del Desempeño	58
4.2.2.3.	Resultados sobre los criterios para la definición de incrementos salariales.....	59
4.3.	Propuesta del Modelo de Evaluación del Desempeño basado en el Balanced Scorecard.....	60
4.3.1.	Planificación Estratégica	60
4.3.1.1.	Misión	61
4.3.1.2.	Valores	62
4.3.1.3.	Visión.....	63

4.3.1.4.	Análisis Estratégico	64
4.3.1.4.1.	Análisis Externo.....	64
4.3.1.4.2.	Análisis Interno.....	65
4.3.1.4.3.	Análisis FODA.....	65
4.3.1.5.	Propuesta de Valor.....	66
4.3.2.	Balanced Scorecard.....	68
4.3.2.1.	Mapa Estratégico.....	69
4.3.2.2.	Indicadores y Metas.....	71
4.3.2.3.	Iniciativas Estratégicas	75
4.3.3.	Alinear las Unidades y Colaboradores.....	78
4.3.4.	Controlar y Aprender.....	81
4.3.5.	Evaluación de los Valores Organizaciones.....	83
4.3.6.	Resultado Final de la Evaluación de Desempeño basado en el Balanced Scorecard.....	88
4.3.7.	Vinculación a un Sistema de Incentivos.....	93
4.4.	Resultados del Ensayo Experimental del Modelo de Evaluación del Desempeño basado en el Balanced Scorecard	94
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
5.1.	Conclusiones	101
5.2.	Recomendaciones	102
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	104
	ANEXO 1. Formato de Encuesta Execution Premium.....	109

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico	PP.
Gráfico 2.2.1. Componentes del Talento Humano	10
Gráfico 2.2.2. Elementos del Balanced Scorecard.....	11
Gráfico 2.2.2.1. Principios de una Organización Basada en la Estrategia.....	13
Gráfico 4.1. Modelo de Gestión “Execution Premium”	35
Gráfico 4.1.1. Elementos Desarrollo de la Estrategia.....	36
Gráfico 4.1.2. Elementos Traducir la Estrategia.....	36
Gráfico 4.1.3. Elementos de la Alineación Estratégica.....	37
Gráfico 4.1.4. Elementos de la Planificación de Operaciones.....	38
Gráfico 4.1.5. Elementos de Monitoreo y Aprendizaje.....	39
Gráfico 4.1.6. Elementos de Prueba y Adaptación de la Estrategia.....	39
Gráfico 4.2. Organizaciones Encuestadas por Tipo de Actividad.....	42
Gráfico 4.2.1.a. Radar Grado de Madurez del Modelo Execution Premium.....	43
Gráfico 4.2.1.b. Score Madurez del Modelo Execution Premium.....	44
Gráfico 4.2.1.1. Resultados Diagnóstico Fase Desarrollar la Estrategia.....	46
Gráfico 4.2.1.2. Resultados Diagnóstico Fase Traducir la Estrategia.....	48
Gráfico 4.2.1.3. Resultados Diagnóstico Fase Alinear la Organización.....	50
Gráfico 4.2.1.4. Resultados Diagnóstico Fase Planear las Operaciones.....	52
Gráfico 4.2.1.5. Resultados Diagnóstico Fase Monitorear y Aprender.....	54
Gráfico 4.2.1.6. Resultados Diagnóstico Fase Probar y Adoptar	56
Gráfico 4.2.2.1. Resultado Organizaciones que aplican Evaluación del Desempeño	57

Gráfico 4.2.2.2. Resultado Organizaciones incorporan los objetivos en la Evaluación del Desempeño.....	58
Gráfico 4.2.2.3. Resultado de los Criterios para Incrementos Salariales.....	59
Gráfico 4.3. Fases del Modelo.....	60
Gráfico 4.3.1.4.3. Matriz de Análisis FODA.....	66
Gráfico 4.3.1.5.1. Business Model Canvas.....	67
Gráfico 4.3.1.5.2. Matriz Business Model Canvas.....	68
Gráfico 4.3.2. Elementos del Balanced Scorecard.....	69
Gráfico 4.3.2.1. Matriz de Mapa Estratégico.....	71
Gráfico 4.3.2.2. Matriz de objetivos, indicadores y metas.....	74
Gráfico 4.3.2.3.1. Matriz de Cruce Elementos FODA.....	76
Gráfico 4.3.2.3.2. Matriz de Iniciativas Estratégicas.....	77
Gráfico 4.3.2.3.3. Ficha de Iniciativas Estratégicas.....	78
Gráfico 4.3.3. Matriz de Scorecard Personal.....	80
Gráfico 4.3.4. Acta de Reuniones de Análisis Estratégico.....	82
Gráfico 4.3.5. Fases de la Evaluación de Valores Organizacionales.....	85
Gráfico 4.3.6. Componentes del Modelo Propuesto.....	89
Gráfico 4.4.1. Mapa Estratégico Organizacional y Áreas.....	95
Gráfico 4.4.2. Resultados de la Evaluación de Valores Organizacionales.....	96
Gráfico 4.4.3. Resultados de la Evaluación de Desempeño en la Organización.....	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	PP.
Tabla No. 3.5 Matriz de Operacionalización de Variables.....	31
Tabla No.3.6. Matriz de Técnicas e Instrumentos.....	32
Tabla No. 4.2. Listado de Entidades Encuestadas.....	40
Tabla No. 4.2.1.1. Fase I. Desarrollar la Estrategia.....	45
Tabla No. 4.2.1.2. Fase II. Traducir la Estrategia.....	47
Tabla No. 4.2.1.3. Fase III. Alinear la Estrategia.....	49
Tabla No. 4.2.1.4. Fase IV. Planear las Operaciones.....	51
Tabla No. 4.2.1.5. Fase V. Monitorear y Aprender.....	53
Tabla No. 4.2.1.6. Fase VI. Probar y Adaptar.....	55
Tabla 4.3.5. Encuesta para Evaluación de Valores Organizacionales.....	87
Tabla 4.3.6.1. Ponderación de los Componentes del Modelo.....	90
Tabla 4.3.6.2. Umbrales de Semaforización.....	91
Tabla 4.3.6.3. Presentación de Resultados del Modelo de Evaluación de Desempeño.....	92

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Formato de Encuesta Execution Premium.....	91
--	----

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**GENERACIÓN DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL
TALENTO HUMANO APOYADO EN EL BALANCED SCORECARD**

Autora: Gabriela Alexandra Paredes Carrillo

Director: Jaime Manuel Saavedra Alberca Msc.

RESUMEN

El presente trabajo busca proponer un modelo de evaluación del desempeño del talento humano, basado en resultados tangibles descritos y medidos a través del Balanced Scorecard, orientado a mejorar la eficiencia y productividad en las organizaciones.

El estudio inicia con un diagnóstico del grado de madurez del modelo Execution Premium del Balanced Scorecard, que aborda el desarrollo, traducción, alineación y monitoreo de la estrategia. Así también aborda las prácticas de evaluación del desempeño en las organizaciones. El documento incluye un marco teórico y conceptual de los temas relacionados con estrategia y evaluación del desempeño.

La parte central del documento describe las fases y formatos para implementar un modelo para evaluar el desempeño del talento humano, en función de los resultados de los objetivos e iniciativas estratégicas planteadas en el Balanced Scorecard, y finaliza con las conclusiones y recomendaciones relacionadas con la investigación.

Descriptor: Balanced Scorecard, Evaluación del Desempeño, Estrategia, Talento Humano, Alineación, Competencias, Indicadores, Iniciativas, Productividad.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**GENERACIÓN DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL
TALENTO HUMANO APOYADO EN EL BALANCED SCORECARD**

Autora: Gabriela Alexandra Paredes Carrillo

Director: Jaime Manuel Saavedra Alberca Msc.

ABSTRACT

This paper aims to propose a model of performance appraisal of human talent, based on tangible results described and measured through the Balanced Scorecard, designed to improve efficiency and productivity in organizations.

The study begins with an assessment of the maturity of the Execution Premium model of the Balanced Scorecard, which addresses the development, translation, alignment and monitoring of the strategy. And also it addresses the performance evaluation practices in organizations. The document includes a theoretical and conceptual framework of issues related to strategy and performance evaluation.

The main part of the text describes the phases and formats to implement a model to evaluate the performance of human talent, depending on the results of the strategic objectives and initiatives proposed in the Balanced Scorecard, and ends with the conclusions and recommendations related to research.

Keywords: Balanced Scorecard, Performance Evaluation, Strategy, Human Resource, Alignment, Skills, indicators, initiatives, Productivity.

INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo de grado es generar un modelo para evaluar el desempeño apoyado en los resultados del Balanced Scorecard, a través del diseño e implementación de herramientas estratégicas y del talento humano, en busca de resultados trascendentales para las organizaciones.

En el Capítulo I, se realiza el planteamiento del problema, se identifican los objetivos, justificación y el alcance de la investigación. En el Capítulo II, se establecen los antecedentes, el marco teórico y marco conceptual, relacionado con el direccionamiento estratégico y evaluación del desempeño. En el Capítulo III, se describe el marco metodológico, que incluye el diseño, tipo y método de la presente investigación. El Capítulo IV, describe los resultados de la investigación de campo realizado a 22 organizaciones con más de 50 colaboradores sobre el grado de madurez en el diseño e implementación del Balanced Scorecard y las prácticas de la Evaluación del Desempeño. Este capítulo incluye además las fases y pasos propuestos del modelo propuesto. Finalmente, el Capítulo V recoge las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Lo que no se mide, no se gestiona. Por lo expuesto, tal como ocurre en los objetivos organizacionales medir es una instancia ineludible para garantizar el éxito de lo planificado, es así que la investigación pretende trasladar este concepto al área de talento humano, a través de un modelo de evaluación del desempeño basado en objetivos, indicadores y metas a nivel individual para cada colaborador.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Las organizaciones en la actualidad, están inmersas en constantes transformaciones, la internacionalización de mercados, la era de la información y de las nuevas tecnologías es compleja y dinámica, por tanto se vuelve imprescindible el diseñar estrategias competitivas e innovadoras para obtener un nivel de sostenibilidad y foco de medición, que les permita abordar adecuadamente el futuro con éxito. (Boada-Grau & Gil-Ripoll, 2009)

La estrategia de una organización describe la forma de crear valor, contar con un direccionamiento estratégico, permite a las organizaciones incrementar la productividad, reducir costos, mejorar la calidad de los productos o servicios y optimizar los procesos, todo esto sustentado en la adecuada gestión de los recursos, especialmente los activos intangibles.

Los activos intangibles, según Maxwell (1997, p.36), “son los conocimientos que existen en una organización para crear una ventaja diferencial, son las capacidades de los empleados de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes”. De igual manera Simó & Sallán (2008, p.43) señala, “el activo intangible es el conocimiento, propiedad de la organización, que crea o produce valor”.

En la actualidad, todas las organizaciones crean valor mediante la potenciación de sus activos intangibles: capital humano, sistemas de información, capacidad de innovación, cultura, entre otros. Kaplan & Norton (2008, p.27) señala que “los activos intangibles representan más del 75% del valor de las organizaciones, de ahí la importancia en la formulación y ejecución de la estrategia, contemplando explícitamente la integración y alineación del talento humano”.

El término Balanced Scorecard (BSC) lo utilizaron por primera vez Robert Kaplan y David Norton en el año 1992, como un modelo de gestión que vincula la estrategia con las operaciones para el logro de resultados extraordinarios, permite traducir la estrategia en objetivos y busca convertir los activos intangibles en resultados tangibles. Dado que las organizaciones tienen colaboradores y líderes que necesitan desarrollarse, el reto consiste en ofrecer un proceso efectivo para la evaluación de desempeño y desarrollo del capital humano. (Kaplan & Norton, 2006)

La evaluación de desempeño para Milkovich, Boudreau, Milkovich, & Milkovich, (1991, p.5), es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo. Además genera información sobre su desempeño y competencias individuales.

Según William B. Werther Jr. y Keith Davis (1992, p.153), en su libro Administración de Personal y Recursos Humanos: “La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos”.

Uno de los retos más importante a los que se enfrentan las organizaciones según Campero (2006, p. 46), es la construcción de procedimientos adecuados de medición de desempeño, a través de sistemas de valoración constituido por indicadores relevantes, significativos, comprensibles, comparables, flexibles y dinámicos.

Según datos estadísticos, en la mayoría de organizaciones la evaluación del desempeño se limita a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; sin identificar las causas y establecer acciones de común acuerdo para mejorar el rendimiento. (Jiménez, 2010)

La fuente documental consultada permite inferir que las organizaciones priorizan los activos tangibles, por ende sus sistemas tradiciones de medición del desempeño se limitan principalmente a datos financieros y juicios subjetivos sobre el comportamiento del talento humano, el problema es que éstas herramientas no capturan el valor del capital intelectual.

El activo basado en el conocimiento está tomando vital importancia en la gestión organizacional, generando la necesidad de equilibrar los indicadores financieros y los indicadores impulsores, para la creación de valor.

Por lo expuesto, la presente investigación tiene como objetivo crear un modelo de Evaluación del Desempeño, bajo un enfoque técnico que priorice la objetividad, que le permitan al área de Talento Humano, retroalimentar y alinear los esfuerzos para contribuir con el cumplimiento de la Misión y Visión Institucional.

1.2. Formulación del Problema

¿Los modelos de Evaluación del Desempeño están alineados a los objetivos estratégicos organizacionales, permitiendo mejorar la eficiencia y productividad en las organizaciones?

1.3. Sistematización del Problema

1. ¿Cómo incide la estructuración del Balanced Scorecard en el subsistema de Evaluación de Desempeño?
2. ¿Cuál es la situación actual de los modelos de Evaluación del Desempeño, que se aplican en las organizaciones?
3. ¿Cuáles son los beneficios de aplicar un modelo de Evaluación del Desempeño en las organizaciones?
4. ¿Cuáles son los lineamientos requeridos para promover una cultura de evaluación del desempeño y retroalimentación en las organizaciones?

1.4. Objetivos de la Investigación

➤ Objetivo general

Generar un modelo de Evaluación del Desempeño, a través de la alineación con los objetivos estratégicos identificados en el Balanced Scorecard, que permita mejorar la eficiencia y productividad.

➤ Objetivos específicos

1. Evaluar la incidencia del Balanced Scorecard en el subsistema de Evaluación de Desempeño.
2. Diagnosticar la situación actual de los modelos de Evaluación del Desempeño aplicados en las organizaciones.
3. Identificar los principales beneficios de las organizaciones, en la implementación de un modelo de Evaluación del Desempeño.
4. Establecer los lineamientos requeridos para promover una cultura de evaluación del desempeño y retroalimentación, dentro de las organizaciones.

1.5. Justificación

Las organizaciones centran sus esfuerzos en objetivos de corto plazo, evaluando sus resultados a través de indicadores financieros, sin embargo esto no es suficiente, ya que es necesario centrar su visión hacia la estrategia a largo plazo. Los índices financieros no capturan la creación de valor de los intangibles, tales como el desarrollo de competencias, habilidades y motivación de los colaboradores, la innovación de productos y servicios, lealtad de los clientes, entre otros.

El factor humano es el activo más importante dentro de la organización, el desempeño de sus actividades debería estar totalmente relacionado con el cumplimiento de los objetivos institucionales, por tanto la adecuada gestión del talento humano será la clave del éxito de las organizaciones.

La generación de un modelo de evaluación del desempeño que incorpore los insumos que ofrece el BSC, podrá beneficiar a la alta dirección para evaluar de manera objetiva el desempeño de sus colaboradores. A nivel organizacional, se podrá identificar el grado de contribución de cada empleado hacia la consecución de la visión organizacional, logrando una mayor dinámica en la gestión del talento humano.

Para que la evaluación de desempeño tenga un máximo impacto, el sistema de medición debe centrarse en la estrategia organizacional, incluyendo y atrayendo la atención de todos los colaboradores.

1.6. Alcance de la Investigación:

El presente estudio está orientado a proponer un modelo de Evaluación del Desempeño, aplicable a todas las organizaciones privadas de diferentes sectores productivos, las principales investigaciones de campo se realizarán en empresas ubicadas en la ciudad de Quito.

1.7. Hipótesis

1. El Balanced Scorecard es una metodología válida para utilizarla como base de un modelo de Evaluación del Desempeño, que permita mejorar la productividad de las organizaciones.
2. El modelo de Evaluación del Desempeño permitirá mejorar la eficiencia y productividad en las organizaciones.

CAPITULO II

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Antecedentes de la Investigación

La evaluación del desempeño se ejecuta en organizaciones públicas y privadas, a continuación se presentan citas de varios autores que permiten inferir en la relevancia de un adecuado proceso de evaluación basado en parámetros claros y objetivos.

Salgado & Cabal (2011, p.3) en su trabajo titulado Evaluación del Desempeño en la Administración Pública, cuyo propósito del estudio fue analizar conceptual y metodológicamente las diferentes interpretaciones de desempeño y productividad, recoge definiciones de autores sobre el desempeño, así la Sociedad de Psicología Industrial y Organizacional define al desempeño como “la efectividad y el valor de la conducta laboral y sus resultados”. Murphy definió al desempeño como “el conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o la unidad organizativa en la que la persona trabaja”. Campbell definió al desempeño como “cualquier conducta cognitiva, psicomotora, motora o interpersonal, bajo el control del individuo, graduable en términos de habilidad y relevante para las metas organizacionales”.

Harper & Lynch (1992, p.37), plantean que la evaluación del desempeño es una técnica o procedimiento que pretende apreciar de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización, basados en objetivos planteados, responsabilidades asumidas y características personales.

Así mismo, Bruns (1992) en su estudio titulado: Medición del Desempeño, Evaluación e Incentivos, concluye que el desempeño es multidimensional y tiene múltiples facetas, agrupadas en tres grandes dimensiones: desempeño de tarea, desempeño contextual y conductas organizacionales.

Mármol (2010), en su trabajo de investigación titulado Por qué es tan importante hoy la Evaluación del Desempeño en el Personal, manifiesta que en toda organización es necesario evaluar el desempeño del personal, porque el éxito de toda organización depende del desempeño de los colaboradores, y mientras se mida y evalúe este desempeño, se podrán emprender acciones orientadas a obtener resultados positivos. Para que esto sea así, es imprescindible realizar la evaluación de la manera más adecuada posible, lo que se materializa cumpliendo los siguientes pasos: identificar problemas relacionados con el desempeño, ofrecer a los trabajadores información constructiva y emprender acciones para mejorar.

Para Byars & Rue (1996), la evaluación del desempeño es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Según Chiavenato (2009, p.245), la evaluación del desempeño es una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo.

Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos, es criterio de autores tales como Harper & Lynch (1992), Chiavenato (2009), Byars & Rue (1996), que cuando los sistemas de evaluación del desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

En función de los trabajos analizados en párrafos anteriores, se establece que la evaluación del desempeño es una actividad muy compleja de realizar, dónde las personas evalúan a otras personas con emociones, percepciones y realidades diferentes.

El proceso de evaluación del desempeño deberá tener un carácter estratégico, integrar los objetivos organizaciones con los objetivos individuales, para medir y evaluar el desempeño de los colaboradores, así emprender acciones orientadas a lograr los resultados organizacionales.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Gestión del Talento Humano

En la actualidad, el recurso humano es considerado como un factor clave que determina el éxito en las organizaciones, así también el desempeño de los colaboradores ha tomado mayor relevancia, para determinar el nivel de compromiso y aporte del colaborador hacia los objetivos organizacionales.

Para Chiavenato (2009, p.6) en su obra titulada Gestión del Talento Humano, define a la Administración del Talento Humano como “Un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes”.

Werther et al. (2008, p.8) manifiesta que el propósito de la Gestión del Talento Humano es el “mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.”

Jericó (2008, p.73 y 74) en su obra titulada La nueva gestión del talento humano: construyendo compromiso, describe al talento como “el conjunto de capacidades, compromiso y acción”, donde las capacidades son los “conocimientos, habilidades y competencias o actitudes”, al compromiso lo describe como “el motor para que el profesional aporte al máximo posible” y finalmente la acción que significa “velocidad, puesta en práctica en el momento adecuado”. La autora concluye que si uno de los elementos falla, habrá solamente buenas intenciones pero no resultados.

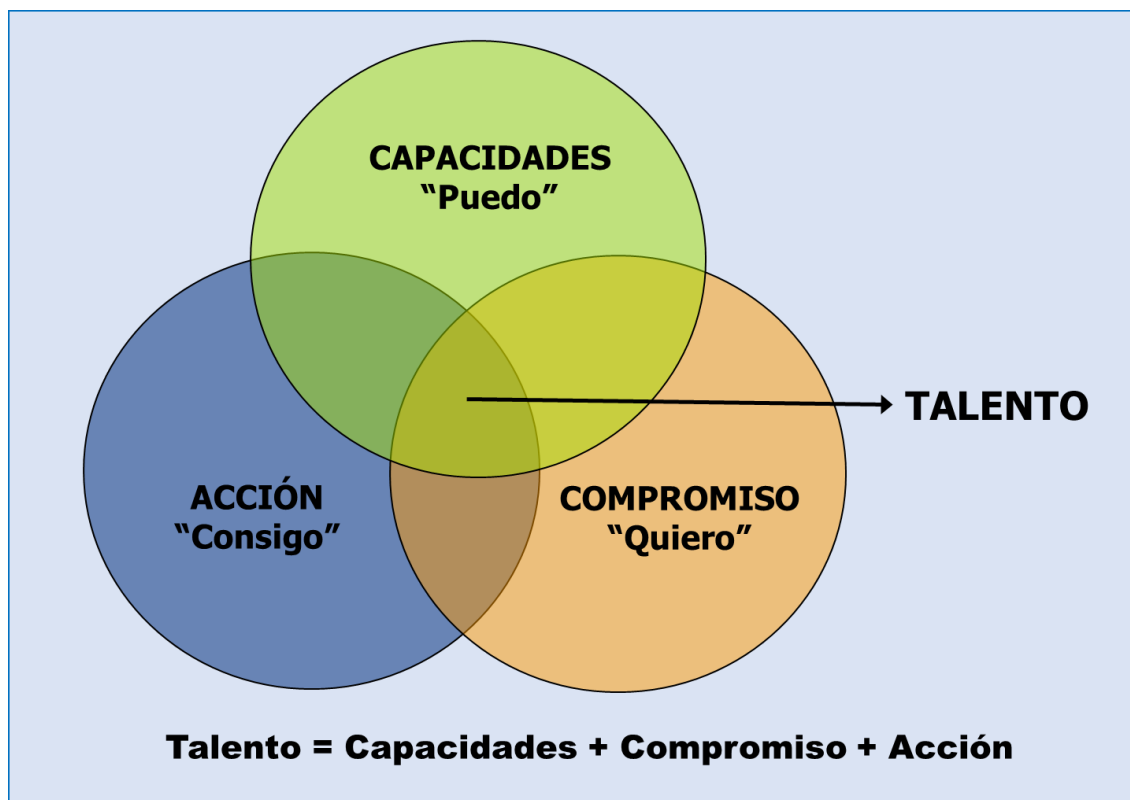


Gráfico 2.2.1. Componentes del Talento Humano

Fuente: Jericó, Pilar (2008, p.73). La Nueva Gestión del Talento Humano

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

2.2.2. Balanced Scorecard

El concepto de Balanced Scorecard nació en base a un trabajo realizado por Robert Kaplan y David Norton, que lo definen como un sistema de administración que va más allá de la perspectiva financiera con la que la alta dirección acostumbran a evaluar la gestión de las organizaciones.

De acuerdo a Kaplan y Norton (1994, p. 12) en su obra La estrategia enfocada en la organización, el Balanced Scorecard es la representación de una estructura coherente de la estrategia del negocio por medio de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con indicadores de desempeño, sujetos al logro de compromisos determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.



Gráfico 2.2.2. Elementos del Balanced Scorecard

Fuente: Norton, David (2006). Charla Magistral presentada por Seminarium.

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

El proceso de planificación de la gestión estratégica, debe desarrollarse conjuntamente con un proceso de control y seguimiento de la estrategia, con la misión y visión de la organización como directrices. Kaplan & Norton (2006)

El Balanced Scorecard es un método para medir las actividades de una organización en términos de visión y estrategia, proporcionando a los tomadores de decisión una visión global del negocio. También es una herramienta de gestión que ayuda a la organización a expresar los objetivos e iniciativas para cumplir con el direccionamiento estratégico. Kaplan & Norton (2006)

El Balanced Scorecard es una herramienta que permite movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización, hacia el logro de metas estratégicas en el largo plazo. Permite guiar el desempeño actual y apuntar el futuro deseado. Utiliza mediciones en cuatro categorías – desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales. Kaplan & Norton (2006)

Los objetivos de crecimiento y aprendizaje describen la forma en que el talento humano, tecnología y entorno organizacional se combinan para apoyar la estrategia. Kaplan & Norton (2001)

El alineamiento de la estrategia organizacional con la gestión del talento humano es fundamental para alcanzar los objetivos. El principal desafío de las organizaciones es alinear sus sistemas de gestión del talento humano a las estrategias de la organización: misión, objetivos y cultura. Por tanto, según la Revista Capital (2013, p. 23), la creación de cultura de talento impacta directamente a los resultados porque logra que una organización sea competitiva aumentando la calidad directiva y creando valor de forma inmediata.

Muchas organizaciones en el mundo desarrollado se están dando cuenta de que sus activos basados en el conocimiento e intangible puede generar riqueza y beneficios.

2.2.2.1. Principios de una Organización basada en la Estrategia

El Balanced Scorecard ubica a la estrategia en el centro de la organización, constituye la piedra angular de la metodología que impulsa la implementación de la estrategia en las organizaciones. Este marco fue construido sobre la base de cinco principios de gestión:

1. Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo.
2. Traducir la estrategia en términos operacionales
3. Alinear la organización con la estrategia
4. Motivar para que la estrategia sea una tarea de todos
5. Gobernar para convertir a la estrategia en un proceso continuo

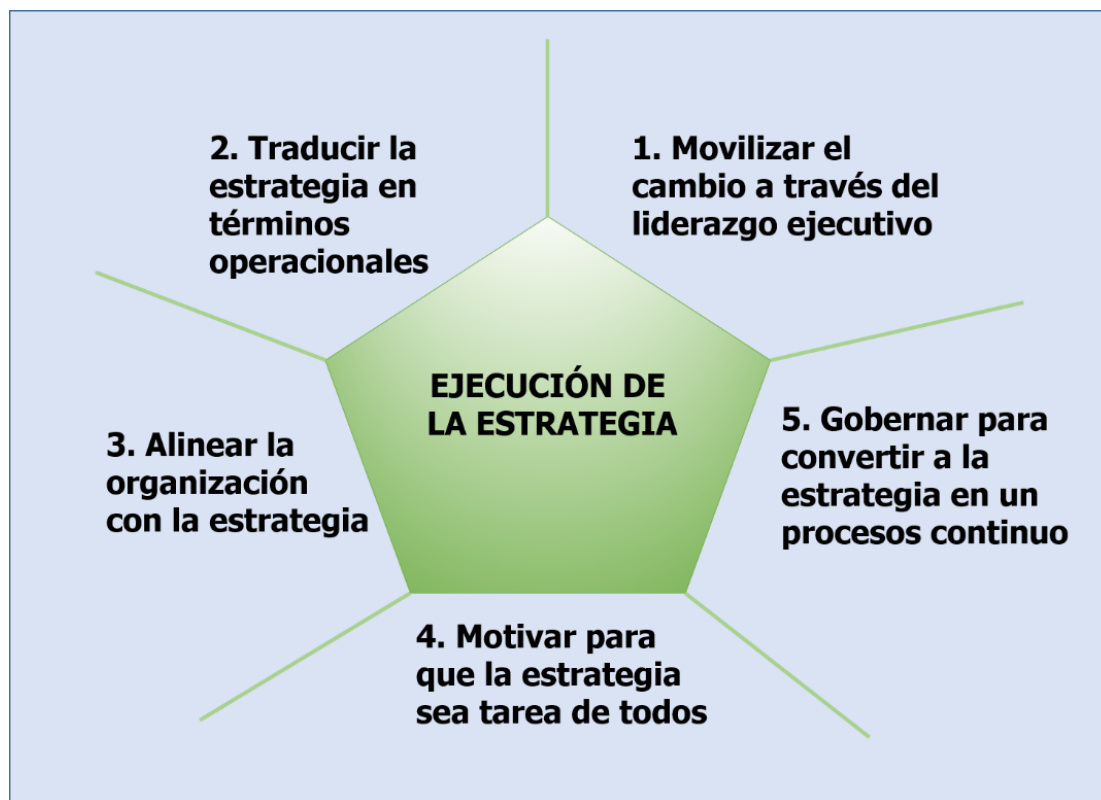


Gráfico 2.2.2.1. Principios de una Organización Basada en la Estrategia

Fuente: Norton, David (2006). Charla Magistral presentado por Seminarium.

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

2.2.2.2. Perspectivas del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard sugiere que veamos la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada: Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas? Del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes? Interna de Negocio: ¿En qué debemos sobresalir? Crecimiento y Aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

- **Financiera:** Responde a las expectativas de los accionistas, está particularmente centrada en la creación de valor con altos índices de rendimiento.

- **Cliente:** Responde a las expectativas de los clientes, de esta dependerá en gran medida la generación de ingresos. Se identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio así como las medidas de la actuación.
- **Procesos Internos:** Se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización de una empresa cuyo éxito depende de las expectativas de clientes y accionistas.
- **Aprendizaje y Crecimiento:** Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa. La consideración de esta perspectiva del Balanced Scorecard refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro.

2.2.2.3. Estrategia

Según Kaplan & Norton en su libro “Mapas Estratégicos” (2004, p. 31) manifiesta que “la estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes”.

La bibliografía sobre la formulación y desarrollo de la estrategia es muy extensa, los enfoques más visibles se focalizan en los clientes. El marco de la ventaja competitiva de Porter (1996) enfatiza en los segmentos de mercado y clientes, y la decisión de ganar en ese segmento mediante una estrategia de bajo costo o una estrategia diferenciadora. El enfoque de océano azul desarrollado por Kim & Mauborgne (2005) proponen un posicionamiento competitivo sostenible y creativo para un gran base de clientes o nicho de mercado grande. La cocreación de la experiencia propuesto por Prahalad & Ramaswamy (2004) permite a las organizaciones desarrollar una propuesta de valor junto a sus clientes, el diseño de la estrategia se crea en conjunto con los clientes, colocándolos en el centro del proceso.

Sin importar el método utilizado, la estrategia formulada se traducirá en un mapa estratégico y luego se operativizará por medio del Balanced Scorecard a través de objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

Collins & Rukstad (2008) en el artículo “Can you say what your strategy is? Publicado en la Harvard Business School, manifiestan que una estrategia debería contener tres elementos fundamentales:

- Objetivo: el fin que debe alcanzar la estrategia diseñada
- Ventaja: el medio por el cual la organización logrará su objetivo
- Alcance: el campo o nicho donde la organización propondrá operar

Es decir, la estrategia debe contener un objetivo cuantitativo, la ventaja representa lo que hará la organización de manera diferente a sus competidores y el alcance el segmento de mercado en el que se propone competir y ganar.

2.2.2.4. Balanced Scorecard en Instituciones Públicas

El Balanced Scorecard si bien tuvo sus inicios en el sector privado, se ha comprobado que la metodología también aplica para el sector público, inclusive en el Ecuador se ha implementado el programa Gobierno por Resultados (GPR), cuyo objetivo era aterrizar el Plan Nacional de Buen Vivir, a través de un Cuadro de Mando Integral para el control, ejecución y cumplimiento de objetivos.

En la publicación “Gestión Pública: Mejores Prácticas”, una publicación de la Corporación Ekos en el 2013, manifiesta que el “GPR buscó aplicar e instaurar una metodología de planificación y gestión gubernamental para resultados, que permita la gestión de mapas estratégicos, objetivos, indicadores, metas, proyectos y procesos”.

Bajo este contexto, la estrategia sigue siendo el centro de la organización, el cambio radica en la razón de ser o fin de la organización, que consiste en el servicio a sus clientes o ciudadanos en el ambiente público, no en alcanzar el éxito financiero.

2.2.3. Activos Intangibles

“Los activos intangibles son los conocimientos que existen en una organización para crear una ventaja diferencial, son las capacidades de los empleados de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes”. Stewart (1997, p. 17)

Una forma básica de conceptualización de los intangibles, es la oposición a los activos tradicionales, por su naturaleza no material (Lev, 2012). Los intangibles se pueden considerar exclusivos al ser humano.

Los activos intangibles son una fuente de la creación de valor sustentable. Los objetivos de crecimiento y aprendizaje describen la forma en que las personas, tecnología y entorno organizacional se combinan para apoyar la estrategia. (Kaplan & Norton, 2004)

Los activos intangibles se han convertido en factores decisivos para la creación sustentable de valor en las organizaciones, dentro del Balanced Scorecard la perspectiva de aprendizaje y crecimiento destaca la necesidad de alinear los activos intangibles con la estrategia organizacional, definido por los creadores del Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996).

La creación de valor sustentada en los activos intangibles difiere en diversos aspectos importantes, de la generación de valor mediante la gestión de activos tangibles, físicos y financieros, como señala Kaplan & Norton (2004, p.117):

- La creación de valor es indirecta: Los activos intangibles no inciden directamente en los resultados financieros, las mejoras en los activos intangibles influyen en los resultados financieros a través de relaciones causa – efecto.
- El valor es contextual: El valor de un activo intangible depende de su alineación con la estrategia.
- El valor es potencial: El costo de invertir en un activo intangible representa un valor potencial, siempre que esté alineado a la estrategia.

- Los activos están agrupados: Los activos intangibles rara vez crean valor por sí mismos, no tienen un valor que se pueda aislar del contexto y la estrategia de la organización. El valor de los activos intangibles aparece cuando se combinan eficazmente con otros activos, tanto tangibles como intangibles.

Medir los activos intangibles (capacidad y alineación de los empleados, tecnología de la información, clima y cultura organizacional) parece tarea difícil, por tanto es necesario tener en consideración algunos principios como los señala Kaplan & Norton (2004, p. 136): 1. Los activos intangibles no se miden por la cantidad de dinero gastado, 2. Deben estar correctamente alineados a la estrategia, 3. No deben ser evaluados de manera independientes a las capacidades y el valor de los activos.

Las características de los indicadores para medir los activos intangibles enunciado por Campero (2006, p.49) son: 1. Relevantes, proporcionar información para tomar decisiones, 2. Significativos, alinear los intangibles críticos a los procesos de creación de valor, 3. Comprensibles, formulados y calculados de manera entendible para los colaboradores, 4. Comparables, mantener consistencia en las mediciones para poder efectuar comparaciones en períodos. 5. Flexibles y dinámicos, que reflejen los cambios y los efectos en el aprendizaje de la organización.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles más importantes para la estrategia, los objetivos identifican qué tareas (capital humano), qué sistemas (capital de información) y qué clase de ambiente (capital organizacional) se requiere para apoyar los procesos internos de creación de valor. (Kaplan & Norton, 2004)

Los activos intangibles se organizan en tres categorías: 1. Capital humano: la disponibilidad de habilidades, competencias y conocimientos requeridos para apoyar la estrategia. 2. Capital de la información: la disponibilidad de sistemas de información, redes e infraestructura requeridos para respaldar la estrategia. 3. Capital organizacional: la disponibilidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio necesario para ejecutar la estrategia. (Kaplan & Norton, 2004)

Las organizaciones tratan de desarrollar a sus colaboradores, su tecnología y su cultura, la mayoría no alinea estos activos intangibles con la estrategia. La clave para crear ésta alineación es la granularidad, es decir, ir más allá de las generalidades y centrarse en las capacidades y atributos específicos que necesitan los procesos críticos de la estrategia. (Kaplan & Norton, 2004)

El capital humano representa la disponibilidad de habilidades, talento y know how de los empleados para llevar a cabo procesos críticos para el éxito de la estrategia. El proceso de medición del capital humano comienza con la identificación de las competencias requeridas en los puestos de trabajo, para posteriormente evaluar las actuales capacidades y competencias de los colaboradores. (López Ruiz, Alfaro Navarro, & Nevado Peña, 2011)

El capital humano es el conocimiento que puede ser explotado para un propósito útil. El término combina la idea de la inteligencia o el poder del cerebro, con el concepto económico de capital, la de ahorro de los recursos para que puedan ser invertidos en la producción de más bienes y servicios. El capital intelectual pueden incluir las habilidades y conocimientos que una empresa ha desarrollado acerca de cómo hacer que sus productos o servicios, el conocimiento se considera fundamental para el éxito continuo de la organización. (Amiri, Jandaghi, & Ramezan, 2011)

El capital intelectual se define como la materialización de la puesta en valor de los conocimientos de una organización. En los años 90, las empresas eran valoradas a partir de la información de balances, hoy se suma el capital intelectual. (Fernández, 2006)

El capital de información es la materia prima para crear valor en el entorno actual, consiste en sistemas, bases de datos y redes, para poner la información y los conocimientos a disposición de la organización. (Kaplan & Norton, 2004)

El capital organizacional, es la capacidad de la organización para movilizar y sustentar el proceso de cambio requerido para ejecutar la estrategia, proporciona la capacidad de integración para que los activos intangibles de capital humano y de información, no sólo estén alineados con la estrategia, sino también integrados para alcanzar los objetivos estratégicos.

Una empresa con alto capital organizacional tiene una comprensión de su visión, misión, valores y estrategia, cuenta con un direccionamiento claro, comparte el conocimiento de arriba hacia abajo, garantizando que todos sus miembros trabajen juntos y en una misma dirección. Kaplan & Norton (2008, p. 145) manifiestan que el capital intelectual se construye en base a los siguientes elementos:

- Cultura: conciencia e internacionalización de la misión, visión y valores para la ejecución de la estrategia.
- Liderazgo: disponibilidad de líderes calificados en todos los niveles para movilizar a la organización hacia la estrategia.
- Alineación: objetivos e incentivos individuales, de equipo y departamentales vinculados a los objetivos estratégicos.
- Trabajo en equipo: conocimientos de potencial estratégico compartidos en toda la organización.

En la actualidad existe una complejidad en el proceso de toma de decisiones, la demanda de respuestas urgentes a problemas complejos, la especialización en los requerimientos de los clientes, ha creado una situación sin precedentes y origina un mercado ávido de sofisticados sistemas de gestión de información y de programas capaces de evaluarla. (Pérez, Contreras, & Amador, 2009).

2.2.4. Evaluación del Desempeño

Para evaluar la disponibilidad del capital humano, es necesario identificar las familias de puestos estratégicos y establecer el perfil de competencias, las organizaciones pueden utilizar una variedad de enfoques para conocer el desempeño y potencial de una persona. (Kaplan & Norton, 2004)

Las evaluaciones proporcionan a los interesados una clara comprensión de sus objetivos, datos sobre sus competencias y desempeño, así como un enfoque práctico para el futuro desarrollo personal. (Kaplan & Norton, 2004).

Los indicadores de gestión son reflectores de resultados de acciones pasadas del desempeño organizacional, los indicadores conforman una cadena en donde los resultados que se den en un nivel inferior, impactan en el desempeño de un nivel superior (Ondari-Okemwa, 2011).

La definición de métricas en las organizaciones para medir el capital humano, capital de información y capital organizacional, es muy complejo y no existen indicadores estándares, esto dependerá del tipo de organización y direccionamiento estratégico.

La Evaluación del Desempeño es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Chiavenato (2009, p. 245), plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Según Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy (2001, p.14), la evaluación de desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central de todo sistema de evaluación, debe ser más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario, desarrollar todo el potencial humano, es decir, orientarse al futuro.

Griffin,W & Moorehead (2010, p. 145), en su estudio titulado Comportamiento Organizacional, demuestran de manera consistente que el cumplimiento de las metas están muy relacionadas con el desempeño de los colaboradores. El estudio demuestra además, la importancia de la aceptación y el compromiso, así como también enfocar la atención en el corto y largo plazo.

De los conceptos presentados, existe un consenso entre los autores en relación al concepto de desempeño, la cual se focaliza principalmente a una forma de medir el aporte de cada trabajador para el logro de objetivos.

La evaluación del desempeño proporciona información valiosa para retroalimentar las necesidades de capacitación, desarrollo y mejoramiento, permite comunicar a los colaboradores las prioridades de la alta dirección, los resultados de la evaluación también se utilizan para decidir y justificar la asignación de recompensas.

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos. Es criterio de autores tales como Harper & Lynch (1992), Chiavenato (2009) y Byars (1996); es que cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la organización.

2.2.5. Productividad

Chiavenato (2009, p. 7 y 8), manifiesta que la “productividad es la relación que existe entre los productos o servicios que genera la organización y los que requiere para su funcionamiento: personal, capital, materia prima y energía”. Además señala que la productividad se deriva del uso eficaz y eficiente de todos los recursos.

- Un uso más eficaz de los recursos significa lograr la producción de bienes y servicios aceptables para la sociedad.
- Un uso más eficiente implica que la organización debe utilizar sólo la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de bienes y servicios.

2.3. Marco Conceptual

Durante el transcurso de la investigación se utilizarán varios términos técnicos que serán definidos a continuación:

Activo intangible: es el conocimiento, propiedad de la organización, que crea o produce valor. (Kaplan & Norton, 2004)

Administración estratégica: proceso continuo que integra en un esfuerzo global los recursos y las funciones de la organización y que demanda del compromiso e involucramiento de los ejecutivos. (Certo, 1991)

Análisis FODA: siglas usadas para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posee sobre el negocio, útil para examinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. (Prieto, 2008)

Análisis situacional: es el proceso mediante el cual se estudian e identifican factores que influyen, en forma positiva o negativa, en el comportamiento y resultados de una empresa. (Prieto, 2008)

Alineación estratégica: una estrategia no puede ser exitosa a menos que un equipo logre alinearse en función de objetivos comunes, es decir un sentido compartido a lo largo de todos sus miembros de la organización y cómo ellos trabajarán juntos para lograr las metas. (Kaplan & Norton, 2004)

Balanced Scorecard: es un modelo de gestión dinámico, que ayuda a las organizaciones a traducir la estrategia en objetivos operativos que dirigen el comportamiento y el desempeño de la compañía. (Kaplan & Norton, 1996). El Balanced Scorecard es conocido también como Cuadro de Mando Integral.

Capacidades: hace referencia a los conocimientos, competencias y experiencia. (Alles, 2010)

Capital Humano: se trata de las capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la empresa aporta a ésta, es decir, forman activos individuales, e intransferibles. (Chiavenato, 2009)

Capital Intelectual: es el conocimiento intelectual de la organización, la información intangible (no visible), que posee y que pueda producir valor. (Kaplan & Norton, 2004)

Clima organizacional: Grado en que el entorno o ambiente es favorable o desfavorable para los integrantes de la organización.

Competencias: características subyacentes a la persona que están causalmente relacionadas con un actuación exitosa en un puesto de trabajo. (Boyatzis, 1982)

Conocimiento de la organización: proceso que consiste en hacer explícito el conocimiento tácito adquirido en la experiencia laboral dentro de la organización.

Cultura Organizacional: es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización. (Chiavenato, 2009)

Desarrollo Organizacional: Conceptos de cambio y capacidad de adaptación al cambio que tenga la organización.

Desempeño: concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período de tiempo. (Alles, 2010)

Estrategia: es una posición única, que permite a la empresa lograr una ventaja competitiva, aprovechando sus fortalezas y oportunidades, protegiéndose de las amenazas y posibles debilidades de la empresa.

Estructura Organizacional: la estructura organizacional en un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia.

Evaluación del Desempeño: proceso para determinar, en la forma más objetiva posible, cómo ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto. (Werther et al., 2008)

Evaluación 360°: proceso estructurado para evaluar a colaboradores con múltiples evaluadores, el nombre es en alusión a que una persona es evaluada por sus superiores, pares y subordinados, además por sí mismo con la autoevaluación. (Alles, 2010).

Indicadores de gestión: son el reflejo de los logros y el cumplimiento de la misión y objetivos de un determinado proceso. Los indicadores de gestión sirven a los dueños de un proceso, como herramienta de mejoramiento de la calidad de las decisiones que sobre el propio proceso se tomen. (Grasseová, 2010)

Innovación en valor: es la piedra angular de la estrategia del océano azul, son los actos de una compañía que inciden favorablemente sobre su estructura de costos y propuesta de valor para los compradores. (Mauborgne & Kim, 2005)

Mapa Estratégico: proporciona una representación visual de la estrategia, en una sola página da una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. (Kaplan & Norton, 2004)

Modelo de Competencias: conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales. (Alles, 2012)

Objetivos/metás: determinan qué es lo que debe lograrse y cuándo deben alcanzarse los resultados. (Mintzberg, Quinn & Lampel, 2012)

Planificación Estratégica: es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y los recursos de la organización. (Kotler, 1998)

Planificación: La planificación está definida como una herramienta administrativa que permite determinar y establecer actividades necesarias para alcanzar un objetivo planteado. (Mintzberg, Quinn & Lampel, 2012)

Políticas: son disposiciones no negociables que pretenden direccionar o crear las condiciones necesarias para la consecución de un objetivo. Son normas o directrices que expresan los límites dentro de los cuales deberá producirse la acción.

Proceso: cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente interno o externo. (Mintzberg, Quinn & Lampel, 2012)

Productividad: es un indicador que refleja la eficiencia con la que se utilizan los recursos humanos, capital, conocimientos, energía, tecnología, entre otros, para producir bienes y servicios en el mercado. (Levitan, 1984)

Retroalimentación: respuesta que el receptor da al emisor, en el sentido de que ha conocido el mensaje.

Talento humano: grupo de personas que se encuentra dispuesto, capaz y deseoso de trabajar para contribuir a los objetivos de la empresa. (Werther et al., 2008)

Valores: son criterios, estándares o principios clave generales que las personas usan para determinar qué tipos de comportamiento, eventos, situaciones y resultados son deseables o indeseables. (Jones, 2008)

2.4. Marco Legal

La fundamentación legal para el presente estudio se encuentra garantizada por los siguientes instrumentos:

- Constitución de la República del Ecuador
- Código del Trabajo
- Norma Técnica y Reglamentos Internos de las Organizaciones.

2.5. Marco Temporal

La presente investigación se realizará en un período de 12 meses, iniciando en el mes de abril del 2014 y finalizando en abril del 2015, el estudio se realizará en la ciudad de Quito, provincia del Pichincha, país Ecuador.

2.6. Sistema de Hipótesis

Hipótesis General

El Balanced Scorecard es una metodología válida para utilizarla como base de un modelo de Evaluación del Desempeño, que permita mejorar la productividad de las organizaciones.

Hipótesis Específicas

1. El diseño de un modelo de Evaluación del Desempeño basado en la metodología del Balanced Scorecard, permitirá que las organizaciones mejoren su productividad.
2. El modelo de Evaluación del Desempeño permitirá generar un sistema de remuneración variable en las organizaciones.

2.7. Sistema de Variables

Para la presente investigación, se han identificado dos variables, a saber:

Variable de Investigación No. 1:

Modelo de Evaluación del Desempeño basado en el Balanced Scorecard.

Esta investigación en función de los objetivos descritos anteriormente, se centrará en verificar la incidencia o no, de la implementación del Balanced

Scorecard en los subsistemas de Talento Humano, específicamente en la Evaluación del Desempeño, en función del desarrollo de objetivos estratégicos e indicadores de gestión.

Esta variable a la vez en la investigación se constituye en la variable independiente.

Variable de Investigación No. 2:

Mejorar la productividad de las Organizaciones.

El modelo de Evaluación del Desempeño, como herramienta objetiva para medir el nivel cumplimiento de responsabilidades de los colaboradores, permitirá mejorar la productividad de las organizaciones, a través de variables medibles y cuantificables.

Por lo expuesto, esta variable en la investigación es una variable dependiente.

CAPITULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Diseño de la Investigación

La investigación en función de sus objetivos sustentará su diseño, desde una perspectiva multireferencial, multidimensional e interpretativa, apoyados en una doble estrategia metodológica (cuantitativa-cualitativa), que incluye una investigación de campo, mediante el levantamiento de información a través de entrevistas y una investigación documental - bibliográfico de carácter descriptivo. (Terán, 2011)

El presente estudio corresponde a una investigación de tipo exploratorio, por cuanto existe poca información disponible relacionada con el problema de la investigación, es decir, determinar si el Balanced Scorecard es una metodología válida para utilizarla como base de un modelo de Evaluación del Desempeño, que permita mejorar la productividad de las organizaciones.

Hernández, Fernández & Baptista (1996, p.2 y 59) manifiestan que las investigaciones se originan de ideas, las cuales constituyen el primer acercamiento a la realidad que habrá de investigarse. Así también concluyen que los estudios exploratorios se efectúan, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes.

La investigación iniciará con el relevamiento de información relacionada a la gestión organizacional a través del Balanced Scorecard en organizaciones de más de 50 colaboradores en el país.

Adicionalmente el presente proyecto abordará también un estudio descriptivo, que permita describir situaciones y eventos relacionados al tema, es decir las prácticas de evaluación de desempeño implementadas en las organizaciones.

Hernández et.al. (1996, p. 60) manifiesta que los “estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”.

3.2. Tipo de la Investigación

El modelo se enmarca bajo la modalidad de Proyecto Factible, entendiéndose como una técnica de investigación orientada a resolver un problema de diseño de un modelo de evaluación del desempeño, alineados a los objetivos organizacionales definidos en el Balanced Scorecard. (Terán, 2011)

Se considera esta modalidad, por cuanto inicialmente se realizará un estudio tipo diagnóstico de la situación existente en las organizaciones, y posteriormente atendiendo los resultados del mismo, se pretende “Generar un modelo de Evaluación de Desempeño del Talento Humano apoyado en el Balanced Scorecard”, que permitirá mejorar la productividad y eficiencia de las organizaciones.

Además, el trabajo de investigación se apoyará en una investigación de campo de carácter descriptivo, dirigido a resolver o solucionar un problema existente y que proporcionarán una mejor comprensión respecto de la investigación.

3.3. Métodos de la Investigación

El método de investigación, según Balestrini (1987), se refiere al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlo a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados.

Con la información obtenida, se podrá realizar una integración entre lo cualitativo y cuantitativo, es decir una triangulación de métodos, técnicas y metodologías, buscando una relación de complementariedad.

Así también, es necesaria la utilización de métodos empíricos, en determinadas etapas de la investigación, es decir, la investigación será desarrollada según el método de análisis – síntesis, partiendo de la formulación de los objetivos generales y específicos, y se pretenderá corroborar empíricamente las deducciones lógicas, derivadas de la formulación del problema.

Para resumir los párrafos anteriores, los métodos que se utilizarán en la presente investigación serán:

1. Empíricos, con la aplicación de una encuesta y entrevista.
2. Teóricos Experimental, en los cuales se hará uso de la deducción.

3.4. Población y Muestra por Conveniencia

La población se refiere al conjunto de organizaciones que serán parte de la presente investigación, considerando el número de variables necesarias para que sean válidas las conclusiones que se obtengan.

La muestra para la presente investigación será por conveniencia o no probabilística, conocida también como muestra dirigida, según Hernández, et. al, (1996, p. 231) éste tipo de muestra “suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario”. Así también manifiesta que “la elección de los sujetos no depende de que todos tienen la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores”.

De acuerdo a lo indicado, la muestra del presente proyecto de investigación estará conformada por 20 organizaciones con más de 50 colaboradores, la justificación de esta decisión es el disponer de una base de datos de organizaciones que tienen implementadas el Balanced Scorecard, así parte del estudio será considerar la opinión de líderes en el área de planificación y talento humano.

3.5. Operacionalización de las Variables

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OBJETIVO: Generar un modelo de Evaluación del Desempeño, a través de la alineación con los objetivos estratégicos identificados en el Balanced Scorecard, que permita mejorar la eficiencia y productividad.

Tabla No. 3.5 Matriz de Operacionalización de Variables

VARIABLE CONCEPTUAL	VARIABLE REAL DE DIMENSIONES	VARIABLE OPERACIONAL DE INDICADORES
Balanced ScoreCard	Área del Planificación	Direccionamiento Estratégico
		Planificación Estratégica
		Diseño de la Estrategia
		Traducir la Estrategia
		Alinear la Organización
		Planear las Operaciones
		Monitorear y Aprender
		Probar y Adaptar
		Desdoblamientos por Áreas
Evaluación del Desempeño	Área del Talento Humano	Capital Intangible
		Indicadores de gestión y metas
		Scorecards personales
		Evaluación 360° de los Valores Organizacionales
		Modelo de Evaluación del Desempeño
		Productividad
		Mejoramiento Continuo

Fuente: Instructivo de Desarrollo de Tesis UTE

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Con el fin de dar respuestas a los objetivos de investigación y en función de la operacionalización de variables, se diseñarán instrumentos que permitan recoger información objetiva, de los sujetos de muestra, para tal efecto se desarrollarán herramientas para el levantamiento de información, las mismas que serán procesadas y analizadas, para determinar la situación actual de las variables conceptuales descritas.

Tabla No.3.6. Matriz de Técnicas e Instrumentos

TÉCNICAS	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DATOS	INSTRUMENTO DE REGISTRO
Encuesta	Guía de Encuesta	Formatos impreso de encuesta
		Bloc de notas
		Software para la tabulación
Entrevista	Guía de Entrevista	Formatos impreso de entrevistas
		Grabadora y Computadora
		Bloc de notas

Fuente: Instructivo de Desarrollo de Tesis UTE

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

Fuentes primarias: Levantamiento de información.

3.7. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Una vez culminada la etapa de recopilación de información, y de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación desde la perspectiva cuantitativa y en función de los objetivos el análisis de datos se realizarán en las siguientes fases: tabulación de datos, codificación y análisis de resultados en forma lógica y reflexiva, mediante la utilización del sistema SmartSoft.

Desde la perspectiva cualitativa, sobre el análisis de datos, consiste en reducir, categorizar, sintetizar y comparar información con una visión completa de la realidad del estudio.

Finalmente, se procederá a una integración de lo cualitativo y cuantitativo, esto es, una triangulación de métodos, técnicas y metodologías, buscando una relación de complementariedad, aumentando la validez.

3.8. Confiabilidad y Validez de Instrumentos

3.8.1. Confiabilidad

La confiabilidad se fundamentará en el diseño, aplicación, tabulación y análisis de datos en relación con las técnicas e instrumentos de ejecución de los mismos, los cuales serán presentados en tablas y gráficos estadísticos, así también como la síntesis de los criterios recogidos en las entrevistas de los colaboradores de las área de planificación y talento humano de las organizaciones seleccionadas.

3.8.2. Validez

La validez es la capacidad del instrumento para medir o evaluar lo que se pretende o se desea medir. La validez de los modelos de Evaluación del Desempeño, estará dada en función de considerarse como una herramienta de alto impacto, para gestionar el talento humano a corto plazo, que nos permite verificar el cumplimiento de los objetivos y los estándares individuales en cuanto a productividad y eficiencia.

En tal sentido, los instrumentos de investigación deberán ser validados mediante el juicio de expertos, criterios que servirán para reformular aspectos de los cuestionarios, encaminados al logro de los objetivos del trabajo de investigación.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS Y DISEÑO DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

4.1. Modelo de Gestión Execution Premium

Los problemas en la ejecución y el desempeño no son nuevos, los profesores de Harvard Business School, Robert Kaplan y David Norton, luego de extensas investigaciones en distintas organizaciones de diversa naturaleza en diferentes geografías, identificaron algunas barreras que impiden la ejecución y logro de resultados en las organizaciones. Estas barreras se las agruparon en cuatro evidencias:

- 60% no vincula el presupuesto con la estrategia
- 95% de los empleados no entiende la estrategia
- 70% de los incentivos de los ejecutivos no está vinculado a la estrategia
- 85% de los equipos de gestión pasan menos de una hora por mes discutiendo sobre la estrategia

Se observa que el denominador común en los cuatro puntos es la falta de alineamiento de las personas con la estrategia organizacional. Para resolver el problema que significan estas barreras en una organización, en el año 2008 los profesores Kaplan y Norton sistematizan todos los aportes generados en la implementación del Balanced Scorecard, para establecer un modelo de gestión que facilita la ejecución, el alineamiento y los resultados, lo denominaron “Execution Premium”.

Es así que Kaplan & Norton en el libro “The Execution Premiun” (2008, p. 26), manifiestan que “la motivación para lanzar el Balanced Scorecard fue desafiar el uso exclusivo de los indicadores financieros para la motivación y evaluación del desempeño”.

A continuación se presenta una breve explicación de este modelo que integra de una forma lógica la Gestión del Desempeño en una organización.

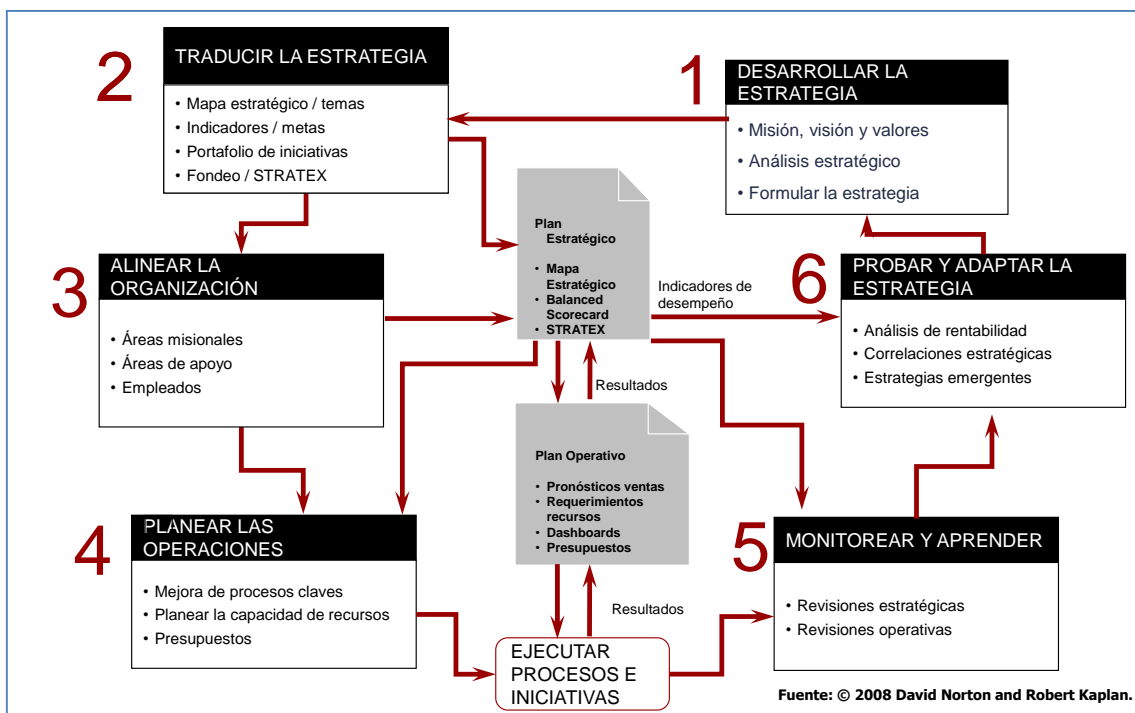


Gráfico 4.1. Modelo de Gestión "Execution Premium"

Fuente: Kaplan, R. & Norton, D. Libro Execution Premium (2008, p. 28)

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

4.1.1. Desarrollar la Estrategia

Consiste en la formulación de la estrategia mediante un amplio despliegue de herramientas estratégicas, como la declaración de Misión, Visión, Valores, así como el análisis estratégico a través del macro y micro entorno para establecer una diagnóstico situacional de la organización.

A partir del diagnóstico se generan los Lineamientos Estratégicos que guiarán la acción y decisiones en el futuro. Además se debe identificar la Propuesta de Valor que es el "corazón" de la estrategia, donde se define la forma en que la organización creará y proveerá un valor agregado.

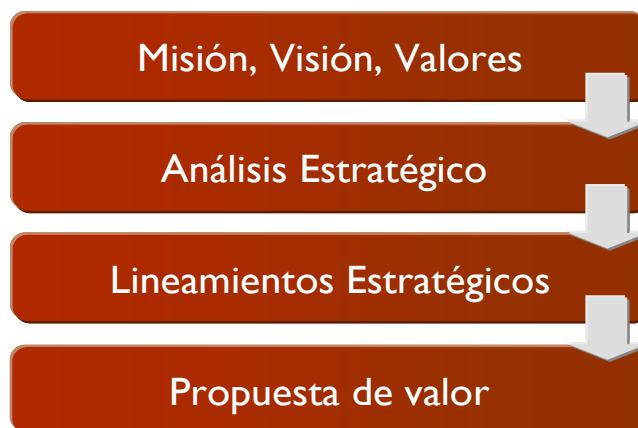


Gráfico 4.1.1. Elementos Desarrollo de la Estrategia

Fuente: Kaplan, Robert (2010). Charla Magistral presentada por IAG Advanced Group

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

4.1.2. Traducir la Estrategia

Consiste en elaborar la planificación de la estrategia mediante las herramientas de gestión efectivas como los Mapas Estratégicos y el Balanced Scorecard, definiendo indicadores, metas e iniciativas o proyectos. Se trata de traducir la Visión y Lineamientos Estratégicos en acción.



Gráfico 4.1.2. Elementos Traducir la Estrategia

Fuente: IAG Advanced Group

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

4.1.3. Alinear la Organización

Consiste en generar la alineación de la organización con la estrategia desdoblando los mapas estratégicos y el Balanced Scorecard a todas las unidades de la Entidad. Así también como alinear a los equipos y personas de la organización a través de los Scorecards personales, formación de equipos de alto desempeño, gestión del cambio y comunicación de la estrategia. Finalmente, implementar un esquema de evaluación e incentivos por cumplimiento de metas.

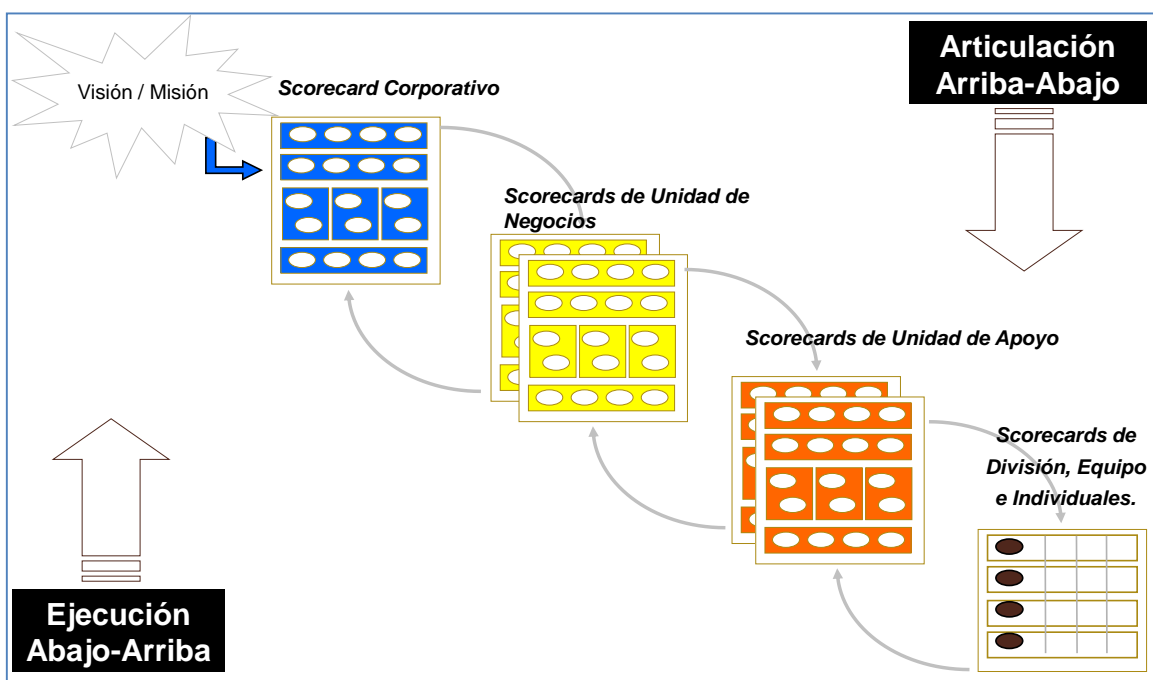


Gráfico 4.1.3. Elementos de la Alineación Estratégica

Fuente: IAG Advanced Group

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

4.1.4. Planear las Operaciones

Planificar las operaciones a través de herramientas como la gestión de procesos, gestión de proyectos, tableros de control de procesos, sistemas de costeo, planificación de los recursos.

En esta fase se alinean los procesos entorno a la estrategia a través de los Factores Críticos del Éxito siguiendo el modelo de causa-efecto. Se alinean los proyectos con la estrategia y se estandariza su planificación. Se planifican los presupuestos operativos y se alinean hacia la estrategia.

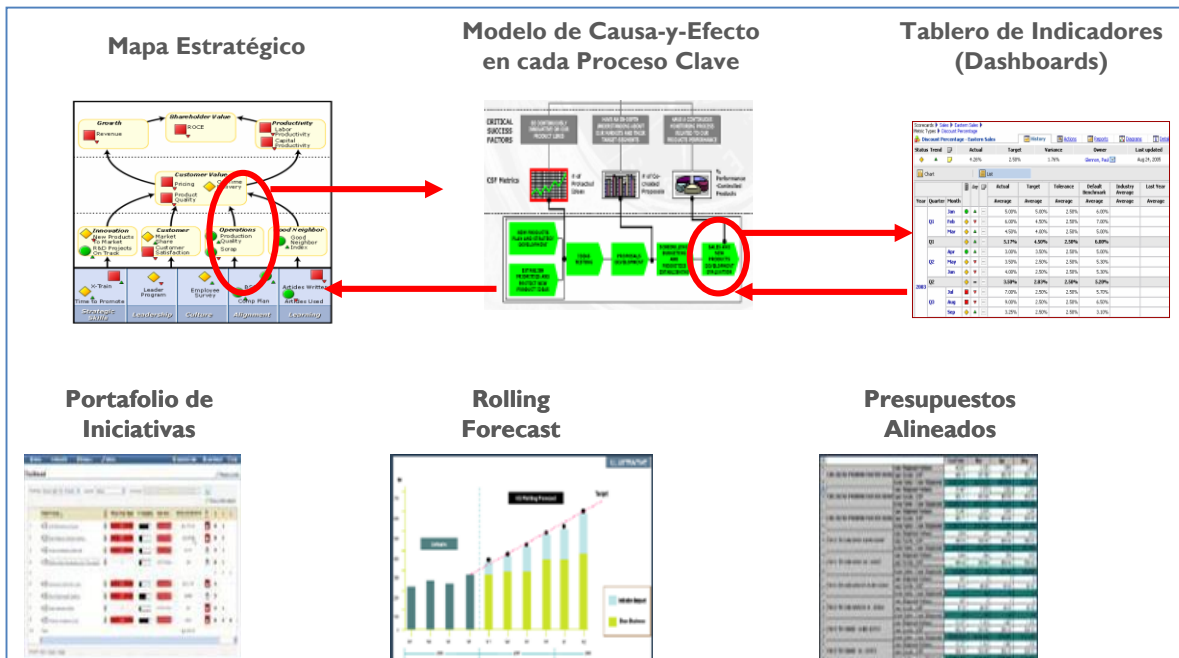


Gráfico 4.1.4. Elementos de la Planificación de Operaciones

Fuente: IAG Advanced Group

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

4.1.5. Monitorear y Aprender

Monitoreo y seguimiento de la estrategia y de las operaciones a través de herramientas informáticas y equipos entrenados. Control y aprendizaje de los problemas, las barreras y los desafíos. Este proceso integra la información de la estrategia y las operaciones en una estructura de reuniones de análisis de la gestión diseñadas de forma sistémica para la toma de decisiones.

Reuniones de Revisión de la Estrategia

- Mensual
- Equipo gerencial; inter-funcional, múltiples unidades de negocio
- Discutir y resolver problemas con impacto estratégico





Reuniones de Revisión Operativa

- Frecuentes
- Personal funcional y departamental
- Identificar y resolver problemas operacionales
- Promover la mejora continua

Gráfico 4.1.5. Elementos de Monitoreo y Aprendizaje

Fuente: IAG Advanced Group

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

4.1.6. Probar y Adaptar la Estrategia

Actualización y ajuste de la estrategia mediante la información obtenida en las operaciones y la estrategia. Cerrar el ciclo de ejecución de la estrategia mediante la toma de decisiones sobre el rumbo de la organización.

¿Funcionó?
¿Sigue Siendo Vigente?



Aprender & Ajustar



Gráfico 4.1.6. Elementos de Prueba y Adaptación de la Estrategia

Fuente: IAG Advanced Group

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

4.2. Análisis e Interpretación de Resultados

A continuación, se presentan los resultados de las encuestas aplicadas a organizaciones con más de 50 colaboradores en el país. La encuesta se enfocó en las fases del modelo de gestión “Execution Premium” del Balanced Scorecard, para determinar el grado de madurez de la gestión de la estrategia. Así también como la incidencia en los componentes utilizados para la evaluación del desempeño.

Las organizaciones seleccionadas para la aplicación de las herramientas técnicas de investigación, fueron en función al relacionamiento profesional a través del grupo IAG Advanced Group, formado por la empresa IAG Asesoría Internacional Cía. Ltda., y la empresa SmartPartners Información Estratégica Cía. Ltda., donde la autora es accionista y forma parte del equipo consultor en gestión estratégica.

Las organizaciones que aceptaron participar son las siguientes:

Tabla No. 4.2. Listado de Entidades Encuestadas

Ord.	Organización	Sector
1	Agip – Oil	Gas y Petróleo
2	Akros	Comercio
3	Banco Finca	Financiero
4	Banred	Servicios
5	Cientelcom	Comercio
6	Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle	Financiero
7	Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacpeco	Financiero
8	Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara Comercio de Ambato	Financiero
9	Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba	Financiero

Ord.	Organización	Sector
10	Corporación Cenace	Servicios
11	Enap Sipe trol	Gas y Petróleo
12	Epmaps	Servicios
13	GIZ	ONG
14	Financoop	Financiero
15	LAN	Servicios
16	Nestlé	Comercio
17	OCP Ecuador	Gas y Petróleo
18	Produbanco	Financiero
19	Río Napo	Gas y Petróleo
20	Roche	Farmacéutico
21	Rocnarf	Farmacéutico
22	Textimoda	Comercio

Fuente: Tabulación de Encuestas

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

La composición de la muestra en función del tipo de actividad, se presenta de la siguiente manera:

ACTIVIDAD	NÚMERO	PORCENTAJE
Gas y Petróleo	4	18%
Comercio	4	18%
Financiero	7	32%
Servicios	4	18%
ONG	1	5%
Farmacéuticas	2	9%

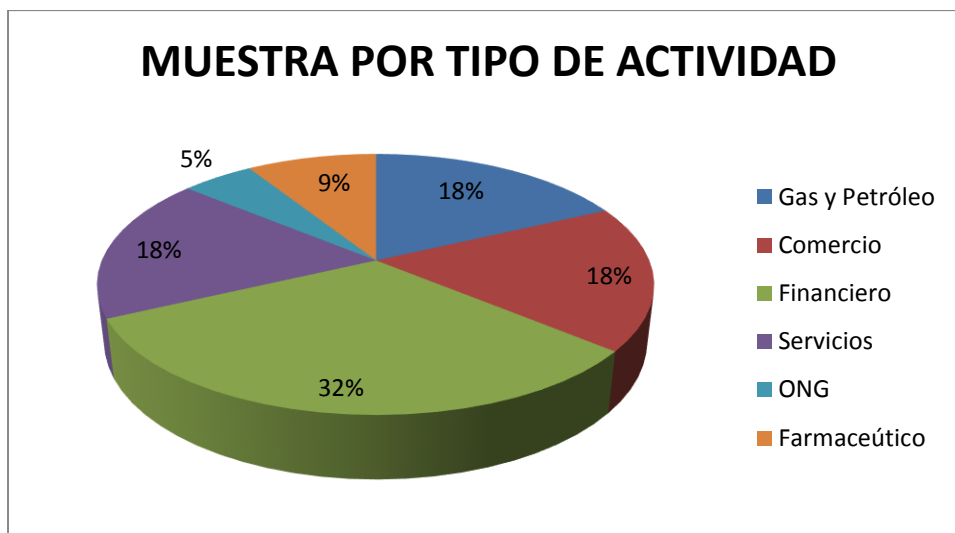


Gráfico 4.2. Organizaciones Encuestadas por Tipo de Actividad

Fuente: Tabulación de Encuestas

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

4.2.1. Resultados de Execution Premium del Balanced Scorecard

A continuación se muestran los resultados del diagnóstico referente al grado de implementación y desarrollo del Balanced Scorecard y su alineación con los subsistemas de Talento Humano en las organizaciones, la información se presenta en tablas y gráficos para cada una de las fases del modelo Execution Premium.

La escala es sobre 5 criterios, con las siguientes interpretaciones:

- 5 Somos la mejor práctica en la industria
- 4 Lo usamos correctamente
- 3 Lo usamos pero se puede mejorar
- 2 En desarrollo
- 1 Pensando en implementar

El Radar de Alineamiento Estratégico es un gráfico resumen que muestra el grado de madurez del sistema de gestión de la estrategia, tiene 6 dimensiones que corresponden a las fases del Modelo Execution Premium. En cada radio se obtiene la calificación de la implementación en la fase correspondiente.

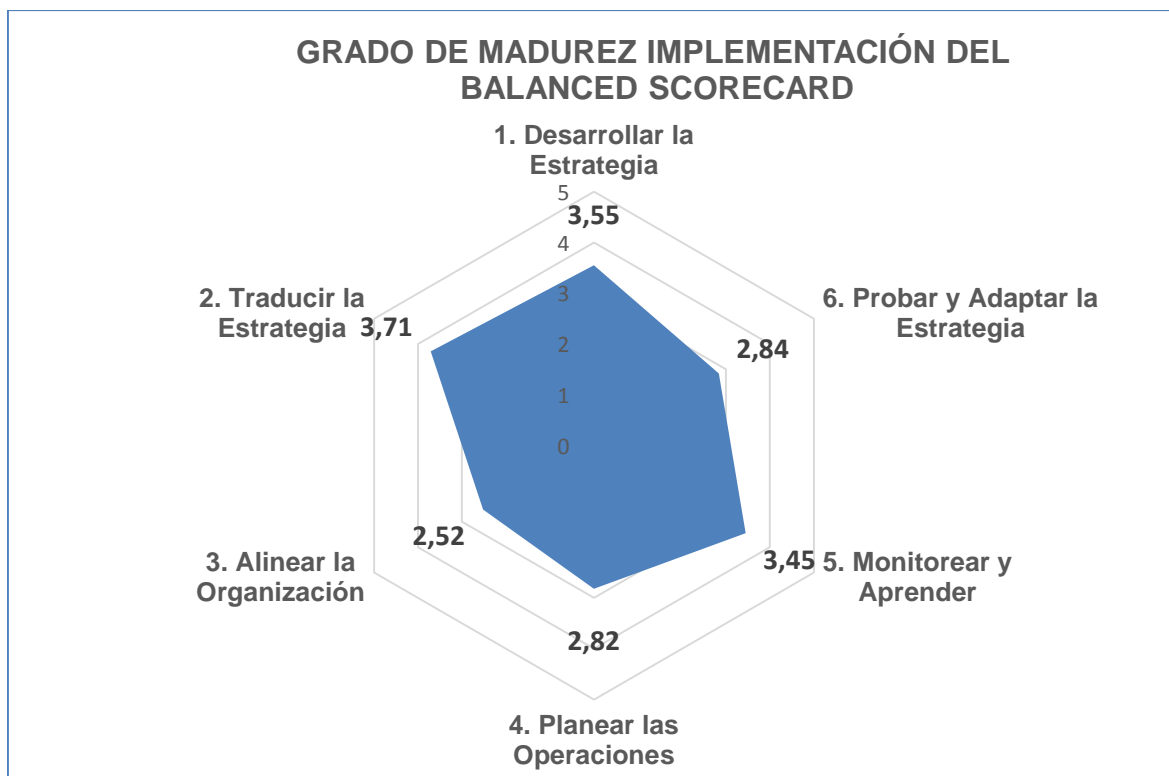


Gráfico 4.2.1.a. Radar Grado de Madurez del Modelo Execution Premium

Fuente: Resultados de la Encuesta del Modelo Execution Premium

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

En cada vértice se observa el promedio del nivel de ejecución, en las diferentes fases del modelo. En resumen general, los resultados de la aplicación de la encuesta muestran que las fases el Desarrollo, Traducción, Monitoreo y Aprendizaje de la Estrategia dentro de las Organizaciones, se ejecuta en las organizaciones, sin embargo se pueden realizar mejoras.

El resultado más bajo se obtuvo en la fase de Alinear la Organización alcanzando un 2.52; que refleja que ésta práctica aún está en desarrollo. La alineación consiste en el desdoblamiento del Direccinamiento Estratégico hacia todas las unidades de las Organizaciones, validando así la necesidad de generar un modelo que permita desdoblarse la estrategia organizacional hasta llegar al nivel individual por colaborador, y finalizar con un modelo de Evaluación del Desempeño alineado a la estrategia.

Execution Premium Assessment (XPA) Score: muestra el resultado global de las organizaciones frente al modelo Execution Premium, siendo 5 la mejor práctica y 0 inexistente.

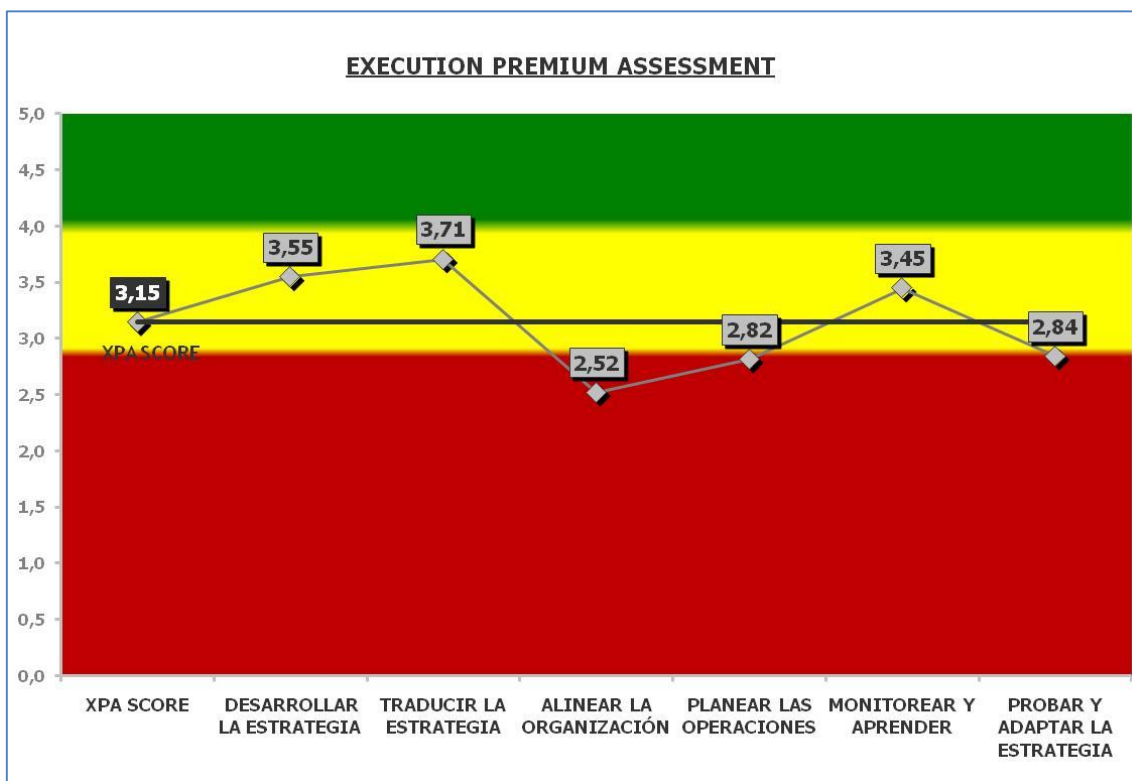


Gráfico 4.2.1.b. Score Madurez del Modelo Execution Premium

Fuente: Resultados de la Encuesta del Modelo Execution Premium

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

En el gráfico anterior se puede observar el resultado general del grado de alineamiento de las organizaciones de la muestra hacia la metodología del Balanced Scorecard, también identificado como XPA Score. El valor alcanzado en la evaluación es de 3,15. Esto representa que el sistema de planificación estratégica en las organizaciones se lo utiliza de manera adecuada pero se puede mejorar.

4.2.1.1. Desarrollar la Estrategia

En la siguiente tabla se muestran los resultados de los elementos de la fase 1: Desarrollar la Estrategia:

Tabla No. 4.2.1.1. Fase I. Desarrollar la Estrategia

FASE I : DESARROLLAR LA ESTRATEGIA			
	Prácticas de Gestión Estratégica	Calificación	Total Etapa
1	Tenemos una estrategia claramente articulada para toda la organización.	3,64	3,55
2	Tenemos una misión en la organización, la misma que ha sido socializada.	4,37	
3	Tenemos una visión a largo plazo, con la definición de un nicho y un marco temporal para su ejecución	3,16	
4	Usamos sistemas de análisis formales (FODA, PESTAL Cinco Fuerzas, Análisis de la Cadena de Valor, Segmentación de Clientes) para definir y documentar los desafíos y oportunidades estratégicas.	3,63	
5	Tenemos un proceso de planeamiento formal para capturar y definir la estrategia de la organización.	3,37	

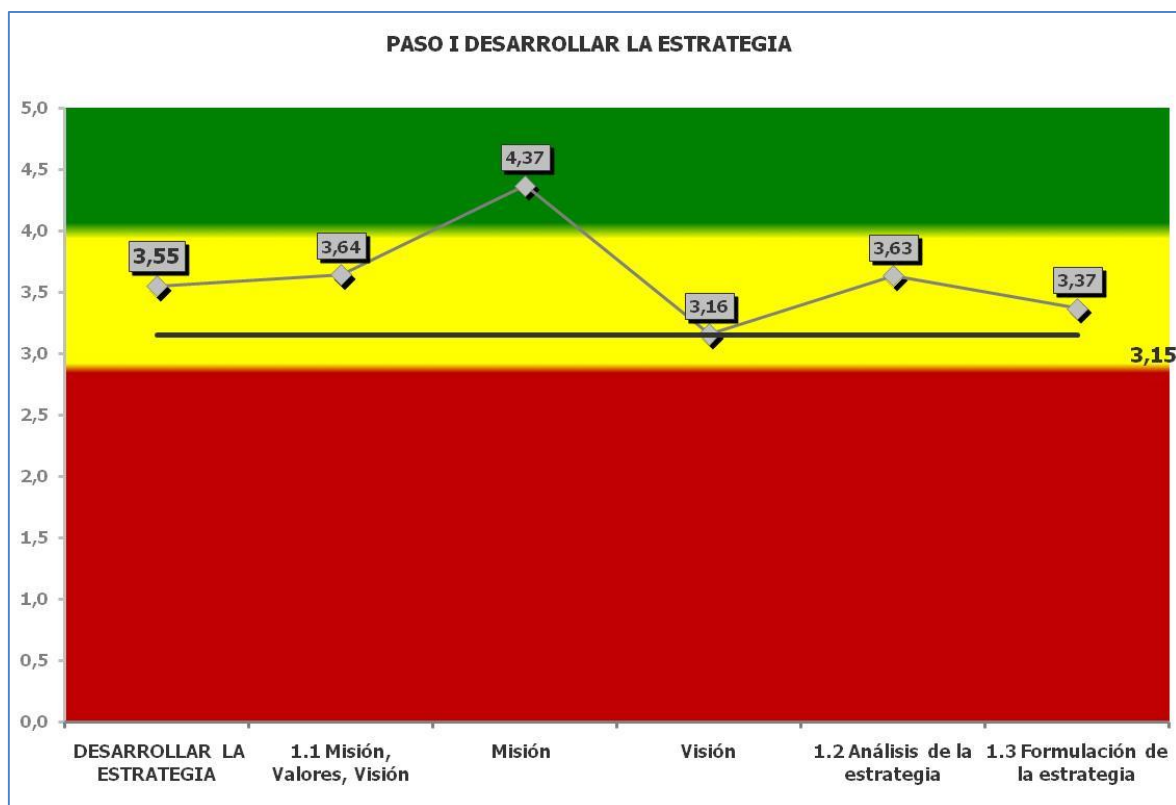


Gráfico 4.2.1.1. Resultados Diagnóstico Fase Desarrollar la Estrategia

Fuente: Resultados de la Encuesta del Modelo Execution Premium

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

En el gráfico anterior se observa un resultado de 3,55 en la fase de Desarrollar la Estrategia, el elemento del Plan Estratégico mejor percibido en las organizaciones es la Misión. La Visión es el elemento de más baja percepción, aunque tiene una calificación aceptable. La formulación de la estrategia obtuvo un resultado menor al promedio, por tanto se podrían generar oportunidades de mejoramiento.

Si bien las organizaciones cuentan con un Plan Estratégico, las deficiencias se presentan en la comunicación y difusión del mismo, generalmente no fluye en todos los niveles jerárquicos, por tanto en este resultado se evidencia el grado de desconocimiento de la visión.

4.2.1.2. Traducir la Estrategia

En la siguiente tabla se muestran los resultados de los elementos de la fase 2:
Traducir la Estrategia:

Tabla No. 4.2.1.2. Fase II. Traducir la Estrategia

FASE II : TRADUCIR LA ESTRATEGIA			
	Prácticas de Gestión Estratégica	Calificación	Total Etapa
1	La estrategia está traducida en un conjunto de objetivos estratégicos específicos (usando un mapa estratégico u otro medio de representación).	3,37	3,71
2	El mapa estratégico(u otra visualización) es acompañado por un sistema de gestión del desempeño de la estrategia conteniendo Indicadores Financieros y No Financieros	3,74	
3	Se revisa el Cumplimiento de las Metas de los indicadores estratégicos comprometidas según el plan estratégico	4,16	
4	Las Iniciativas Estratégicas son Alineadas y Priorizadas según la estrategia de la Organización	3,32	
5	Las Iniciativas Estratégicas se gestionan separadamente con la asignación de un Presupuesto estratégico, Responsabilidad ejecutiva directa y Revisión a través de reuniones específicas.	3,79	

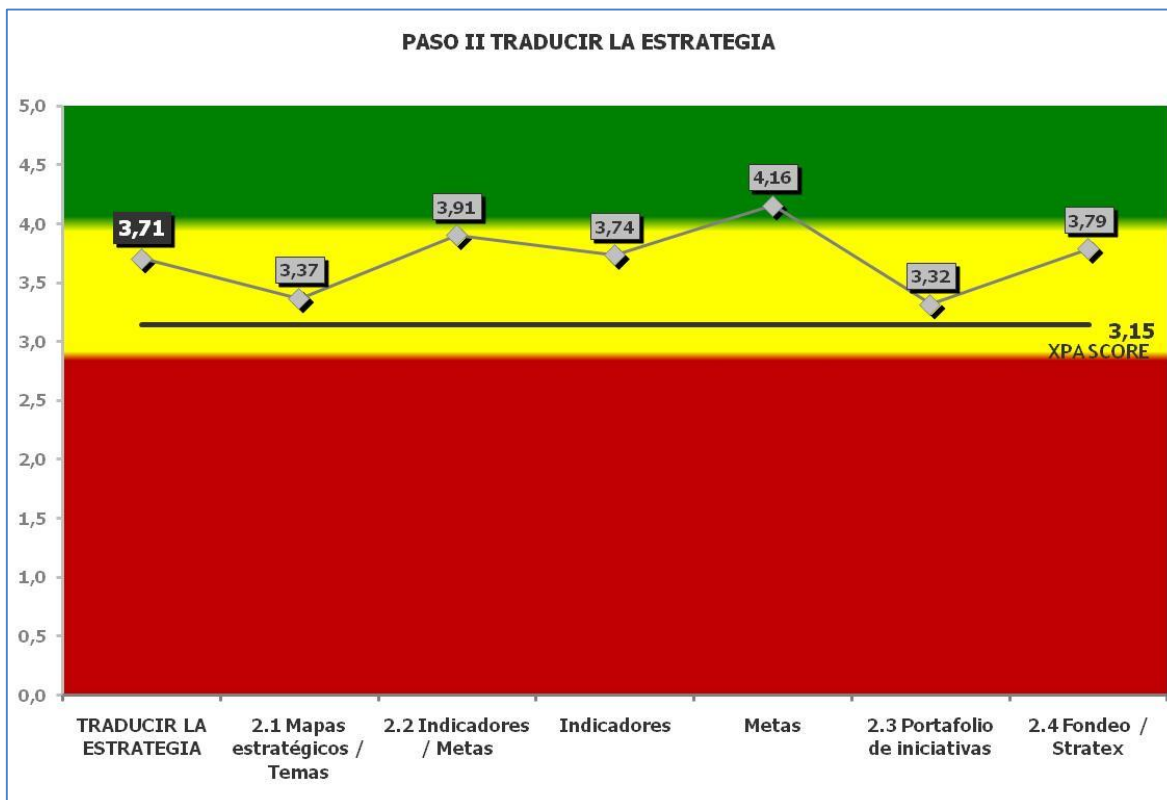


Gráfico 4.2.1.2. Resultados Diagnóstico Fase Traducir la Estrategia

Fuente: Resultados de la Encuesta del Modelo Execution Premium

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

En el gráfico anterior se observa un resultado de 3,71 en la fase de Traducir la Estrategia, lo cual determina que es la etapa mejor valorada. El sistema de indicadores y metas que tienen las organizaciones constituyen una fortaleza. Mientras tanto, el Mapa Estratégico y las Iniciativas Estratégicas son un elemento por mejorar.

En esta etapa se hace vital la integración de los elementos ya desarrollados en un Balanced Scorecard formal en donde se articulan los elementos de Mapa Estratégico, Indicadores Estratégicos, Metas e Iniciativas, para que las organizaciones cuente con una herramienta de gestión formal que le permita controlar su gestión estratégica, tomar decisiones y rendir cuentas.

4.2.1.3. Alinear la Organización

En la siguiente tabla se muestran los resultados de los elementos de la fase 3:
Alinear la Organización:

Tabla No. 4.2.1.3. Fase III. Alinear la Estrategia

FASE III : ALINEAR LA ORGANIZACIÓN			
	Prácticas de Gestión Estratégica	Calificación	Total Etapa
1	Usamos la estrategia corporativa como guía para Alinear la estrategia de las Unidades de Negocio	3,63	2,52
2	Usamos la estrategia corporativa como guía para Alinear la estrategia de las Unidades de Apoyo	2,21	
3	Los objetivos de desempeño Individuales están Alineados de las estrategias del área funcional, de la unidad de negocio y de la compañía	1,72	
4	Las estrategias del área funcional, de la unidad de negocio y de la compañía han sido comunicadas y socializadas.	1,95	
5	Las metas personales están Alineados de las estrategias del área funcional, de la unidad de negocio y de la compañía	2,05	
6	Usamos la estrategia corporativa como guía para determinar planes de incentivos	1,05	

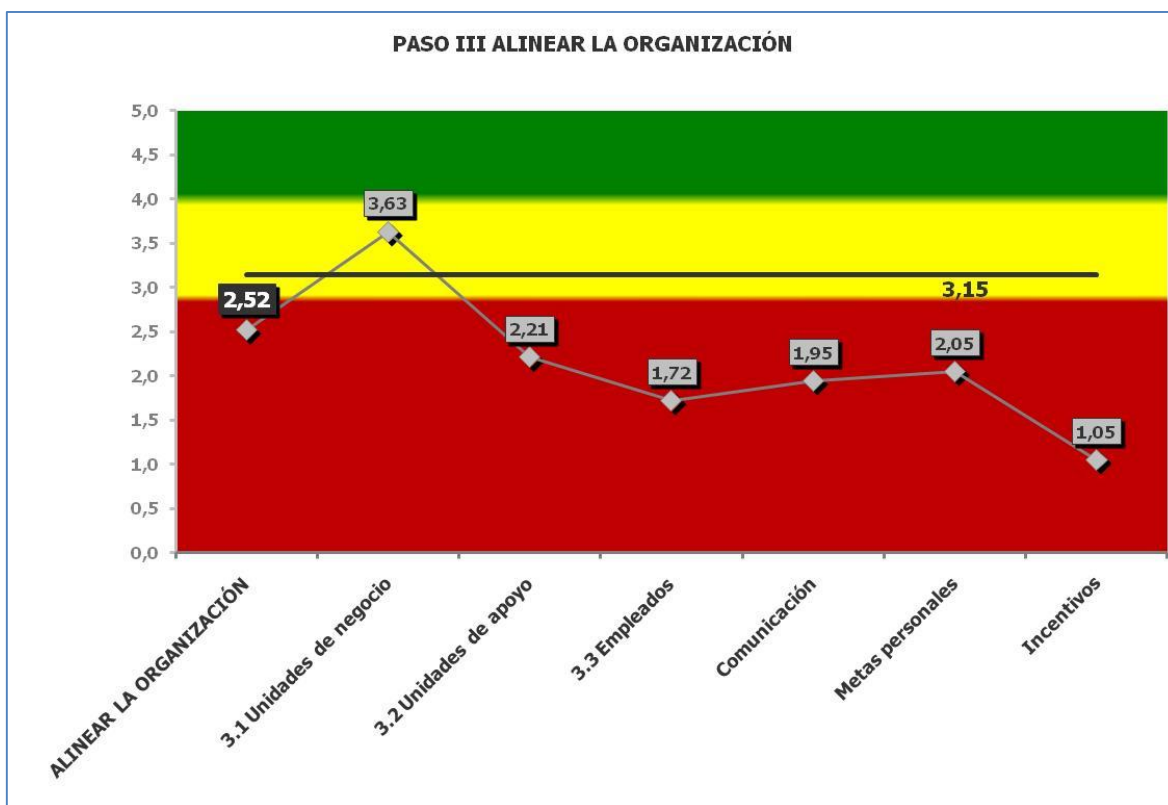


Gráfico 4.2.1.3. Resultados Diagnóstico Fase Alinear la Organización

Fuente: Resultados de la Encuesta del Modelo Execution Premium

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

En el gráfico anterior se muestran los resultados para la fase 3, Alinear la Organización, en donde se observa un resultado global para la etapa de 2,52. El alineamiento de las unidades de negocio es el punto más fuerte de esta etapa con un índice de 3,63. El alineamiento de las unidades de apoyo, así como la alineación a los objetivos individuales, la comunicación de la estrategia, las metas personales e incentivos atados a la estrategia son prácticas en pleno desarrollo.

Los resultados más bajos se presentan en lo referente al alineamiento de empleados e incentivos, por tanto se puede concluir que no existe un adecuado proceso de desdoblamiento de la estrategia organizacional hasta llegar a los colaboradores.

4.2.1.4. Planear las Operaciones

En la siguiente tabla se muestran los resultados de los elementos de la fase 4: Planear las Operaciones:

Tabla No. 4.2.1.4. Fase IV. Planear las Operaciones

FASE IV : PLANEAR LOS OPERACIONES			
Prácticas de Gestión Estratégica		Calificación	Total Etapa
1	Los Planes Estratégicos guían y están vinculados con los Planes Financieros y Operativos	2,45	2,80
2	Existe un Vínculo formal entre la Estrategia y los programas de gestión de Procesos como Reingeniería de Procesos, Calidad, Six Sigma, etc	2,50	
3	Los Planes Financieros y Presupuestos se derivan de los drivers claves el negocio, los cuáles reflejan las relaciones de causa-efecto entre las operaciones y los resultados financieros esperados	3,40	
4	Los Planes Operativos y el Presupuesto identifican claramente las iniciativas más importantes y su impacto financiero esperado	2,65	
5	Las decisiones sobre los recursos se toman continua y eficientemente en base a los acontecimientos y a las condiciones cambiantes del negocio	3,50	

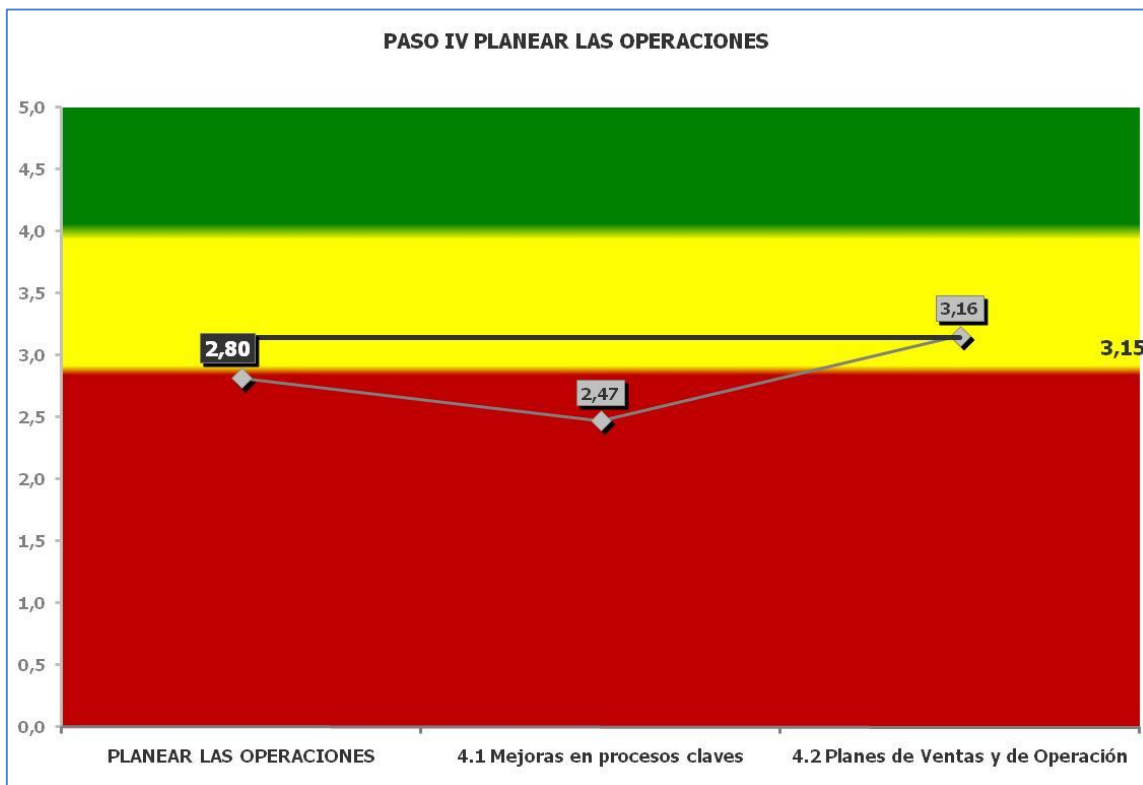


Gráfico 4.2.1.4. Resultados Diagnóstico Fase Planear las Operaciones

Fuente: Resultados de la Encuesta del Modelo Execution Premium

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

En el gráfico anterior se muestran los resultados de la fase 4 del modelo Execution Premium. Se aprecia una debilidad en el alineamiento de procesos para soportar el logro de la estrategia. Así también, se refleja un bajo resultado en la vinculación del Plan Estratégico con los Planes Financieros y Presupuesto. El resultado global de la etapa es de 2,80, que se lo puede interpretar como una fase en pleno desarrollo.

En la consulta si existe un Vínculo formal entre la Estrategia y los Procesos como Reingeniería de Procesos, Calidad, Six Sigma, etc, la respuesta promedio fue 2,50 evidenciando una debilidad en las organizaciones encuestadas en la gestión por procesos.

4.2.1.5. Monitorear y Aprender

En la siguiente tabla se muestran los resultados de los elementos de la fase 5: Monitorear y Aprender:

Tabla No. 4.2.1.5. Fase V. Monitorear y Aprender

FASE V : MONITOREAR & APRENDER			
	Prácticas de Gestión Estratégica	Calificación	Total Etapa
1	En las Reuniones Operativas se analiza información de Tableros de Control Operativo, se resuelven problemas y se proponen mejoras de procesos	3,90	3,45
2	Se mantienen reuniones separadas para la Revisión de la Estrategia y para la Revisión de las Operaciones	3,80	
3	El Equipo de Gestión conduce Reuniones periódicas para revisar el progreso de la Estrategia	3,70	
4	En las reuniones periódicas se toman Decisiones Claves y surgen Planes de Acción con Responsabilidades Asignadas	3,20	
5	Existe una Oficina de Gestión de la Estrategia centralizada (o alguna unidad organizacional similar a cargo de la gestión y/o ejecución de la estrategia) para coordinar la formulación, ejecución y alineamiento de la estrategia	2,40	

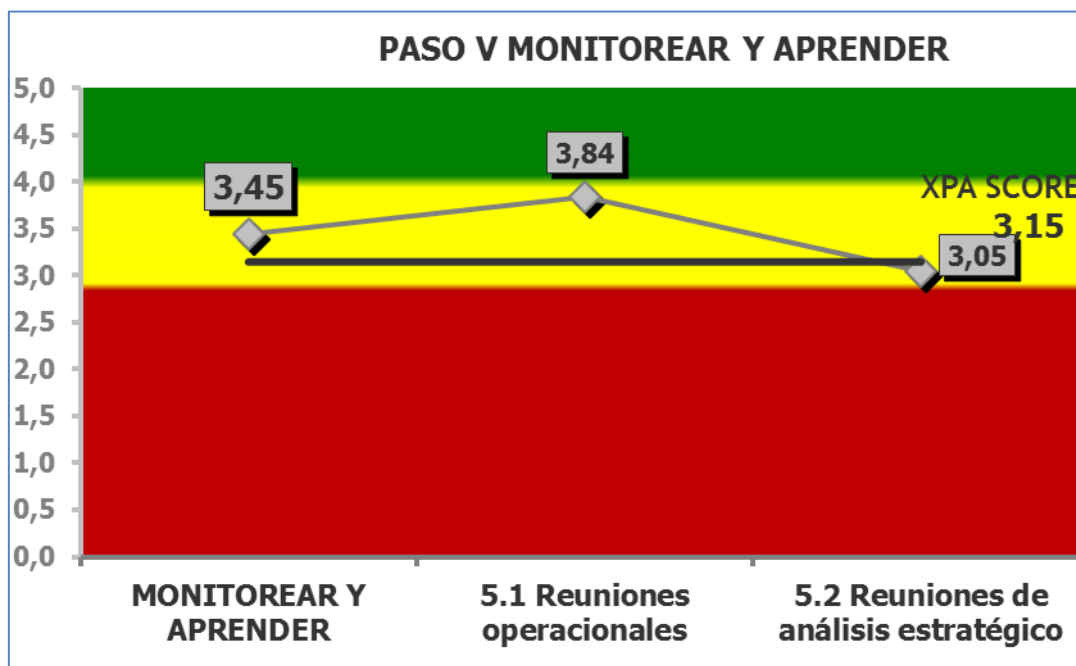


Gráfico 4.2.1.5. Resultados Diagnóstico Fase Monitorear y Aprender

Fuente: Resultados de la Encuesta del Modelo Execution Premium

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

En el gráfico anterior se muestran los resultados del diagnóstico en cuanto a la fase 5 del modelo, el resultado global es de 3,45. En general las organizaciones encuestadas consideran que sí se ejecutan seguimientos estratégicos y operativos pero se puede mejorar su desempeño. Los ciclos de seguimiento operativo muestran la calificación más baja con un resultado de 3,05 que implica

El modelo Execution Premium considera una buena práctica la incorporación de una Oficina de Gestión de la Estrategia centralizada o alguna unidad estructural que se encargue de la gestión, seguimiento y ejecución de la estrategia, además que se cuente con los perfiles adecuados para el desarrollo de sus funciones, donde la misión del cargo será evaluar la ejecución de los objetivos indicadores, metas e iniciativas estratégicas, además plantear y dar seguimiento a las acciones de mejoramiento de todas las áreas.

4.2.1.6. Probar y Adaptar

En la siguiente tabla se muestran los resultados de los elementos de la fase 6: Probar y Adaptar:

Tabla No. 4.2.1.6. Fase VI. Probar y Adaptar

FASE VI : PROBAR Y ADAPTAR			
Prácticas de Gestión Estratégica		Calificación	Total Etapa
1	El Equipo de Líderes y su reportes directos reciben reportes operativos y estratégicos útiles y efectivos	2,65	2,84
2	Las relaciones de causa-y-efecto están representadas en el plan y los drivers son constantemente monitoreados y refinados	2,40	
3	Los procesos claves que soportan la ejecución de los objetivos estratégicos están formalmente identificados y documentados	3,05	
4	Los gerentes de las áreas reciben información financiera y operativa relevante y oportuna, un conjunto de indicadores claves del desempeño del negocio y una visión analítica que apoya la toma de decisiones	2,90	
5	Se realizan Reuniones Anuales (o semestrales) para revisar información externa, competitiva y de procesos internos, y la rentabilidad de canales y líneas de productos.	3,25	

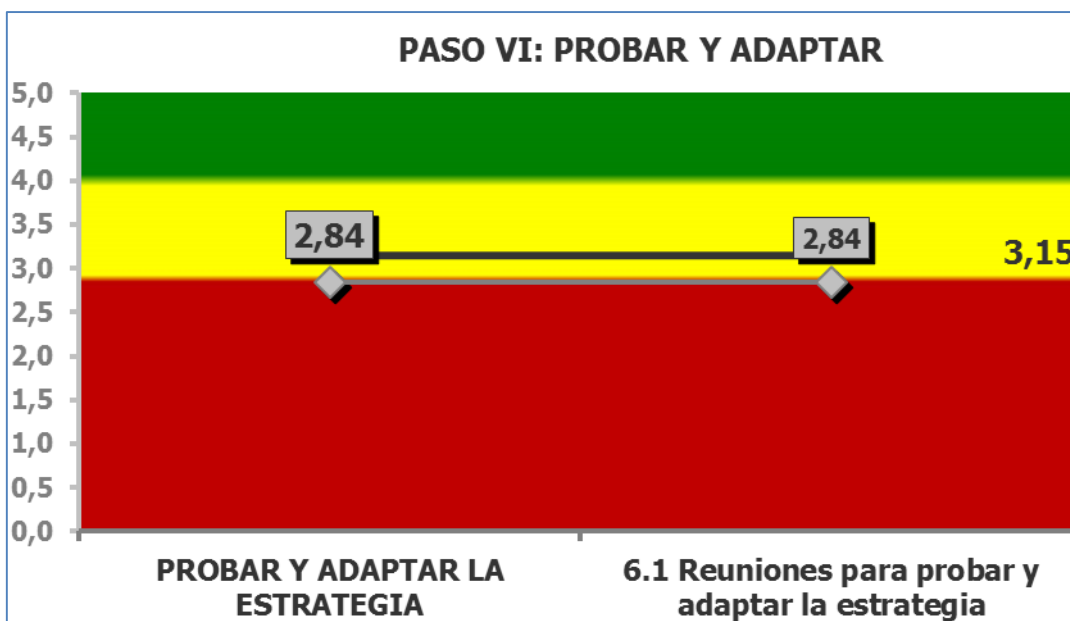


Gráfico 4.2.1.6. Resultados Diagnóstico Fase Probar y Adaptar

Fuente: Resultados de la Encuesta del Modelo Execution Premium

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

En la sexta y última fase del modelo, los colaboradores encuestados calificaron la práctica con un 2,84, que representa una actividad en desarrollo, por tanto se puede concluir que aún no se ha generado una cultura de gestión estratégica en las organizaciones.

Esta respuesta evidencia la necesidad de desarrollar mecanismos que permitan revisar periódicamente la ejecución de la estrategia organizacional.

4.2.2. Resultados sobre las prácticas de Evaluación del Desempeño

A continuación se muestran los resultados de las encuestas realizadas a ejecutivos del área de Talento Humano, sobre las prácticas de Evaluación del Desempeño aplicados en sus organizaciones.

4.2.2.1. Resultados de Organizaciones que aplican una Evaluación del Desempeño

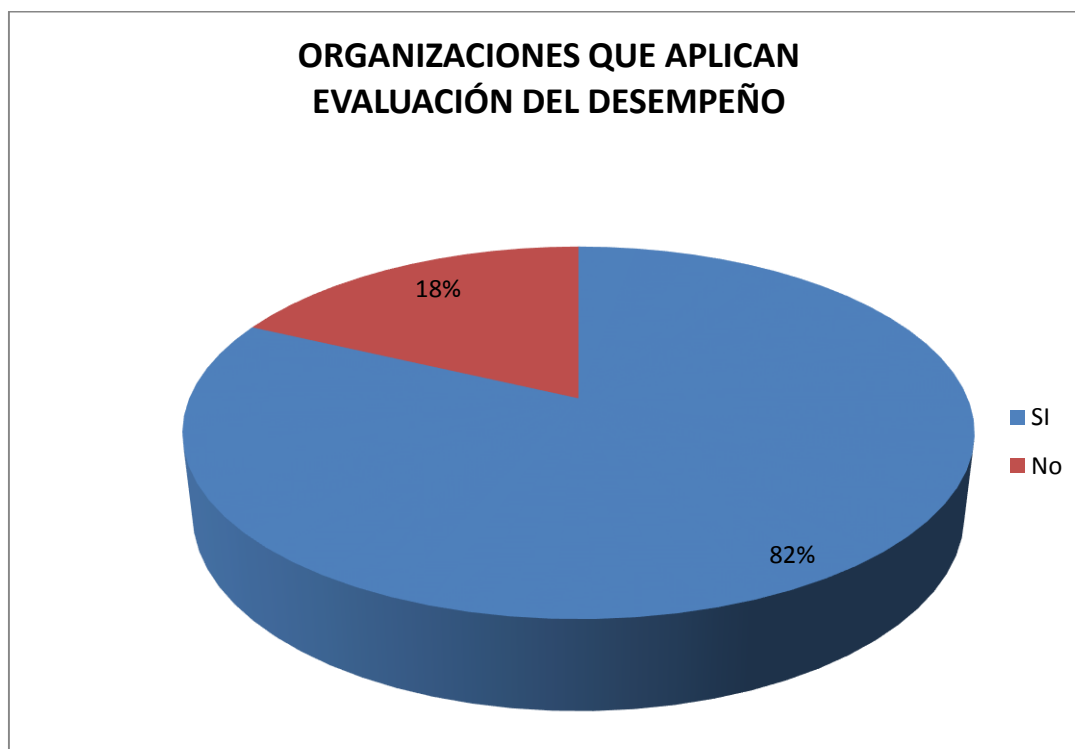


Gráfico 4.2.2.1. Resultado Organizaciones que aplican Evaluación del Desempeño

Fuente: Resultados de la Encuesta

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

En el Gráfico 4.2.2.1., se observa que el 82% de las organizaciones encuestadas manifestaron que ejecutan una metodología para evaluar el desempeño de los colaboradores, mientras que el 18% no realiza ningún tipo de evaluación.

Es decir, 18 organizaciones de un total de 22 encuestadas, manifestaron que tienen desarrollada y ejecutan periódicamente una metodología de evaluación del desempeño, evidenciando la necesidad e importancia de medir el desempeño de los colaboradores.

4.2.2.2. Resultados de Organizaciones que incluyen objetivos en la Evaluación del Desempeño



Gráfico 4.2.2.2. Resultado Organizaciones incorporan los objetivos en la Evaluación del Desempeño

Fuente: Resultados de la Encuesta

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

En el Gráfico 4.2.2.2., se observa que el 88% de las organizaciones encuestadas y que contestaron que afirmativamente ejecutan una metodología para evaluar el desempeño de los colaboradores, no incluyen los objetivos institucionales, de área o individuales como parte de su modelo de evaluación del desempeño.

Esta respuesta evidencia la falta de integración entre el direccionamiento estratégico y los modelos de evaluación del desempeño, que permita a las organizaciones contar con resultados claros sobre el grado de ejecución de la estrategia.

4.2.2.3. Resultados sobre los criterios para la definición de incrementos salariales

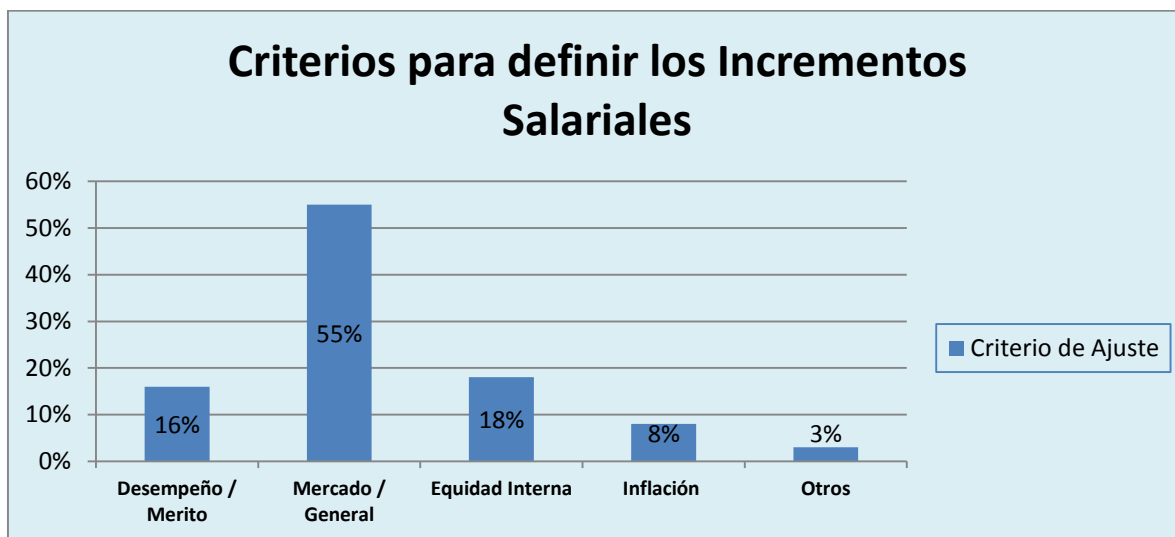


Gráfico 4.2.2.3. Resultado de los Criterios para Incrementos Salariales

Fuente: Resultados de la Encuesta

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

En el Gráfico 4.2.2.3., se observa las prácticas organizacionales que se aplican para determinar los incrementos salariales, el 55% de las organizaciones manifiesta que realizan los ajustes considerando el mercado en general, el 18% a través de un criterio de equidad interna, el 16% en función al desempeño o mérito del colaborador, el 8% considerando el dato de la inflación.

En este resultado se evidencia la falta de alineación entre la evaluación de desempeño y los mecanismos para definir los incrementos salariales.

4.3. Propuesta del Modelo de Evaluación del Desempeño basado en el Balanced Scorecard

A continuación se propondrá un modelo de Evaluación del Desempeño basado en el Balanced Scorecard, que pretende minimizar la subjetividad de la evaluación de los colaboradores, a través de la utilización de indicadores de gestión de índole organizacional, departamental y personal.

Esta etapa tiene como finalidad diseñar todos los instrumentos necesarios para la aplicabilidad del modelo. La metodología propuesta se divide en 5 fases:



Gráfico 4.3. Fases del Modelo

Fuente: Modelo propuesto de Evaluación del Desempeño basado en el Balanced Scorecard

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

4.3.1. Planificación Estratégica

El modelo de gestión Execution Premiun según Kaplan & Norton (2008, p.28), empieza con la formulación de la estrategia en esta fase las organizaciones buscan una respuesta a las siguientes tres preguntas:

- a. *¿De qué negocio participamos y por qué? (Clarifique su misión, valores y visión):* afirmación del propósito de la organización (misión), la brújula interna que guía sus acciones (valores) y los resultados futuros a los que aspira (visión).
- b. *¿Cuáles son los puntos clave? (Realice un análisis estratégico):* analizan la situación de sus entornos competitivos y operativos, las fuentes son el entorno externo, el entorno interno y la marcha de la estrategia existente.
- c. *¿Cómo podemos competir mejor? (Formule la estrategia):* el equipo de planificación crea una estrategia que contempla los nichos a competir, propuesta de valor, procesos clave, capacidades del capital humano y facilitadores tecnológicos.

4.3.1.1. Misión

La misión según D'Álessio (2013, p.58) es el impulsor de la organización hacia la futura situación deseada, es el catalizador que permite que la trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización y lo que se debe hacer bien para tener éxito. Una buena declaración de la misión debe poseer las siguientes características: Definir lo que es la organización, definir cómo aspira servir a la comunidad, diferenciar de las demás, servir de marco para evaluar las actividades, ser expresada con claridad y generar credibilidad en aquellos que la lean.

Así también Kaplan & Norton (2008, p. 61) manifiesta que la misión es un breve texto que define la razón de ser de la organización, debe describir el propósito fundamental que brinda a los clientes y finalmente debe comunicar la forma de competir de la organización.

La declaración de la misión debe ser escrita para perdurar en el tiempo como la columna vertebral de la organización y servir de marco para las futuras decisiones de la alta dirección. Para el modelo propuesto en la presente investigación se considerarán los siguientes elementos:

MISIÓN	
Razón de Ser	Constituye el propósito fundamental de la entidad, lo que justifica su existencia para los asociados y grupos de interés
Oferta	Se refiere a las necesidades y expectativas que va a satisfacer la Entidad, con la oferta de productos y servicios, a un segmento específico del mercado.
Forma de Competir	Constituye la estrategia competitiva y los atributos del servicio que sustentan su forma de competir en el mercado

4.3.1.2. Valores

Los valores según D'Álessio (2013, p.61) pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad.

Para Kaplan & Norton (2008, p.61) los valores definen la actitud, comportamiento y carácter de la organización.

En el modelo propuesto en la presente investigación se recomienda que una vez identificado el valor, se describa el valor para evitar conceptos relativos o subjetivos.

VALORES	
Nombre	Descripción
Nombre	Descripción
Nombre	Descripción

4.3.1.3. Visión

La visión según D'Álessio (2013, p.54) es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria. Generar una visión implica entender la naturaleza del negocio en el que se desenvuelve la organización, fijar un determinado futuro como reto y tener la capacidad de difundirla.

Kaplan & Norton (2008, p. 63) manifiestan que la visión define los objetivos de mediano y largo plazo de la organización, debería estar orientada al mercado y expresar – con frecuencia en términos visionarios- cómo quiere la empresa que el mundo la perciba.

Para el modelo propuesto en la presente investigación se considerarán los siguientes elementos:

VISIÓN	
Objetivo Desafiante	Constituye el objetivo de mayor alcance, la meta más ambiciosa, junto con un indicador claro de éxito para lograr la visión de futuro.
Definición del Nicho de Mercado	Se refiere al nicho específico de mercado al cual se dirigirá con prioridad la Entidad en el futuro.
Horizonte de Tiempo	En el largo plazo, señalar concretamente el número de años o el año final para el cual se definió la visión del futuro.

4.3.1.4. Análisis Estratégico

El análisis estratégico tiene como objetivo determinar una línea base al inicio del proceso de planificación, esto implica la recopilación, interpretación y estudio de la información externa e interna.

El análisis externo e interno debe incluir una evaluación amplia de sus propias capacidades y desempeño en relación con los de sus competidores, así como también su posicionamiento con respecto a las tendencias de la industria. (Kaplan & Norton, 2008)

4.3.1.4.1. Análisis Externo

El análisis externo busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma. La evaluación externa revela las oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores en el sector industrial. (D'Álessio, 2013)

Para el modelo propuesto se recomienda ejecutar el análisis PESTEC, propuesto por Fernando D'Álessio en el libro "El Procesos Estratégico: Un enfoque de gerencia", que aborda las siguientes categorías de factores externos:

P: políticas, gubernamentales y legales

E: económicas y financieras

S: sociales, culturales y demográficas

T: tecnológicas y científicas

E: ecológicas y ambientales

C: competitivas

La estructura del análisis competitivo está basado en las cinco fuerzas de Michael Porter (2014): a) poder de negociación de los proveedores, b) poder de negociación de los compradores, c) intensidad de la rivalidad de los actuales competidores, d) amenaza de los sustitutos, y e) amenaza de los entrantes.

4.3.1.4.2. Análisis Interno

El análisis interno examina el desempeño y las capacidades de una organización, una herramienta analítica ampliamente utilizada es el “Análisis de la Cadena de Valor”, que también fue introducida por Michael Porter.

Esta cadena identifica la secuencia de los procesos necesarios para entregar a los clientes los productos y servicios de la organización, así también como las actividades primarias como investigación y desarrollo, talento humano, tecnología, entre otros.

El modelo de cadena de valor ayuda a las organizaciones a identificar aquellas actividades que se desea realizar de un modo distinto o mejor que los competidores para establecer una ventaja competitiva sustentable.

El análisis interno consolida la identificación de aquellos factores clave del ambiente interno organizacional, que afectan en forma positiva o negativa, los que luego de someterlos a métodos analíticos se constituirán en Fortalezas y Debilidades.

4.3.1.4.3. Análisis FODA

Una vez desarrollados los análisis externos e internos, se identificarán las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). El análisis FODA es una lista breve de los temas clave que la organización debe considerar cuando formula la estrategia.



Gráfico 4.3.1.4.3. Matriz de Análisis FODA

Fuente: Modelo propuesto de Evaluación del Desempeño basado en el Balanced Scorecard

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

4.3.1.5. Propuesta de Valor

Para generar la propuesta de valor, se realizará el estudio del modelo de negocio y sus posibilidades de innovación, utilizando la herramienta “Business Model Canvas”, traducido al español como el Lienzo de Modelo de Negocio, creado por Alexander Osterwalder.

Los nueve módulos del “Business Model Canvas” se describen a continuación:

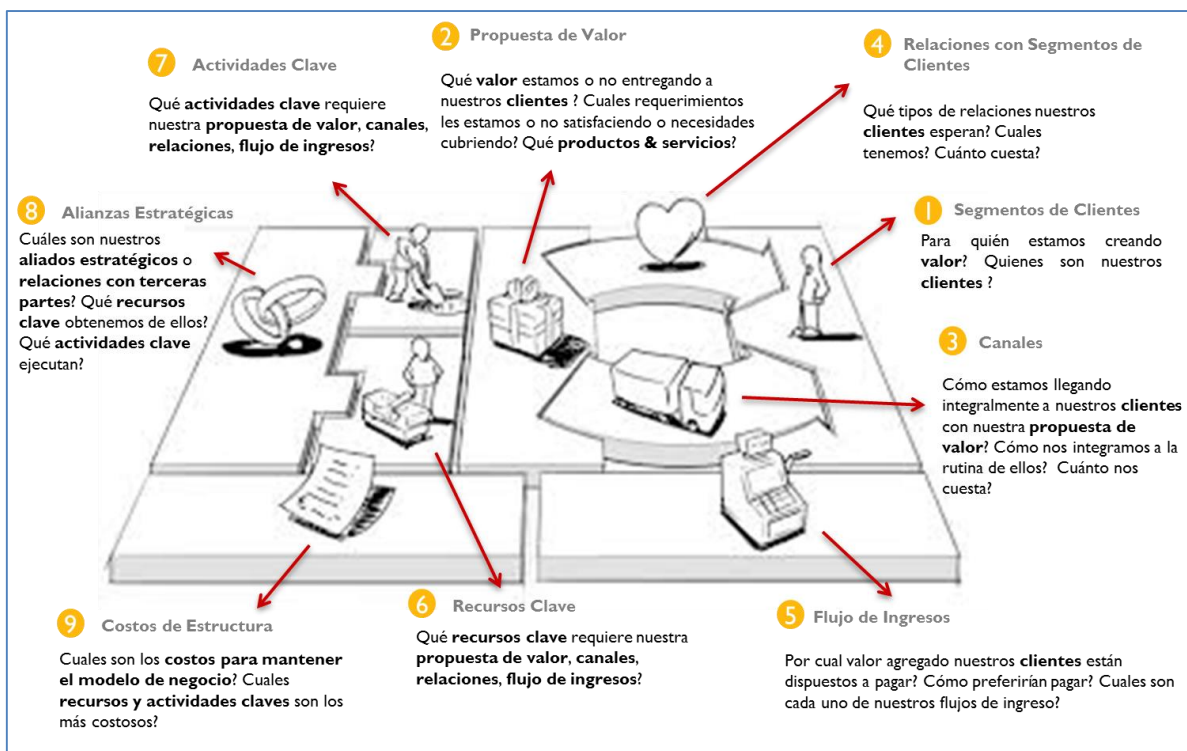


Gráfico 4.3.1.5.1. Business Model Canvas

Fuente: Osterwalder, Alexander (2010, p.24) Libro Generación de modelos de negocio.

Elaborado por: Osterwalder, Alexander

Como explica Osterwalder en su libro “Generación de modelos de negocio”, el modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor (2010, p. 15).

Así también manifiesta que “la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica”. (2010, p.18)

Para identificar la propuesta de valor se deberá abordar el análisis de los módulos descritos en el modelo Canvas. La propuesta de valor orientará la estrategia organizacional hacia sus segmentos de atención, describiendo la combinación única de producto, servicio e imagen. Así también deberá comunicar aquello que la organización espera hacer mejor o de manera diferentes para sus segmentos de atención.

Para el modelo propuesto en la presente investigación se utilizará la siguiente plantilla:

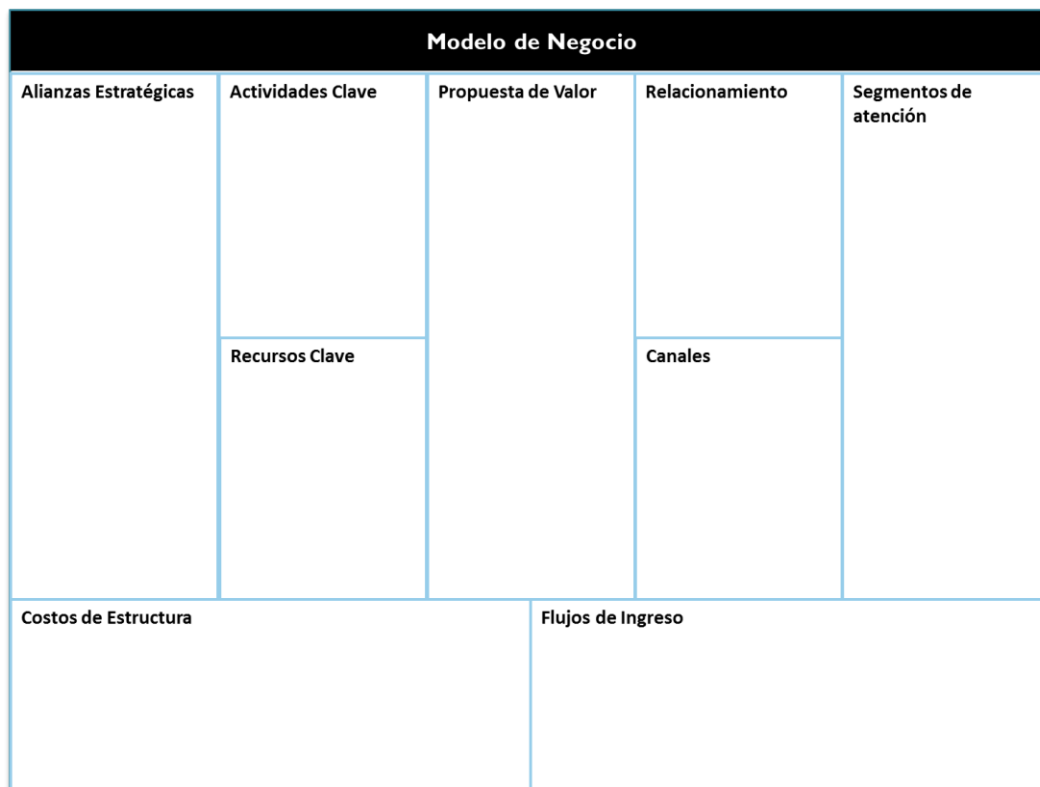


Gráfico 4.3.1.5.2. Matriz Business Model Canvas

Fuente: Osterwalder, Alexander (2010, p.47) Libro Generación de modelos de negocio.

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

4.3.2. Balanced Scorecard

Los pasos para desarrollar la estrategia descritos en la fase anterior constituyen el punto de partida de la Traducción de la Estrategia en Acción, recapitulando entonces, las organizaciones reafirman la misión, los valores y la visión, evalúan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas actuales, y seleccionan un curso de acción a través de la propuesta de valor. Sin embargo, estos insumos solamente son definiciones, en esta fase se convertirán las declaraciones en objetivos, indicadores, metas e iniciativas que orientarán las acciones y alinearán a la organización para que la ejecución de la estrategia sea efectiva.

La estrategia debe estar claramente descrita a través de relaciones causa – efecto de objetivos en un mapa estratégico, siendo factible de ser medida periódicamente a través de indicadores, en relación a metas de cumplimiento establecidas. Asimismo, la estrategia debe tener claridad sobre el grupo de iniciativas o proyectos críticos que serán necesarios ejecutar en el tiempo para el efectivo cumplimiento.

Para el modelo propuesto en la presente investigación, para la fase 2 se considerarán los siguientes pasos:



Gráfico 4.3.2. Elementos del Balanced Scorecard

Fuente: IAG Advanced Group

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

4.3.2.1. Mapa Estratégico

El mapa estratégico proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia se vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Incluyen los objetivos estratégicos clasificados en las perspectivas financiera, del cliente, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Kaplan & Norton en su libro “Mapas Estratégicos” (2004, p. 446) manifiesta que “el mapa estratégico, al proporcionar una descripción clara y completa de la estrategia de la organización, da a los ejecutivos una mejor capacidad de ejecutar sus estrategias”.

Las personas no pueden gestionar lo que no pueden medir y no pueden medir lo que no pueden describir (Kaplan & Norton, 2004). El mapa estratégico es una representación sencilla de una página, que describe las relaciones causa – efecto entre los objetivos para los resultados y los impulsores de la estrategia.

El mapa estratégico consolida los objetivos estratégicos, representan los resultados que la organización espera alcanzar, las cuales conducen hacia la visión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos debe ser coherentes con el período de la planificación estratégica.

D’Álessio (2013, p.227) manifiesta que los objetivos deben tener las nueve características que se presentan a continuación:

- Cuantitativos, para poder ser medidos
- Medibles, usando indicadores confiables
- Realistas, posibles de ser alcanzados
- Comprendidos, igualmente por todos y sin dudas
- Desafiantes, para exigir el compromiso de todos
- Jerarquizados, siendo el primero más importante
- Alcanzables, en el tiempo establecido por la visión
- Congruentes, entre las unidades de la organización
- Temporales, asociables a un horizonte de tiempo

Para el modelo propuesto en la presente investigación se utilizará la siguiente plantilla:

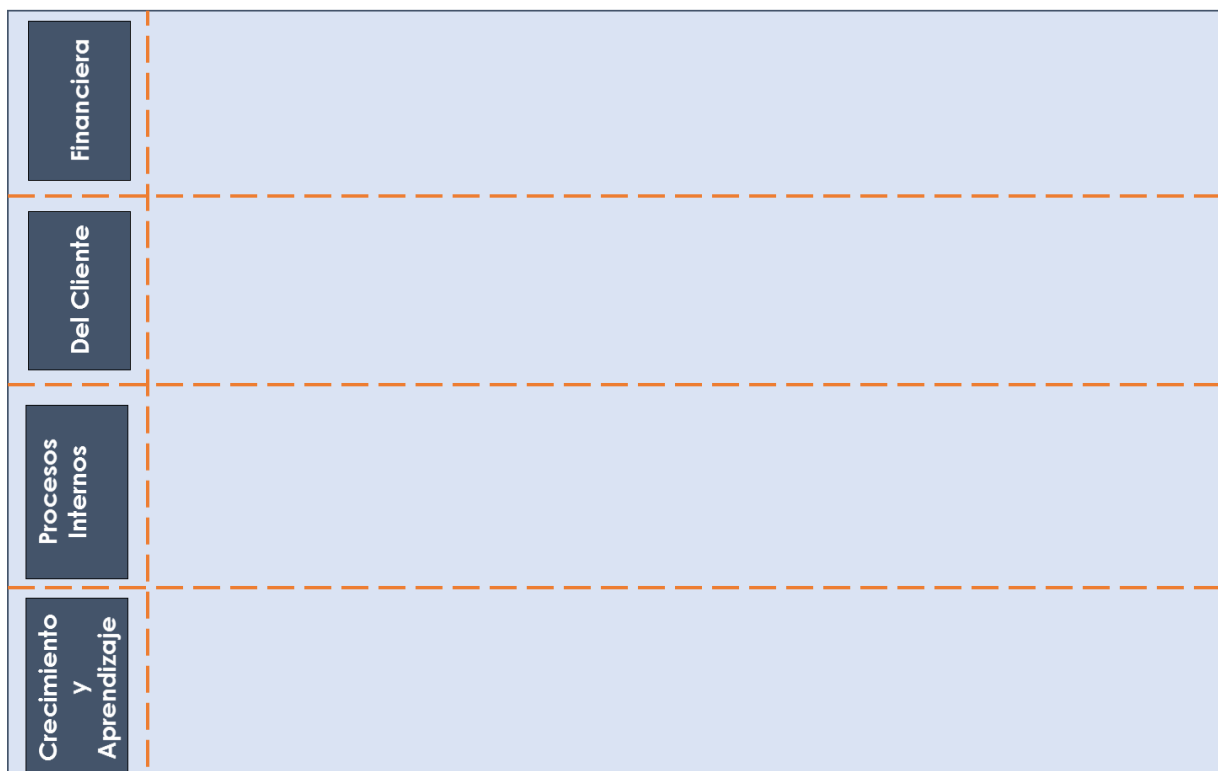


Gráfico 4.3.2.1. Matriz de Mapa Estratégico

Fuente: Kaplan, Robert y Norton, David (2004, p. 45) Libro Mapas Estratégicos

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

Para las organizaciones cuyo resultado final no es la rentabilidad, se realizará un cambio en el orden de las perspectivas.

4.3.2.2. Indicadores y Metas

El siguiente paso en el modelo consiste en establecer los indicadores y metas para cada objetivo. Los indicadores de gestión describen la forma cómo se va a medir un objetivo a lo largo del tiempo, se podrán crear varios indicadores y a los cuales se les dará una denominación y una descripción específica.

Las metas corresponden a valores asociados a cada indicador, que permitirá medirlos con cierta frecuencia para controlar la evolución en el cumplimiento del objetivo. La meta es un valor numérico que permite el seguimiento, mediante su comparación de lo planeado versus ejecutado. Kaplan & Norton (2008, p.115) manifiestan que “La meta crea una brecha de valor entre la aspiración y la realidad actual. La estrategia debe cerrar esta brecha de valor”.

Los indicadores y las metas asociadas expresan el objetivo en términos específicos y permiten rastrear el progreso de la organización en cuanto al logro de ese objetivo estratégico. (Kaplan & Norton, 2008)

Los indicadores son una fuente de motivación organizacional, en vista de que:

- Funcionan como una herramienta para direccionar hacia el comportamiento deseado.
- Dan a los colaboradores dirección con respecto a lo que necesitan lograr para la estrategia organizacional.
- La gente responde sobre aquello que es inspeccionado, no sobre lo esperado.

Además, su función es la de permitir el seguimiento, evaluación y control de la estrategia, así como el aprendizaje continuo de la gestión.

- La alta dirección utiliza indicadores estratégicos para comprobar el progreso de la organización en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
- Los indicadores muestran la relación entre objetivos y son una prueba constante sobre la validez de la estrategia.

Las principales características de los indicadores estratégicos son:

- Deben permitir medir el avance en el logro del objetivo.
- Requieren ser cuantificables (números absolutos, tasa, índice, porcentaje, etc.).

- Deben ser tener una frecuencia de actualización, la misma que estará en función del objetivo al que se desea medir.
- Su fórmula de cálculo debe estar claramente definida y debe ser simple.
- La fuente de la información para su cálculo debe ser confiable.
- Debe existir un responsable por su cálculo y un responsable por su desempeño.

Para el modelo propuesto en la presente investigación se utilizará la siguiente plantilla:

4.3.2.3. Iniciativas Estratégicas

El logro de los objetivos estratégicos depende en gran medida de que se definan aquellos iniciativas estratégicas que la organización debe llevar a cabo, constituyen por lo tanto los planes, programas o proyectos que la organización debe llevar a cabo prioritariamente en función de su impacto en los objetivos estratégicos, estos aspectos se definen específicamente para los objetivos de las perspectivas inductoras de resultados dentro del mapa estratégico: De Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

Por lo tanto cada iniciativa deberá alinearse a los objetivos estratégicos de las perspectivas inductoras de resultados y debe realizarse un seguimiento en términos de avance de ejecución y presupuestaria. Las iniciativas estratégicas es un medio por el cual las organizaciones buscan alcanzar su visión de la manera más eficiente, que involucra actividades, personas y recursos.

Después que una organización traduce su estrategia en un mapa estratégico y desarrolla el Balanced Scorecard, el siguiente paso es seleccionar, financiar y asignar responsabilidades de las iniciativas estratégicas.

“Las iniciativas ponen a la organización en movimiento, colocándolas en el camino de la implementación exitosa de la estrategia” (Kaplan & Norton, 2008, p.157)

Las iniciativas estratégicas surgen de las diferentes combinaciones de los componentes del análisis FODA.

FODA	Fortalezas 1, 2, 3, 4, 5	Debilidades 1, 2, 3, 4, 5
Oportunidades 1,2,3, 4, 5	<u>CRUCE (FO)</u> Situación positiva que debe ser aprovechada y sostenida	<u>CRUCE (DO)</u> La entidad debe trabajar fuertemente para revertir las debilidades
Amenazas 1,2,3, 4, 5	<u>CRUCE (FA)</u> Se deben plantear acciones para evitar o contrarrestar la influencia negativa	<u>CRUCE (DA)</u> Situación negativa que requiere un profundo replanteo interno

Gráfico 4.3.2.3.1. Matriz de Cruce Elementos FODA

Fuente: Kaplan, Robert y Norton, David (2008, p. 156) Libro Execution Premium

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

Para el modelo propuesto en la presente investigación se utilizará la siguiente plantilla para realizar las iniciativas estratégicas:

MATRIZ DE CRUCE FODA: INICIATIVAS ESTRATÉGICAS			OPORTUNIDADES	O1		AMENAZAS	A1	
				O2			A2	
				O3			A3	
				O4			A4	
				O5			A5	
				O6			A6	
				O7			A7	
				O8			A8	
				O9			A9	
				O10			A10	
FORTALEZAS	F1		<i>Acciones tendientes a potenciar fortalezas para aprovechar oportunidades</i>			<i>Acciones para contrarrestar la influencia o impacto negativo, sobre la base de nuestras fortalezas</i>		
	F2							
	F3							
	F4							
	F5							
	F6							
	F7							
	F8							
	F9							
	F10							
DEBILIDADES	D1		<i>Situación a trabajar para revertir debilidades y aprovechar oportunidades</i>			<i>Situación que requiere profundo replanteo interno, para minimizar impacto de amenazas</i>		
	D2							
	D3							
	D4							
	D5							
	D6							
	D7							
	D8							
	D9							
	D10							

Gráfico 4.3.2.3.2. Matriz de Iniciativas Estratégicas

Fuente: IAG Advanced Group

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

Para el modelo propuesto en la presente investigación se utilizará la siguiente plantilla para documentar las iniciativas estratégicas:

FICHA DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS												
Nombre de la Iniciativa:	<input type="text"/>			Duración:	<input type="text"/>							
Área Responsable:	<input type="text"/>			Fecha Inicio:	<input type="text"/>							
Responsable:	<input type="text"/>			Fecha Fin:	<input type="text"/>							
Objetivo de la Iniciativa:	<input type="text"/>											
Descripción de la Iniciativa:	<input type="text"/>											
Objetivo Estratégicos que Impacta:	<table border="1"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>Objetivo Estratégico</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </tbody> </table>						No.	Objetivo Estratégico	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
No.	Objetivo Estratégico											
<input type="text"/>	<input type="text"/>											
<input type="text"/>	<input type="text"/>											
ETAPAS DEL PROYECTO												
Etapa	Actividades	F. Inicio	F. Fin	Producto Entregable	Responsable							
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>							
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>							
RECURSOS ASIGNADOS AL PROYECTO												
Recursos Humanos	<input type="text"/>											
Tecnología	<input type="text"/>											
Maquinaria y Equipo	<input type="text"/>											
Asesoría y Consultoría	<input type="text"/>											
Otros	<input type="text"/>											
FLUJO DEL PROYECTO												
	Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL					
	Inversión	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	\$ -					

Gráfico 4.3.2.3.3. Ficha de Iniciativas Estratégicas

Fuente: IAG Advanced Group

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

4.3.3. Alinear las Unidades y Colaboradores

El Alineamiento Estratégico del Modelo Execution Premium involucra trabajar con el talento humano, que son quienes ejecutan las tareas y programas. En esta fase se requiere desdoblar la estrategia en las distintas unidades o áreas; y

establecer objetivos, indicadores y metas para los colaboradores, las mismas que serán evaluadas y podrían complementarse con un sistema de incentivos por sus logros.

Alinear al talento humano significa desplegar la estrategia en forma de cascada hasta que se puedan identificar objetivos, indicadores y metas para los principales ejecutivos de una organización, pero además continuar ese desdoblamiento hacia los mandos medios e incluso operativos. De esta manera se forman equipos de trabajo de alto desempeño, en donde cada individuo, aparte de cumplir sus funciones debe lograr resultados.

“Una ejecución efectiva de la estrategia exige que los empleados se comprometan personalmente a ayudar a que la empresa y la unidad cumplan los objetivos estratégicos”. (Kaplan & Norton, 2008, p.117)

El proceso para alinear a los colaboradores con la estrategia requerirá la ejecución de los siguientes pasos:

- Comunicar e impartir educación sobre la estrategia a los colaboradores.
- Relacionar los objetivos personales y los incentivos de los colaboradores con la estrategia.
- Alinear los programas de desarrollo y capacitación de los colaboradores a fin de brindar a los colaboradores los conocimientos, las habilidades y competencias que necesitan para ayudar a implementar la estrategia.

Para el modelo propuesto en esta fase se desarrollará el mapa estratégico, los objetivos, indicadores y metas para cada unidad o área de la organización, utilizando las plantillas descritas anteriormente. Seguidamente se debe desarrollar un Scorecard Individual, esta actividad implica definir los objetivos personales que estarán alineados a los objetivos estratégicos.

“Los objetivos personales crean una línea de visión clara entre los objetivos estratégicos y el trabajo que cada empleado realiza diariamente, para mejorar las cifras de ingresos, fomentar el desempeño con los clientes, mejorar los procesos y aumentar las competencias.” (Kaplan & Norton, 2008, p.188)

La plantilla que se utilizará para elaborar el Scorecard Personal se describe a continuación:

SCORECARD PERSONAL								
Nombre del Colaborador:		<input type="text"/>						
Cargo del Colaborador:		<input type="text"/>						
Persp.	No.	Objetivo	Indicador Estratégico	Fórmula	Unidad de Medición	Frecuencia de Cálculo	Fuente de Información	Meta
FINANCIERA								
CLIENTE								
PROCESOS INTERNOS								
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE								

Gráfico 4.3.3. Matriz de Scorecard Personal

Fuente: IAG Advanced Group

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

4.3.4. Controlar y Aprender

Una vez definida la estrategia, las organizaciones comenzarán a gestionar sus objetivos e iniciativas, controlarán los resultados y actuarán para mejorar la estrategia sobre la base de la nueva información y el aprendizaje. Al ejecutar la estrategia la organización controla y aprende cuáles son los problemas, las barreras y los desafíos.

En esta fase se propone ejecutar las Reuniones de Análisis Estratégico (RAE), para discutir los indicadores y las iniciativas del Balanced Scorecard organizacional, así también evaluar el progreso de la estrategia. Para evaluar los mismos ítems en las unidades operativas se propone ejecutar las Reuniones de Análisis Operativo (RAO).

Las RAOs se realizan para “revisar el desempeño a corto plazo y responder a los problemas que necesitan atención inmediata, la frecuencia de ejecución serán semanales, estas reuniones deberán ser breves, focalizadas, impulsadas por datos y orientadas a la acción”. (Kaplan & Norton, 2008, p. 275)

Las RAEs se realizarán mensualmente para verificar la ejecución de la estrategia, “el equipo discute si la ejecución de la estrategia sigue su curso normal, detecta dónde hay problemas de implementación, intenta determinar por qué existen estos problemas, recomienda acciones para corregir la causa y asigna responsabilidades”. (Kaplan & Norton, 2008, p. 277)

Con la ejecución de estas reuniones, la organización cuenta con todos los aspectos clave para lograr implementar su estrategia, para lograr el monitoreo permanente de los resultados y la oportuna toma de decisiones tendientes a evitar desviaciones respecto a las prioridades estratégicas establecida.

La plantilla que se utilizará para el seguimiento de las Reuniones del Análisis Estratégico se describe a continuación:

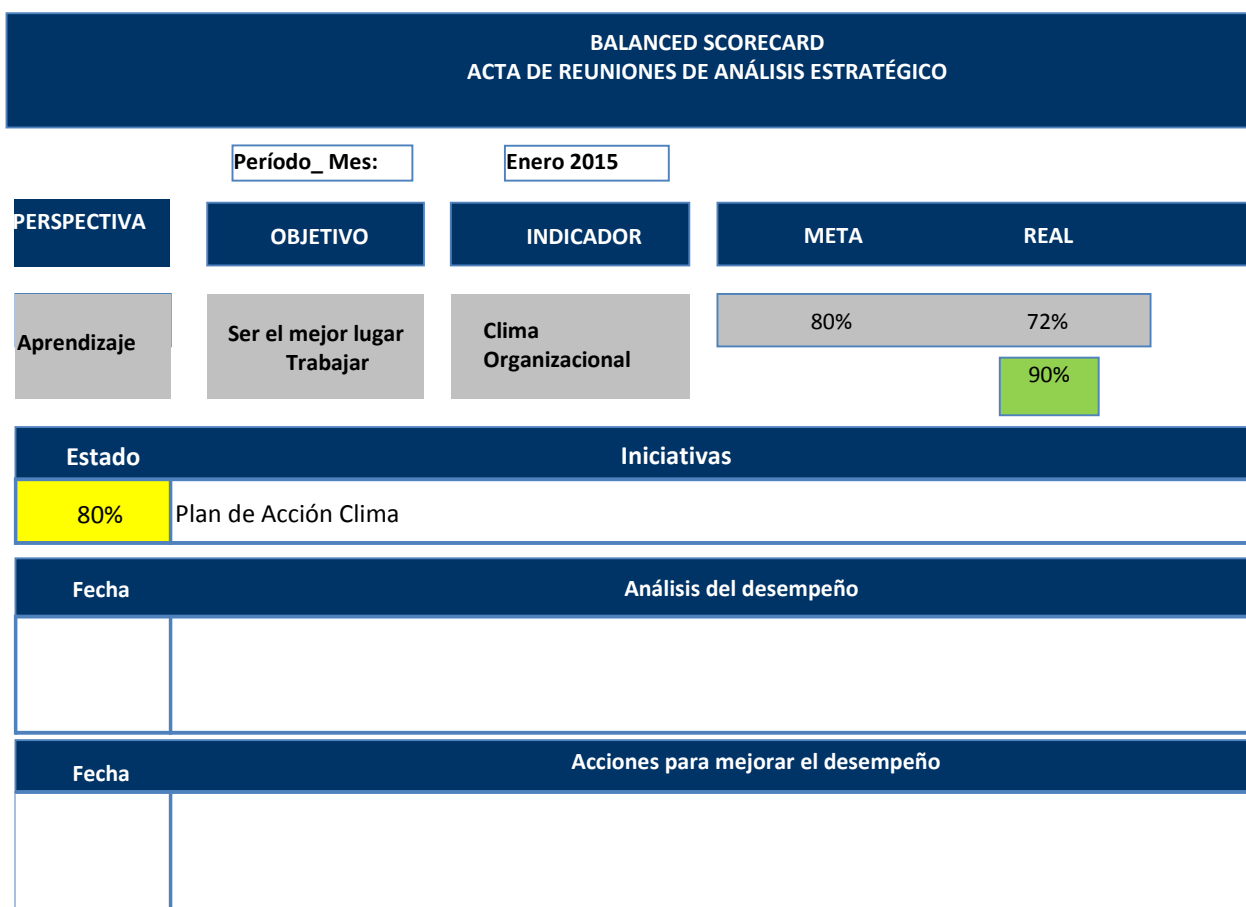


Gráfico 4.3.4. Acta de Reuniones de Análisis Estratégico

Fuente: IAG Advanced Group

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

La última fase del modelo Execution Premiun es la Prueba y Adaptación de la estrategia, lo que implica una cultura organizacional sólida de seguimiento y monitoreo, que permitirá a las organizaciones revisar la estrategia en función a los cambios del entorno competitivo y normativo, así también en función de las nuevas ideas e innovaciones que se requieran implementar. Igualmente se propondrá la ejecución de una reunión anual con la alta dirección, para ajustar la estrategia en función del entorno y lo aprendido.

4.3.5. Evaluación de los Valores Organizaciones

El entorno actual organizacional exige el diseño e implementación de un modelo de gestión del talento humano alineado al direccionamiento estratégico, esto debido a que las organizaciones cuentan con colaboradores, los cuales desempeñan puestos de trabajo y que son responsables de ejecutar los objetivos e iniciativas estratégicas.

En acápites anteriores se describen los componentes del modelo de evaluación del desempeño basado en el Balanced Scorecard, que se enfocan principalmente en parámetros de medición objetivos alineados al direccionamiento estratégico, sin embargo la autora considera indispensable incluir una herramienta técnica que pueda evidenciar también el aporte o compromiso del talento humano, en aquellos parámetros relacionados con los comportamientos, habilidades y destrezas del colaborador.

El desempeño de los colaboradores ha adquirido total relevancia en las organizaciones, están conscientes que el capital intangible más importante a considerar es el talento humano, por tanto constituirá un factor determinante en los niveles de productividad.

Históricamente la evaluación del desempeño evolucionó, desde un simple juicio unilateral entre el jefe y su colaborador respecto al trabajo realizado, hasta la actualidad donde la evaluación se centra en la forma de medir el aporte de cada colaborador en el logro de objetivos.

A continuación se dan a conocer algunas definiciones de diversos autores sobre la evaluación de desempeño:

Martha Alles (2012, p. 120) en su obra titulada Diccionario de Comportamientos La Trilogía, manifiesta que la evaluación de desempeño es un “proceso organizacional estructurado que tiene un doble propósito: se emplea para medir el desempeño de colaboradores –usualmente se combinan objetivos y competencias– y, al mismo tiempo, es un derecho del colaborador a recibir retroalimentación sobre cómo está haciendo las cosas”.

Sastre & Aguilar (2003, p.312) en su obra titulada Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico, señala que “la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo”.

Griffin,W & Moorehead (2010, p. 145), en su estudio titulado Comportamiento Organizacional, señalan que la evaluación del desempeño es “el proceso por el cual alguien 1) evalúa las conductas de trabajo de un empleado por la medición y la comparación con los estándares previamente establecidos, 2) documenta los resultados y 3) comunica los resultados al empleado”

Según lo expuesto, el consenso entre los autores sobre el concepto del desempeño, se focaliza en medir el aporte del colaborador al logro de los objetivos. Manifiestan con absoluta claridad que uno de los recursos más críticos para obtener resultados exitosos es el Capital Humano: la gente.

Los valores organizaciones constituyen lineamientos estratégicos que orientan las acciones de los colaboradores, además guardan total relación con las competencias organizacionales. Actualmente las organizaciones están conscientes de que las capacidades técnicas no son suficientes para asegurar el éxito organizacional, es necesario definir un marco normativo que promueva colaboradores comprometidos, orgullosos y con alto sentido de pertenencia.

La gestión por valores constituirá el último componente del modelo propuesto. La gestión por valores se sustenta en un proceso de comunicación y socialización efectiva dentro de la organización. En el planteamiento estratégico se identificaron los valores y su descripción, ahora es necesario definir los comportamientos observables o conductas asociadas de los colaboradores, los cuales deberán ser evaluados para medir su cumplimiento. Las fases de la gestión por valores se describen a continuación:



Gráfico 4.3.5. Fases de la Evaluación de Valores Organizacionales

Fuente: Propuesta de las Fases para la Evaluación de Valores Organizacionales

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

Los comportamientos observables o conductas asociadas, como su nombre lo indica, constituyen los modos de actuación o comportamientos reflejados en las acciones diarias, cuyo accionar evidencia la asimilación de los valores por parte de los colaboradores.

A continuación se presentan unos ejemplos de los comportamientos observables o conductas asociadas, en función a los valores de IAG Group:

VALOR	COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES / CONDUCTAS ASOCIADAS
ÉTICA	Actuar sin favoritismos en las decisiones
	Denunciar todo acto de corrupción
	No ceder ante situaciones ilegales
	Cumplir las normas de conducta institucional
	Desempeñar de forma sincera y franca sus actividades

VALOR	COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES / CONDUCTAS ASOCIADAS
COMPROMISO	Asumir retos sin condicionamiento
	Demostrar predisposición en todo momento
	Aportar con soluciones
	Demostrar solidaridad con el equipo de trabajo para el cumplimiento de objetivos
	Compartir el conocimiento con los demás

VALOR	COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES / CONDUCTAS ASOCIADAS
ACTITUD DE SERVICIO	Mostrar simpatía por el cliente
	Sentir satisfacción por el servicio brindado
	Identificarse con la necesidad del cliente
	Ser paciente, tolerante y receptivo
	Dar solución oportuna a los requerimientos del cliente

La plantilla que se utilizará para la evaluación de los valores organizacionales se describe a continuación:

Tabla 4.3.5. Encuesta para Evaluación de Valores Organizacionales

DATOS	EVALUADOR	EVALUADO
Nombres y Apellidos:		
Unidad:		
Cargo Actual:		
Período de Evaluación:		

TABLA DE PUNTUACIÓN

(1) NO SATISFACTORIO. No cumple con los requisitos de desempeño del valor organizacional evaluado. Requiere seguimiento permanente y un Plan de Acción en base a las acciones correctivas.

(2) NECESITA MEJORAR. Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no cubre la totalidad de las expectativas. Requiere de un Plan de Acción en base a las Acciones Correctivas.

(3) SATISFACTORIO. Cubre normalmente las expectativas del valor organizacional evaluado. Requiere un Plan de Mejoramiento.

(4) MUY SATISFACTORIO. Desempeño que merece reconocimiento, colaborador que se destaca dentro de su unidad de trabajo. Requiere un Plan de Desarrollo

(5) SOBREPASA LO REQUERIDO. Desempeño que excede las expectativas y genera resultados más allá de lo esperado. Es lo mejor de lo mejor dentro de su unidad. Requiere un Plan de Desarrollo.

INDICADORES DE GESTIÓN (Marcar con una "X" en un recuadro apropiado)

1.- VALOR ORGANIZACIONAL	CALIFICACIÓN(*)					Calif. Sub - ítems	COMENTARIOS
	1	2	3	4	5		
a) Comportamiento observable							
b) Comportamiento observable							
TOTALPROM. ITEMS							

2.- VALOR ORGANIZACIONAL	CALIFICACIÓN(*)					Calif. Sub - ítems	COMENTARIOS
	1	2	3	4	5		
a) Comportamiento observable							
b) Comportamiento observable							
TOTAL PROM. ITEMS							

3.- VALOR ORGANIZACIONAL	CALIFICACIÓN(*)					Calif. Sub - ítems	COMENTARIOS
	1	2	3	4	5		
a) Comportamiento observable							
b) Comportamiento observable							
TOTAL PROM. ITEMS							

RESULTADO FINAL DEL EVALUADO:

Fuente: Propuesta del formato para la Evaluación de Valores Organizacionales

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

El resultado final de la evaluación de los valores organizacionales se realizará considerando una escala del 100%, es decir una calificación de 5 será considerada como el 100%.

4.3.6. Resultado Final de la Evaluación de Desempeño basado en el Balanced Scorecard

Los componentes que integran el modelo propuesto de Evaluación de Desempeño basado en el Balanced Scorecard, se resumen a continuación:



Gráfico 4.3.6. Componentes del Modelo Propuesto

Fuente: Propuestas de los Componentes del Modelo Propuesto

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

El modelo propuesto como resultado de la presente investigación, incluyen los siguientes parámetros que permitirán determinar la calificación final de la Evaluación del Desempeño para cada colaborador.

a. Ponderación de componentes

El espíritu de la ponderación del modelo es impulsar a que cada funcionario dentro de la estructura organizacional, alcance la mayor eficiencia dentro de su puesto de trabajo, en términos de objetivos y proyectos individuales, pero además que se enfoquen en contribuir a los objetivos del área y de la institución. El criterio de la ponderación es garantizar el alineamiento, donde todos los colaboradores de la institución deben procurar los mejores resultados globales.

A continuación se describe una propuesta de ponderación de los componentes del modelo de Evaluación de Desempeño:

Tabla 4.3.6.1. Ponderación de los Componentes del Modelo

Nivel / Puesto Institucional	Objetivos e Iniciativas Institucionales	Objetivos e Iniciativas del Área	Objetivos Individuales	Evaluación de Valores Institucionales
Alta Dirección	100%			
Gerentes / Directores / Jefes de Área	60%	40%	-	-
Especialistas	30%	20%	20%	30%
Analistas	20%	20%	30%	30%
Asistentes	15%	15%	40%	30%
Operativos	10%	10%	50%	30%

Fuente: Propuesta de Ponderación de los Componentes del Modelo

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

Esta ponderación deberá ser estructurada en cada institución, en función a la estructura organizacional.

b. Umbrales de Semaforización

La semaforización permitirá identificar con facilidad el cumplimiento o desviación de las metas establecidas. Esta parametrización deberá ser definida en cada institución, en función al grado de madurez de la estrategia.

Tabla 4.3.6.2. Umbrales de Semaforización

TIPO DE INDICADOR	RESULTADOS VS METAS	SEMÁFORO	SÍMBOLO
Ascendente	$\geq 90\%$	Verde	✓
	$<90\% \geq 80\%$	Amarillo	!
	$<80\%$	Rojo	✗
Descendente	$\geq 90\%$	Verde	✓
	$<90\% \geq 80\%$	Amarillo	!
	$<80\%$	Rojo	✗

Además de la definición de límites cuantitativos de los resultados versus las metas, es necesario generar un significado de la semaforización, es decir la interpretación cualitativa que dará la organización al color del semáforo. A continuación se presenta un ejemplo.

Verde	Resultado óptimo ✓
Amarillo	Resultado regular !
Rojo	Resultado deficiente ✗

Fuente: Propuesta de Umbrales de Semaforización

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

c. Presentación de Resultados

Una vez ejecutadas las fases del modelo, donde se obtuvieron los resultados de los diferentes componentes, a través de la comparación entre las metas planeadas y los resultados ejecutados, se deberá calcular el rendimiento final del colaborador.

El cálculo se obtiene a través de un promedio ponderado entre el peso y la puntuación por cada componente. A continuación se presenta el formato en el cual se mostrarán los resultados finales de la Evaluación del Desempeño, considerando los valores de las tablas de ponderación de los componentes y los umbrales de semaforización.

Tabla 4.3.6.3. Presentación de Resultados del Modelo de Evaluación de Desempeño

RENDIMIENTO: GERENTE / DIRECTOR / JEFE DE ÁREA		87,6%	
PERÍODO:	PESO	PUNTUACIÓN	
Objetivos e Iniciativas Institucionales	60	92%	
Objetivos e Iniciativas del Área	40	81%	

RENDIMIENTO: ESPECIALISTA DE ÁREA		83,8%	
PERÍODO:	PESO	PUNTUACIÓN	
Objetivos e Iniciativas Institucionales	30	92%	
Objetivos e Iniciativas del Área	20	81%	
Objetivos Individuales	20	65%	
Evaluación de Valores Institucionales	30	90%	

RENDIMIENTO: ANALISTA DE ÁREA		73,6%	
PERÍODO:	PESO	PUNTUACIÓN	
Objetivos e Iniciativas Institucionales	20	92%	
Objetivos e Iniciativas del Área	20	81%	
Objetivos Individuales	30	70%	
Evaluación de Valores Institucionales	30	60%	

RENDIMIENTO: ASISTENTE DE ÁREA		91,0%	✓
PERÍODO:	PESO	PUNTUACIÓN	
Objetivos e Iniciativas Institucionales	15	92%	✓
Objetivos e Iniciativas del Área	15	81%	!
Objetivos Individuales	40	95%	✓
Evaluación de Valores Institucionales	30	90%	✓

RENDIMIENTO: COLABORADOR OPERATIVO		74,8%	✗
PERÍODO:	PESO	PUNTUACIÓN	
Objetivos e Iniciativas Institucionales	10	92%	✓
Objetivos e Iniciativas del Área	10	81%	!
Objetivos Individuales	50	70%	✗
Evaluación de Valores Institucionales	30	75%	✗

Fuente: Propuesta de Presentación de Resultados del Modelo de Evaluación de Desempeño

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

En la última tabla el rendimiento del colaborador se obtuvo aplicando la siguiente fórmula: $= ((10 \cdot 92\%) + (10 \cdot 81\%) + (50 \cdot 70\%) + (30 \cdot 75\%)) / 100$

El resultado final de aplicar la fórmula es **74,8%**, que constituye un rendimiento deficiente del colaborador evaluado.

4.3.7. Vinculación a un Sistema de Incentivos

Una vez implementado el modelo de Evaluación del Desempeño, se recomienda establecer incentivos adecuados para los colaboradores de las organizaciones, por tanto las políticas del sistema de incentivos deberán ser establecidas por el área de Talento Humano y aprobadas por la Alta Dirección.

Alles (2010, p. 27), en su libro Codesarrollo, una nueva forma de aprendizaje, manifiesta que “las personas esperan que se les diga cómo están haciendo las cosas. Además, un buen sistema de evaluación de desempeño combinado con administración con objetivos será un excelente motivador de los colaboradores”.

4.4. Resultados del Ensayo Experimental del Modelo de Evaluación del Desempeño basado en el Balanced Scorecard

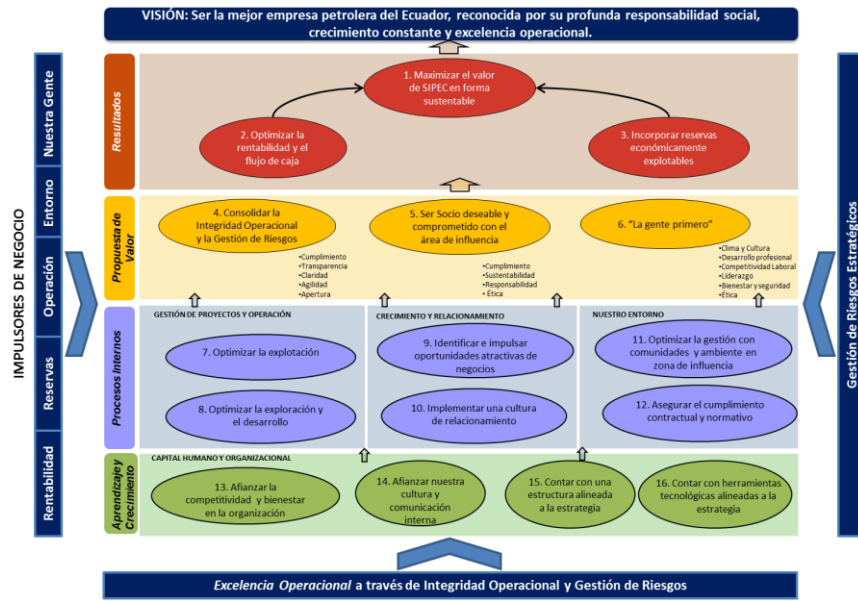
Una vez concluido el diseño teórico, se procedió a ejecutar un ensayo experimental para verificar la validez del modelo propuesto, la entidad seleccionada fue ENAP Sipe trol cliente desde hace 4 años de la firma consultora IAG Advanced Group, donde la autora es socia y forma parte del equipo consultor en gestión organizacional.

ENAP Sipe trol es la filial en Ecuador de la Empresa Nacional del Petróleo (ENAP) de Chile, creada para desarrollar actividades de exploración y producción de hidrocarburos.

En el año 2012 la empresa chilena desarrollo su Balanced Scorecard en función del modelo Execution Premium, por tanto la cultura de medición de los objetivos estratégicos es sólida. Sin embargo, era necesario generar los desdoblamientos por área, en función a la fase del modelo de alineamiento estratégico, por tanto como parte del ensayo experimental se realizaron los desdoblamientos del área de producción, exploración, nuevos negocios, abastecimientos, finanzas, planificación, recursos humanos y relaciones comunitarias.

En cada área se generó un mapa estratégico y se definieron los objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas. Posteriormente, los líderes de áreas en coordinación con cada colaborador, definieron los scorecards o tableros individuales de los objetivos, indicadores y metas, que la organización espera los cumpla en los plazos previstos. En función a lo señalado, se evidencia la ejecución de las fases 1, 2 y 3 del modelo propuesto.

Mapa Estratégico Institucional



Mapas Estratégicos por Áreas

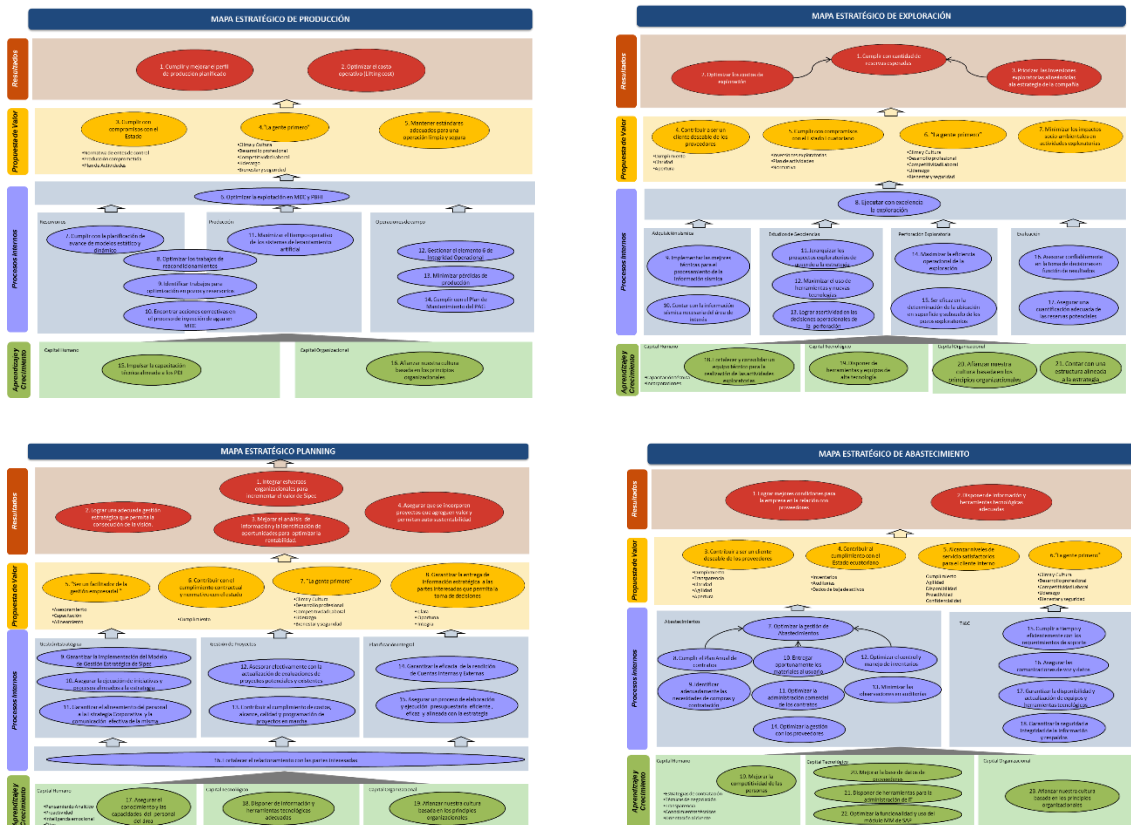


Gráfico 4.4.1. Mapa Estratégico Organizacional y Áreas

Fuente: Resultado del Ensayo Experimental del Modelo de Evaluación del Desempeño

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

La fase 4 del modelo constituye la Evaluación 360° de los Valores Organizacional, por tanto se realizó la evaluación para los 92 colaboradores de la institución, los valores evaluados fueron: honestidad, actitud positiva, bienestar de las personas, impecabilidad en el trabajo, trabajo en equipo, agregación de valor y Responsabilidad con el Ambiente y la Comunidad.

De acuerdo al modelo propuesto, para cada valor organizacional se establecieron los comportamientos observables, a continuación se presentan un par de ejemplos los valores y comportamientos identificados para la entidad.

COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES / CONDUCTAS ASOCIADAS	
VALOR	
HONESTIDAD: Actuamos siempre con transparencia y veracidad a nivel personal y profesional, desarrollando relaciones basadas en la confianza.	Demuestra responsabilidad con el uso de la información empresarial
	Promueve la imparcialidad y la independencia en la toma de decisiones
	Cumple y hace cumplir el Código de ética, las políticas y procedimientos
	Evita y denuncia actos de corrupción o de conflicto de intereses

COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES / CONDUCTAS ASOCIADAS	
VALOR	
ACTITUD POSITIVA: Trabajamos día a día con entusiasmo constructivo, sobre todo cuando vivimos momentos de dificultad y adversidad, mirando a los problemas como oportunidades de mejora.	Se adapta fácilmente a las necesidades y cambios organizacionales
	Mantiene una actitud abierta y constructiva, respetando los diferentes puntos de vista
	Fomenta la participación y creatividad propia, y la de sus compañeros de trabajo.
	Maneja el estrés, enfado e impulsos emocionales de forma constructiva

VALOR	COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES / CONDUCTAS ASOCIADAS
<p>IMPECABILIDAD EN EL TRABAJO: Ejecutamos todas las actividades bajo estándares de excelencia para obtener resultados efectivos, propiciando la completa satisfacción de nuestros clientes internos y externos, cumpliendo los lineamientos.</p>	Muestra responsabilidad en sus funciones, cumpliéndolas con estándares de calidad y oportunidad.
	Optimiza los recursos para la consecución de los objetivos y compromisos.
	Genera y promueve mejoras a los procesos a través de los mecanismos y herramientas empresariales.
	Cumple y hace cumplir los lineamientos establecidos en los sistemas de gestión.

VALOR	COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES / CONDUCTAS ASOCIADAS
<p>RESPONSABILIDAD CON EL AMBIENTE Y LA COMUNIDAD: Cultivamos una interacción constructiva y armoniosa con la comunidad y el ambiente en nuestra área de influencia, para la promoción de un entorno socio-ambiental responsable.</p>	Participa o muestra interés por las acciones de la empresa con el medio ambiente
	Conoce, cumple y hace cumplir los reglamentos asociados y cumple la normativa existente para evitar y/o disminuir impactos ambientales.
	Analiza los riesgos en Seguridad, Salud y Ambiente con anticipación para evitar la ocurrencia de eventos no deseados.
	Participa o muestra interés por las acciones de la empresa con las comunidades de la zona de influencia.

A continuación se presenta el resultado de la evaluación de los Valores Organizacionales, así también el modelo permitirá identificar brechas para cada colaborador.

1. Principios Organizacionales					
A continuación usted encontrará los Principios Corporativos que forman parte del Modelo Organizacional. Por favor marque con un check el nivel de desarrollo evidenciado en la gestión y/o comportamiento del colaborador que está próximo a evaluar.					
1. Honestidad					
Actuamos siempre con transparencia y veracidad a nivel personal y profesional, desarrollando relaciones basadas en la confianza.					
	Result	Ídeal	Gap	Peso	%
(1) Demuestra responsabilidad con el uso de la información empresarial	2.5	3	0.5	N/A	83.33
(2) Promueve la imparcialidad y la independencia en la toma de decisiones	2.5	3	0.5	N/A	83.33
(3) Cumple y hace cumplir el Código de ética, las políticas y procedimientos	3	3	0	N/A	100
(4) Evita y denuncia actos de corrupción o de conflicto de intereses	3	3	0	N/A	100
RESULTADO DE LA SECCIÓN: 91.67					
2. Actitud Positiva					
Trabajamos día a día con entusiasmo constructivo, sobre todo cuando vivimos momentos de dificultad y adversidad, mirando a los problemas como oportunidades de mejorar.					
	Result	Ídeal	Gap	Peso	%
(1) Se adapta fácilmente a las necesidades y cambios organizacionales	3	3	0	N/A	100
(2) Mantiene una actitud abierta y constructiva, respetando los diferentes puntos de vista	3	3	0	N/A	100
(3) Promueve la participación y creatividad propia, y la de sus compañeros de trabajo	2.5	3	0.5	N/A	83.33
(4) Maneja el estrés, enfado e impulsos emocionales de forma constructiva	2.5	3	0.5	N/A	83.33
RESULTADO DE LA SECCIÓN: 91.67					
3. Bienestar de las Personas					
Demostramos un interés genuino en nuestro desarrollo y en el de los demás como personas y como profesionales, contribuimos en la construcción de un ambiente laboral agradable y fomentamos un equilibrio.					
	Result	Ídeal	Gap	Peso	%
(1) Trabaja para el establecimiento de un clima de trabajo de respeto, confianza y buena comunicación	2.5	3	0.5	N/A	83.33
(2) Maneja las relaciones interpersonales con cordialidad, respetando la diversidad profesional	3	3	0	N/A	100
(3) Cumple la normativa existente para prevenir accidentes y participa de las actividades de la organización para la prevención de riesgos laborales	2	3	1	N/A	66.67

1. Principios Organizacionales					
A continuación usted encontrará los Principios Corporativos que forman parte del Modelo Organizacional. Por favor marque con un check el nivel de desarrollo evidenciado en la gestión y/o comportamiento del colaborador que está próximo a evaluar.					
1. Honestidad					
Actuamos siempre con transparencia y veracidad a nivel personal y profesional, desarrollando relaciones basadas en la confianza.					
	Result	Ídeal	Gap	Peso	%
(1) Demuestra responsabilidad con el uso de la información empresarial	3	3	0	N/A	100
(2) Promueve la imparcialidad y la independencia en la toma de decisiones	3	3	0	N/A	100
(3) Cumple y hace cumplir el Código de ética, las políticas y procedimientos	3	3	0	N/A	100
(4) Evita y denuncia actos de corrupción o de conflicto de intereses	3	3	0	N/A	100
RESULTADO DE LA SECCIÓN: 100					
2. Actitud Positiva					
Trabajamos día a día con entusiasmo constructivo, sobre todo cuando vivimos momentos de dificultad y adversidad, mirando a los problemas como oportunidades de mejorar.					
	Result	Ídeal	Gap	Peso	%
(1) Se adapta fácilmente a las necesidades y cambios organizacionales	3	3	0	N/A	100
(2) Mantiene una actitud abierta y constructiva, respetando los diferentes puntos de vista	3	3	0	N/A	100
(3) Promueve la participación y creatividad propia, y la de sus compañeros de trabajo	3	3	0	N/A	100
(4) Maneja el estrés, enfado e impulsos emocionales de forma constructiva	3	3	0	N/A	100
RESULTADO DE LA SECCIÓN: 91.67					
3. Bienestar de las Personas					
Demostramos un interés genuino en nuestro desarrollo y en el de los demás como personas y como profesionales, contribuimos en la construcción de un ambiente laboral agradable y fomentamos un equilibrio.					
	Result	Ídeal	Gap	Peso	%
(1) Trabaja para el establecimiento de un clima de trabajo de respeto, confianza y buena comunicación	3	3	0	N/A	100
(2) Maneja las relaciones interpersonales con cordialidad, respetando la diversidad profesional	3	3	0	N/A	100
(3) Cumple la normativa existente para prevenir accidentes y participa de las actividades de la organización para la prevención de riesgos laborales	3	3	0	N/A	100
(4) Maneja un conflicto adverso de forma constructiva	3	3	0	N/A	100

1. Principios Organizacionales					
A continuación usted encontrará los Principios Corporativos que forman parte del Modelo Organizacional. Por favor marque con un check el nivel de desarrollo evidenciado en la gestión y/o comportamiento del colaborador que está próximo a evaluar.					
1. Honestidad					
Actuamos siempre con transparencia y veracidad a nivel personal y profesional, desarrollando relaciones basadas en la confianza.					
	Result	Ídeal	Gap	Peso	%
(1) Demuestra responsabilidad con el uso de la información empresarial	1	3	2	N/A	33.33
(2) Promueve la imparcialidad y la independencia en la toma de decisiones	2	3	1	N/A	66.67
(3) Cumple y hace cumplir el Código de ética, las políticas y procedimientos	2	3	1	N/A	66.67
(4) Evita y denuncia actos de corrupción o de conflicto de intereses	2	3	1	N/A	66.67
RESULTADO DE LA SECCIÓN: 58.34					
2. Actitud Positiva					
Trabajamos día a día con entusiasmo constructivo, sobre todo cuando vivimos momentos de dificultad y adversidad, mirando a los problemas como oportunidades de mejorar.					
	Result	Ídeal	Gap	Peso	%
(1) Se adapta fácilmente a las necesidades y cambios organizacionales	3	3	0	N/A	100
(2) Mantiene una actitud abierta y constructiva, respetando los diferentes puntos de vista	3	3	0	N/A	100
(3) Promueve la participación y creatividad propia, y la de sus compañeros de trabajo	3	3	0	N/A	100
(4) Maneja el estrés, enfado e impulsos emocionales de forma constructiva	3	3	0	N/A	100
RESULTADO DE LA SECCIÓN: 100					
3. Bienestar de las Personas					
Demostramos un interés genuino en nuestro desarrollo y en el de los demás como personas y como profesionales, contribuimos en la construcción de un ambiente laboral agradable y fomentamos un equilibrio.					
	Result	Ídeal	Gap	Peso	%
(1) Trabaja para el establecimiento de un clima de trabajo de respeto, confianza y buena comunicación	2	3	1	N/A	66.67
(2) Maneja las relaciones interpersonales con cordialidad, respetando la diversidad profesional	3	3	0	N/A	100
(3) Cumple la normativa existente para prevenir accidentes y participa de las actividades de la organización para la prevención de riesgos laborales	2	3	1	N/A	66.67
(4) Maneja un conflicto adverso de forma constructiva	3	3	0	N/A	100




1. Principios Organizacionales					
A continuación usted encontrará los Principios Corporativos que forman parte del Modelo Organizacional. Por favor marque con un check el nivel de desarrollo evidenciado en la gestión y/o comportamiento del colaborador que está próximo a evaluar.					
1. Honestidad					
Actuamos siempre con transparencia y veracidad a nivel personal y profesional, desarrollando relaciones basadas en la confianza.					
	Result	Ídeal	Gap	Peso	%
(1) Demuestra responsabilidad con el uso de la información empresarial	2.5	3	0.5	N/A	83.33
(2) Promueve la imparcialidad y la independencia en la toma de decisiones	2.5	3	0.5	N/A	83.33
(3) Cumple y hace cumplir el Código de ética, las políticas y procedimientos	3	3	0	N/A	100
(4) Evita y denuncia actos de corrupción o de conflicto de intereses	3	3	0	N/A	100
RESULTADO DE LA SECCIÓN: 91.67					
2. Actitud Positiva					
Trabajamos día a día con entusiasmo constructivo, sobre todo cuando vivimos momentos de dificultad y adversidad, mirando a los problemas como oportunidades de mejorar.					
	Result	Ídeal	Gap	Peso	%
(1) Se adapta fácilmente a las necesidades y cambios organizacionales	3	3	0	N/A	100
(2) Mantiene una actitud abierta y constructiva, respetando los diferentes puntos de vista	3	3	0	N/A	100
(3) Promueve la participación y creatividad propia, y la de sus compañeros de trabajo	2.5	3	0.5	N/A	83.33
(4) Maneja el estrés, enfado e impulsos emocionales de forma constructiva	2.5	3	0.5	N/A	83.33
RESULTADO DE LA SECCIÓN: 91.67					
3. Bienestar de las Personas					
Demostramos un interés genuino en nuestro desarrollo y en el de los demás como personas y como profesionales, contribuimos en la construcción de un ambiente laboral agradable y fomentamos un equilibrio.					
	Result	Ídeal	Gap	Peso	%
(1) Trabaja para el establecimiento de un clima de trabajo de respeto, confianza y buena comunicación	2.5	3	0.5	N/A	83.33
(2) Maneja las relaciones interpersonales con cordialidad, respetando la diversidad profesional	3	3	0	N/A	100
(3) Cumple la normativa existente para prevenir accidentes y participa de las actividades de la organización para la prevención de riesgos laborales	2	3	1	N/A	66.67

Gráfico 4.4.2. Resultados de la Evaluación de Valores Organizacionales

Fuente: Resultado del Ensayo Experimental del Modelo de Evaluación del Desempeño

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

Finalmente, los resultados de cada fase se integran y ponderan en función a cada nivel jerárquico, de acuerdo a lo descrito en la estructura del modelo, hasta obtener un listado de todos los colaboradores de la organización, con el porcentaje de cumplimiento y el score alcanzado.

RESULTADOS	SEMÁFORO	SÍMBOLO
≥ 90%	Verde	
<90% ≥ 75%	Amarillo	
<75%	Rojo	

COLABORADOR	CARGO	Rend	R	2
Aguño Alvarado Ricardo Ismael	Especialistas Mecánicos	87.5	😊	
Albuja Toledo Victor Javier	Geofísico	97.04	😊	
Almeida Galarza Wilson Daniel	Especialistas Eléctricos	93.86	😊	
Araujo Guzman Jaime Fernando	Especialistas Mecánicos	89.22	😊	
Arrobo Jimenez Julio Adalberto	Bodeguero	66.49	😞	
Avila Castellanos Pablo Hernan	Médicos Administradores de Campamento	82.02	😊	
Aviles Huatatocha Carlos Miguel	Asistentes RC Intracampos	83.03	😊	
Balarezo Padilla Silvia Alexandra	Jefe de RRHH	92.17	😊	
Bifarini Ramirez Fulvio Bruno	Jefes de Medio Ambiente y RC	93.73	😊	
Bombon Velastegui Patricio Fernando	Operadores de Producción II	90.71	😊	
Burbano Salazar Karen Cecilia	Abogada	84.19	😊	
Bustamante Pedrera Pedro Miguel	Especialistas Eléctricos	87	😊	
Bustos Hidalgo Ketty Alexandra	Secretaría Superintendencia	83.76	😊	
Campaña Masabanda Luis Alcidez	Especialistas Eléctricos	82.14	😊	
Carranza Lucas Cristhian Anibal	Operadores de Producción I	88.22	😊	
Carrillo Aguilar Diego Paul	Especialista de Evaluación de Proyectos	85.62	😊	
Castañeda Cataña Chirstian Lenin	Ingenieros de Producción	95.48	😊	
Castellano Herrera Eladio Polivio	Operadores de Producción II	99.86	😊	
Cevallos Fernandez Edwin Patricio	Jefe de Materiales Contratos Logística	93.76	😊	
Chancusig Llano Paul Cesar	Supervisores de Producción	92.19	😊	
Changuan Limaico Diego Armando	Operadores de Producción I	87.79	😊	
Chiriboga Tamayo Ana Belen	Asistente de RRHH	71.43	😞	

Gráfico 4.4.3. Resultados de la Evaluación de Desempeño en la Organización

Fuente: Resultado del Ensayo Experimental del Modelo de Evaluación del Desempeño

Elaborado por: Gabriela Paredes Carrillo

Los principales beneficios que se evidenciaron en la implementación del modelo, se detallan a continuación:

- Alineación y comunicación del Direccionamiento Estratégico (Misión, Visión, Valores, Objetivos Estratégicos), hacia todos los niveles de la organización.
- Identificación clara de los objetivos, indicadores y metas para cada colaborador, precisando lo que valora y espera la organización del talento humano.
- Medición del desempeño a través de parámetros cuantitativos (indicadores de gestión).
- Incorporación de los valores organizacionales como parte del modelo de evaluación del desempeño, para consolidar la cultura organizacional.
- Identificación y detección de las necesidades de capacitación de los colaboradores.

- Implementación de mecanismos de seguimiento y retroalimentación en la ejecución de resultados.
- Consolidación de una gestión por resultados y mejoramiento continuo.
- Generación de información sólida que permitirá implementar mecanismos de promoción interna, mecanismos de compensación y remuneración variable.
- Incrementar la productividad en la organización.

Los factores críticos de éxito o lineamientos requeridos para promover la implementación del modelo, se detallan a continuación:

- Compromiso y participación activa de la Alta Dirección en la ejecución de todas las fases del modelo.
- Comunicación clara de la metodología, parámetros de medición y beneficios del modelo.
- Conformación de un equipo de trabajo, responsable de la ejecución del proyecto, que apalanque y actúe como asesor dentro de la organización.
- Apertura de los líderes de área para la autoevaluación y establecimiento de medidas correctivas con el colaborador, a fin de mejorar el desempeño.
-

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

1. El liderazgo es el factor clave de éxito para la implementación del Balanced Scorecard, la metodología demanda la participación y compromiso de todos los colaboradores, quienes serán los responsables de la ejecución de los objetivos e iniciativas estratégicas, por tanto es imprescindible el auspicio de la Alta Dirección.
2. El Direccionamiento Estratégico es un paso previo fundamental para construir el Balanced Scorecard, la metodología incluye el análisis de aspectos endógenos y exógenos que influyen en las organizaciones, lo que permitirá tener un diagnóstico situacional, para delinear la visión y las acciones a ejecutar.
3. El Balanced Scorecard permite a la Alta Dirección a tomar decisiones en base a la información oportuna y de alto valor proveniente de todas las áreas de la organización. El modelo de Evaluación de Desempeño ayudará a comunicar la estrategia organizacional a todo nivel, de tal manera que todos los esfuerzos de los colaboradores se enfoquen en objetivos e iniciativas estratégicas relevantes y específicos.
4. El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que incorpora objetivos, indicadores y metas, como mecanismos de medición y seguimiento, con el propósito de verificar el grado de ejecución del Direccionamiento Estratégico de la Organización.

5. “Lo que no se puede medir, no se puede gestionar”, por tanto el Balanced Scorecard permite definir indicadores financieros, del cliente, de procesos internos y crecimiento y aprendizaje, garantizando un balanceo adecuado entre las distintas perspectivas de la organización.
6. El Balanced Scorecard busca alinear la estrategia organizacional, con las estrategias por áreas y finalmente con los colaboradores, garantizando la implementación de los desdoblamientos estratégicos, a través de un proceso integrador y participativo.
7. El desempeño de los colaboradores es la conjunción del Qué: Resultados cuantificables y medible más el Cómo: Competencias.
8. El modelo propuesto de Evaluación del Desempeño integra componentes cuantitativos y cualitativos; los cuantitativos serán medidos a través de indicadores de gestión, a nivel estratégico, área / unidades e individual. El componente cualitativo será medido en función a la gestión de los valores institucionales, a través de una evaluación de percepción de 360°.
9. El modelo propuesto de Evaluación del Desempeño está alineado a los resultados organizacionales, por tanto influyen directamente en la eficiencia y productividad de la organización.

5.2. Recomendaciones

1. Comprometer a la Alta Dirección para obtener el apoyo incondicional en la implementación de todas las fases del modelo de Evaluación del Desempeño basado en el Balanced Scorecard.
2. Generar un plan de comunicación a todos los niveles de la organización, que permita motivar y comprometer a los colaboradores en la ejecución de las fases del modelo.

3. Socializar a todos los niveles de la organización sobre los objetivos, cambios y beneficios de la metodología, así obtener aliados que apalanquen y garanticen la permanencia del modelo de Evaluación del Desempeño basado en el Balanced Scorecard,
4. Promover la cultura de gestión por resultados, enfocándose principalmente en la importancia del capital humano, como factor fundamental para la obtención de resultados y aumento de la productividad.
5. Automatizar el modelo de Evaluación de Desempeño, a través del desarrollo de un software de gestión, que facilite el manejo de la información y la generación de reportes.
6. Realizar un seguimiento periódico de objetivos e iniciativas estratégicas a nivel organizacional y por áreas, de tal manera que la entidad pueda tomar acciones preventivas a tiempo, a través de la implementación de las Reuniones de Análisis Estratégicos (RAEs) y Reuniones de Análisis Operativo (RAOs).
7. Generar planes de acción orientados a reducir las brechas de los colaboradores, para mejorar los niveles de productividad, a través de la implementación de programas de formación y capacitación.
8. Generar un sistema de remuneración variable en base a los resultados obtenidos por el modelo de Evaluación de Desempeño, para motivar el cumplimiento de objetivos e iniciativas estratégicas.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2010). Codesarrollo: Una nueva forma de aprendizaje. Buenos Aires. Editorial Granica.
- Alles, M. (2012). Diccionario de comportamientos la trilogía. Buenos Aires. Editorial Granica.
- Amiri, A., Jandaghi, G., & Ramezan, M. (2011). An investigation to the impact of intellectual capital on organizational innovation. *European Journal of Scientific Research*, 64(3), 472-477.
- Balestrini M. (1987). Procedimientos técnicos de la investigación documental: orientaciones para la presentación de informes, monografías, tesis, tesinas y otros. Caracas: Ediciones PANAPO.
- Byars, C. & Rue, A. (1996). Análisis y descripción de puestos, evaluación del rendimiento. España: Grupo Harper & Lynch.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager*. John Wiley & Sons, Nueva Cork.
- Boada-Grau, J., & Gil-Ripoll, C. (2009). Gestión estratégica de recursos humanos como antecedente del Balanced Scorecard. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(2), 123–134.
- Campero, S. G. de L. (2006). Importancia estratégica de los activos intangibles. Un análisis desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades. *Administración y Organizaciones*, 9(17), 93–115.

- Certo, S. (1991). *Strategic management: concepts and applications*. Estados Unidos: Mc-Graw Hill Higher Education.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: McGraw- Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Collins & Rukstad (2008). "Can you say what your strategy is?" Publicado en la Harvard Business School, pg. 368 No. 23
- D'alessio, F. (2008). *El Procesos Estratégico: Un enfoque de gerencia*. Perú: Universidad Católica Perú.
- Fernández, J. (2006). *Gestión por Competencias*. España. Editorial Pearson.
- Gestión Pública: Mejores Prácticas*. (2013). Corporación Ekos.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (Ed.) (2001). *Gestión de recursos humanos*. Texas: Pearson
- Grasseová, M. (2010). Utilization of Balanced Scorecard in Public Administration. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 15(1), 49–57.
- Griffin, R., & Moorehead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional: Gestión de personas y organizaciones*. México: Cengage Learning
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mac Graw Hill, México 1991.
- Jericó, P., (2008). *La nueva Gestión del Talento Humano*. España. Editorial Pearson Educación, S. A.
- Jiménez, H. O. (2010). Nuevos paradigmas en gestión humana. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18(23), 79–97.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *El Balanced Scorecard: Trasladando la estrategia en acción*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *La organización focalizada en la estrategia: Cómo implementar el Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Boston: Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Cómo alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Boston: Harvard Business Press.
- Kotler, P. (1998). *Dirección de Marketing: Análisis, planteamiento, implementación y control*. México: Prentice Hall.
- Levitan, J. (1984). Medición de la productividad de valor agregado y sus aplicaciones prácticas. *Enfoque 41*. Washington. USA. Pág. 49.
- Mármol, A. (2010). ¿Por qué es tan importante hoy la evaluación del desempeño del personal? *Debates IESA*, 15(2), 9–10.
- Mauborgne, R. & Kim, W. (2005). *La estrategia del océano azul*. Boston: Harvard Business School Press.

- Maxwell, L. M. (1997). Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. *Library Journal*, 122(7), 94.
- Milkovich, G. T., Boudreau, J. W., Milkovich, C., & Milkovich, G. T. (1991). *Gestión de Recursos Humanos*. Homewood, IL: Irwin.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Lampel, J. (2012). El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall.
- Ondari-Okemwa, E. (2011). The strategic importance of identifying knowledge-based and intangible assets for generating value, competitiveness and innovation in sub-Saharan Africa. *South African Journal of Libraries & Information Science*, 77(2), 138–154.
- Osterwalder, A. (2010). Generación de modelos de negocio. Deusto.
- Pérez, M. D., Contreras, Y. de L., & Amador, S. R. (2009). El factor humano como elemento dinamizador del proceso empresarial en la gestión de la información y conocimiento. 20(5), 42–55.
- Prieto, J. (2008). *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogotá. Ecoe Ediciones.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? Estados Unidos. Harvard Business Review.
- Salgado, J. F., & Cabal, Á. L. (2011). Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las Propiedades Psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*, 27(2), 75–91.
- Sastre, M. & Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill

Simó, P., & Sallán, J. M. (2008). Capital intangible y capital intelectual: Revisión, definiciones y líneas de investigación. *Estudios de Economía Aplicada*, 26(2), 65–78.

Terán, A. Guillermo, (2006). *Hacia una Educación de Calidad. El Proyecto de Investigación: Cómo elaborar*. Ecuador: Soboc Grafic

Un intangible que mide el éxito y la excelencia. (2013). *Capital Humano*, 26(273), 42–52.

Werther, W. B., Davis, K., Mejía Gómez, J., Guzmán Brito, M. P., Huerta Sobrino, M. C., & Costal Pérez, M. del P. (2008). *Administración de recursos humanos : el capital humano de las empresas*. México: McGraw-Hill.

ANEXO 1. Formato de Encuesta Execution Premium

Por favor Marcar con una 'X' lo que corresponda.		Grado de Uso					
		0	1	2	3	4	5
Prácticas de Gestión		No lo aplicamos	Pensando en implementar	En desarrollo	Lo usamos pero se puede mejorar	Lo usamos correctamente	Somos la mejor práctica
ETAPA I : DESARROLLAR LA ESTRATEGIA							
1	Tenemos una estrategia claramente articulada para toda la organización						
2	Tenemos una misión en la organización, la misma que ha sido socializada.						
3	Tenemos una visión a largo plazo, con la definición de un nicho y un marco temporal para su ejecución						
4	Usamos sistemas de análisis formales (FODA, PESTAL Cinco Fuerzas, Análisis de la Cadena de Valor, Segmentación de Clientes) para definir y documentar los desafíos y oportunidades estratégicas.						
5	Tenemos un proceso de planeamiento formal para capturar y definir la estrategia de la organización.						

Por favor Marcar con una 'X' lo que corresponda.		Grado de Uso					
		0	1	2	3	4	5
Prácticas de Gestión		No lo aplicamos	Pensando en implementar	En desarrollo	Lo usamos pero se puede mejorar	Lo usamos correctamente	Somos la mejor práctica
ETAPA II : TRADUCIR LA ESTRATEGIA							
1	La estrategia está traducida en un conjunto de objetivos estratégicos específicos (usando un mapa estratégico u otro medio de representación)						
2	El mapa estratégico (u otra visualización) es acompañado por un sistema de gestión de desempeño de la estrategia conteniendo Indicadores Financieros y No Financieros						
3	Se revisa el Cumplimiento de las Metas de los indicadores estratégicos comprometidas según el Plan Estratégico						
4	Las Iniciativas Estratégica son Alineadas y Priorizadas según la estrategia de la Organización						
5	Las Iniciativas Estratégicas se gestionan separadamente con una asignación de un Presupuesto Estratégico, Responsabilidad ejecutiva directa y Revisión a través de reuniones específicas						

Por favor Marcar con una 'X' lo que corresponda.		Grado de Uso					
		0	1	2	3	4	5
Prácticas de Gestión		No lo aplicamos	Pensando en implementar	En desarrollo	Lo usamos pero se puede mejorar	Lo usamos correctamente	Somos la mejor práctica
ETAPA III: ALINEAR A LA ORGANIZACIÓN							
1	Usamos la estrategia corporativa como guía para Alinear la estrategia de las Unidades de Negocio						
2	Usamos la estrategia corporativa como guía para Alinear la estrategia de las Unidades de Apoyo						
3	Los objetivos de desempeño individuales están Alineados a las estrategias del área funcional, de la unidad de negocio y de la compañía						
4	Las estrategias del área funcional, de la unidad de negocio y de la compañía han sido comunicadas y socializadas						
5	Las metas personales están Alineadas a las estrategias del área funcional, de la unidad de negocio y de la compañía						
6	Usamos la estrategia corporativa como guía para determinar planes de incentivos						

Por favor Marcar con una 'X' lo que corresponda.		Grado de Uso					
		0	1	2	3	4	5
Prácticas de Gestión		No lo aplicamos	Pensando en implementar	En desarrollo	Lo usamos pero se puede mejorar	Lo usamos correctamente	Somos la mejor práctica
ETAPA IV: PLANEAR LAS OPERACIONES							
1	Los Planes Estratégicos guían y están vinculados con los Planes Financieros y Operativos						
2	Existe un Vínculo formal entre la Estrategia y los programas de gestión de Procesos como Reingeniería de Procesos, Calidad, Six Sigma, etc						
3	Los Planes Financieros y Presupuestos se derivan de los drivers claves el negocio, los cuáles reflejan las relaciones de causa-efecto entre las operaciones y los resultados financieros esperados						
4	Los Planes Operativos y el Presupuesto identifican claramente las iniciativas más importantes y su impacto financiero esperado						
5	Las decisiones sobre los recursos se toman continua y eficientemente en base a los acontecimientos y a las condiciones cambiantes del negocio						

Por favor Marcar con una 'X' lo que corresponda.		Grado de Uso					
		0	1	2	3	4	5
Prácticas de Gestión		No lo aplicamos	Pensando en implementar	En desarrollo	Lo usamos pero se puede mejorar	Lo usamos correctamente	Somos la mejor práctica
ETAPA V: MONITOREAR & APRENDER							
1	En las Reuniones Operativas se analiza información de Tableros de Control Operativo, se resuelven problemas y se proponen mejoras de procesos						
2	Se mantienen reuniones separadas para la Revisión de la Estrategia y para la Revisión de las Operaciones						
3	El Equipo de Gestión conduce Reuniones periódicas para revisar el progreso de la Estrategia						
4	En las reuniones periódicas se toman Decisiones Claves y surgen Planes de Acción con Responsabilidades Asignadas						
5	Existe una Oficina de Gestión de la Estrategia centralizada (o alguna unidad organizacional similar a cargo de la gestión y/o ejecución de la estrategia) para coordinar la formulación, ejecución y alineamiento de la estrategia						

Por favor Marcar con una 'X' lo que corresponda.		Grado de Uso					
		0	1	2	3	4	5
Prácticas de Gestión		No lo aplicamos	Pensando en implementar	En desarrollo	Lo usamos pero se puede mejorar	Lo usamos correctamente	Somos la mejor práctica
ETAPA VI: PROBAR & ADAPTAR							
1	El Equipo de Líderes y su reportes directos reciben reportes operativos y estratégicos útiles y efectivos						
2	Las relaciones de causa-efecto están representadas en el plan y los drivers son constantemente monitoreados y refinados						
3	Los procesos claves que soportan la ejecución de los objetivos estratégicos están formalmente identificados y documentados						
4	Los gerentes de las áreas reciben información financiera y operativa relevante y oportuna, un conjunto de indicadores claves del desempeño del negocio y una visión analítica que apoya la toma de decisiones						
5	Se realizan Reuniones Anuales (o semestrales) para revisar información externa, competitiva y de procesos internos, y la rentabilidad de canales y líneas de productos.						