

Evaluación de competencias organizacionales a través de indicadores de desempeño

Evaluation of organizational competencies through performance indicators

Columba Bravo-Macías¹, Ileana Sarmentero-Bon², Yadamy Rodríguez-Sánchez², Olga Gómez-Figueroa²

¹ Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López" (Ecuador)

² Universidad de Matanzas (Cuba)

DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/9318>

Los mercados, cada vez más competitivos, obligaron al sector empresarial a una búsqueda por mejorar su productividad y con ello elevar su competitividad; ésta se define como la capacidad para rivalizando con otras empresas, conseguir alcanzar una posición competitiva favorable, que permita obtener un desempeño superior al de los competidores y obtener una ventaja competitiva sostenida (1).

Para alcanzar las competencias organizacionales se hace necesario gestionarlas requiriéndose su adecuada evaluación, lo que permite tomar acciones para lograr este fin. Cada organización reviste características particulares en dependencia de los procesos que en ellas se desarrollan para lograr los productos/servicios que deben proveer a sus clientes/mercados. De esto no escapan las Pequeñas y Mediana Empresa (PYME), siendo un reto para este tipo de organización la determinación de sus competencias organizacionales e indicadores de desempeño asociadas a las características específicas de estas organizaciones, aspecto este tratado insuficientemente en la literatura especializada.

La investigación permitió determinar un conjunto de indicadores de desempeño asociados a competencias organizacionales en PYMEs Comercializadoras de Productos Lácteos (CPL) (2). El procedimiento, resultado de la investigación, vincula criterios de desempeño, percepciones de clientes y empleados, desde la propia concepción de los indicadores y el peso de su aporte a la competencia, así como en la determinación de rangos y escalas para evaluar cada indicador.

La definición y operacionalización de las competencias requeridas para las

PYMEs CPL constituyen el punto de partida para la determinación de indicadores para su evaluación, para ello se crea un equipo de trabajo formado por expertos (entre 7 y 14 miembros) el que debe haber demostrado el grado de conocimiento y confiabilidad. A ellos se les da a conocer las competencias sus constructos ya identificadas por la organización, así como experiencia recogida en la literatura y en la práctica empresarial para su evaluación. Se identifican los indicadores de desempeño que más se ajustan a la organización, se fertilizan y proponen indicadores, que sean factibles de medir en la organización y que respondan al constructo de la competencia y se seleccionan los indicadores de desempeño a evaluar mediante el *Método Togerson*.

Una vez seleccionados los indicadores por cada competencia, es muy posible que los indicadores definidos sean representados en diferentes unidades de medida. Por esto, antes de proceder a agregar los indicadores seleccionados en un solo indicador compuesto, será necesario homogeneizar la escala para evitar la congregación de indicadores de unidades de medida distintas y la aparición de fenómenos dependientes de la escala. De esta forma el grupo de expertos determinará un rango aceptable para cada comportamiento del indicador asociado a la competencia.

Mediante sesiones de trabajo grupales, se determinan los rangos y escala que constituyen patrones de referencia para cada indicador seleccionado, para esto se tiene en cuenta, tendencias de comportamiento de la organización y la competencia, preferencias de los clientes y regulaciones legales para este tipo de organización.

Para evaluar el nivel de competencia general de la organización se parte de un índice integral, denominado Indicador Integral de evaluación del desempeño organizacional (IEDO). Este indicador se calcula por la sumatoria de los pesos asignado a cada indicador por la evaluación recibida entre la sumatoria de todos los pesos asignados a los indicadores. El otor-

gamiento de los pesos relativos de cada indicador se realizará mediante el uso de la matriz de Saaty o Proceso Analítico de Jerarquía (AHP) que brinda un análisis más detallado de los indicadores ya que además de asignarles peso, es capaz de decir en qué medida es uno más importante que el otro (3).

Se establecen escala de puntuaciones con el objetivo de mostrar en qué estado se encuentra realmente la organización, se considerará excelente desempeño para [1.00-0.80], muy buen desempeño para [0.60-0.80], buen desempeño para [0.40-0.60], regular desempeño [0.20-0.40] y mal desempeño [0.20-0.00].

Este procedimiento fue aplicado en 6 PYMEs CPL en Manabí Ecuador y se establecieron un total de 20 indicadores de desempeño para las cuatro competencias que tenían definidas las PYMEs CPL, la investigación permitió evaluar la efectividad de las acciones de mejoras de los elemento que se encontraban deficientes en las competencias organizacionales.

REFERENCIAS

1. Miranda, E. et al. (2015). Perfil de competencias del profesional que cumple funciones de monitoreo, evaluación y gestión de evidencias de programas y proyectos de desarrollo. Un aporte para las decisiones basadas en evidencias. Revista Anales Facultad Médica, Vol. 76, No. 1, ISSN 1025-5583. Disponible en: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S102555832015000100009
2. Bravo Macías et al., (2019). Determinación de indicadores de desempeño para la evaluación de competencias organizacionales. DYNA Management, Enero-Diciembre 2019, vol. 7, no. 1, [10 p.]. DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/MN9008>
3. Medina León, A. et al. 2014. Índices integrales para el control de gestión: consideraciones y fundamentación teórica. Revista de Ingeniería Industrial, [en línea]; Vol. XXXV, No. 1, ISSN 1815-5936. Disponible en: <http://www.scielo.sld.cu/pdf/rri/v35n1/rri10114.pdf>.