

UNIVERSIDAD GALILEO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN



**IMPLEMENTACIÓN DE KEY PERFORMANCE
INDICATORS COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN
DE DESEMPEÑO**

JENNIFER DENISE CERNA VALENZUELA

GUATEMALA, DICIEMBRE DE 2019

TESINA DE PRÁCTICA PROFESIONAL SUPERVISADA



IMPLEMENTACIÓN DE KEY PERFORMANCE INDICATORS COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

JENNIFER DENISE CERNA VALENZUELA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE:

MERCADOTECNISTA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE:

LICENCIADA

GUATEMALA, DICIEMBRE DE 2019

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD GALILEO

Rector	Dr. José Eduardo Suger Cofiño
Vicerrectoría Académica	Dra. Mayra Roldán de Ramírez
Vicerrectoría Administrativa	Lic. Jean Paul Suger Castillo
Gerencia Financiera	Lic. Oscar Donald Ruíz

AUTORIDADES FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Decano	M.Sc. René de León
Vicedecano	M.Sc. Luis Ernesto Arboleda
Directora Académica	MMK. Mónica Girón
Coordinadora Académica	María José Púlex

DEDICATORIA

A mis padres, Silvia Valenzuela y Luis Cerna por siempre creer en mí y por el apoyo moral y económico a lo largo de mis estudios, gracias a ustedes soy hoy en día la persona que soy, todos mis logros se los debo a ustedes. A mi mamá por ser el apoyo incondicional en mi vida, que, con su amor y respaldo, me ayuda a alcanzar mis objetivos.

A mis hermanos Jorge Cerna y Carolina Cerna por motivarme siempre a superarme, a salir adelante y a dar lo mejor de mi en todos los aspectos de mi vida, tanto personal como académica.

A mis amigos por acompañarme y apoyarme durante todo el proceso de mi formación tanto personal como académica.

Por último, agradezco a la Universidad Galileo por haberme abierto las puertas a que realizara mis estudios allí, así también, a los catedráticos que me brindaron sus conocimientos y experiencias para formarme como una profesional. Catedráticos que día a día me apoyaron y ayudaron.

ÍNDICE

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN.....	6
CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL.....	8
2.1 ANTECEDENTES	8
2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
2.3. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS	13
2.4. JUSTIFICACIÓN	15
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO	17
3.1. KEY PERFORMANCE INDICATOR.....	17
3.1.1. Elementos claves de un Key Performance Indicator	17
3.1.2. Importancia de los Key Performance Indicators	21
3.1.3. Beneficios de los Key Performance Indicators.....	22
3.2. EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	22
3.2.1. Implementación de las evaluaciones de desempeño.....	24
3.2.2. Beneficios de la evaluación de desempeño	24
3.2.3. Tipos de evaluación de desempeño	25
3.3. PRODUCTIVIDAD.....	26
3.3.1. Medición de productividad administrativa	27
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO	29
4.1. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	29
4.1.1. Objetivo general	29
4.1.2. Objetivos específicos	29
4.2. SELECCIÓN DE TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	29
4.3. TÉCNICAS CUALITATIVAS.....	30
4.4. ESTUDIO DE CAMPO.....	30

4.4.1. Sujeto de estudio.....	31
4.5. RESULTADOS	31
4.5.1. Entrevista 1	31
4.5.2. Entrevista 2	34
4.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	36
CONCLUSIONES.....	38
RECOMENDACIONES	39
BIBLIOGRAFÍA	41
ANEXOS	42
Anexo No.1	42

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad existe una creciente necesidad por parte de las empresas de mejorar constantemente en todos los aspectos que les sea posible, pero existe uno en específico que inquieta tanto a los gerentes como a los colaboradores, y es la medición de la productividad. Este término que ha tomado tanta relevancia en los últimos años se refiere a una medida económica utilizada en diversos ámbitos de las empresas, su propósito es evaluar el rendimiento de los recursos que se poseen dentro de la organización, en el área administrativa se calcula midiendo factores como el tiempo promedio empleado para la realización de los proyectos, tareas o trabajos asignados.

A todas las empresas les interesa saber que tan productivas son, pero no todas las empresas cuentan con un sistema de medición para esto. E incluso siempre es un tema constante en las conversaciones de gerencia y en los objetivos, pero nunca implementan ninguna herramienta que les ayude realmente a medirla. Los Key Performance Indicators (indicadores clave de desempeño) son otro tema de gran relevancia en la actualidad y esto se debe a la practicidad y el sin número de beneficios que estos le brindan a la empresa, desde facilidad para visualizar y medir los datos, hasta información para la toma de decisiones de despidos o ascensos.

La mejor manera de implementar los Key Performance Indicators dentro de una empresa es por medio de las evaluaciones de desempeño, de esta manera se puede llevar un control periódico de los KPIs y con estos, de la productividad. La razón por la que es tan importante llevar el control de la productividad dentro de la organización es debido a que, si no se mide, no hay manera posible de conocer si se está incrementando o disminuyendo el tiempo empleado en realizar los trabajos y proyectos.

Además, es fundamental realizar esta tarea ya que solo así se lograrán proponer objetivos acordes a los hechos actuales y que sean factibles de realizar dentro de un corto plazo.

Es por eso, que una excelente manera de mejorar la productividad, no solo de los empleados y de ciertos departamentos, sino de toda la empresa en general, es midiendo los tiempos por medio de Key Performance Indicators, que formen parte de un sistema de evaluaciones de desempeño periódicos, para así lograr una productividad en conjunto y que realmente brinde beneficios a la empresa.

CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL

2.1 ANTECEDENTES

Guatemala es un país con diversas franquicias de comida rápida y esto se debe a la creciente evolución del consumo de esta. Aunque cada vez existen nuevas tendencias hacia productos saludables y orgánicos, han sabido adaptarse a estos cambios, incluyendo de esta manera alimentos con estas características y con altos valores nutricionales para así aprovechar la oportunidad de negocio. Derivado de la alta demanda que existe en esta industria, se ha incrementado la oferta, lo que ha provocado saturación en el mercado y los consumidores se han tornado desleales a las marcas. Este es un reto que todas las cadenas y franquicias están afrontando, pues cada vez se apertura más restaurantes, y ya que, al momento de hacer la elección de la comida, no importa si es comida rápida, casual o saludable, todos compiten por ser la opción número uno de los compradores.

El consumidor cada vez se torna más consciente y a su vez exigente respecto en donde invertirá su dinero al momento de elegir su lugar de comida. En un mercado saturado, como lo es esta industria, lo que permite el crecimiento y expansión es la diferenciación, tener algo especial respecto a la competencia, razón por la cual los restaurantes exitosos poseen un excelente servicio al cliente. Con esto no solo se logra el factor diferenciador, sino también se consigue fidelizar a los clientes, ofreciéndoles siempre una alta calidad. Aunque un factor competitivo importante es el precio, no se puede esconder un producto deficiente y una atención escasa con este.

Además, la conveniencia es un término que está tomando mucha importancia actualmente, y es que un mercado como el de la comida rápida en Guatemala, el consumidor muchas veces busca la opción más fácil o cómoda, pero si dicha opción viene acompañada de un pésimo servicio al cliente, esta no será de agrado para el comprador. Es por eso por lo que estas empresas buscan constantemente diferentes maneras de innovar y mantenerse actualizados dentro del mercado.

Esta es la razón por la cual el servicio al cliente ha tomado tanta importancia en la actualidad, ya que para poder proporcionar lo señalado anteriormente, es esencial que los colaboradores estén motivados y a gusto con sus empleos. Si un trabajador no se encuentra satisfecho en su lugar de labor, su desempeño no será el óptimo y eso se verá reflejado en su manera de interactuar con el entorno externo de la empresa.

Una de las mejores prácticas que han encontrado es la atención a sus empleados, por lo que dedican muchos recursos para mantenerlos felices y satisfechos con sus puestos. Como menciona Richard Branson “Los clientes no son lo primero, lo primero son los empleados. Si cuidas de tus empleados, ellos cuidarán de tus clientes”¹ esto es fundamental para el buen desempeño en las empresas, no únicamente en el área de atención al cliente, sino en todos los departamentos de las empresas, ya que de esta manera los empleados tendrán un buen rendimiento y, por ende, los trabajos y actividades que realicen serán óptimos.

¹ Cárdenas, L. F. (23 de octubre de 2015). Roast brief. Obtenido de Si cuidas a tus empleados, ellos cuidarán de los clientes: <https://www.roastbrief.com.mx/2015/10/cuidas-tus-empleados-cuidaran-losclientes/>

Las evaluaciones de desempeño son la mejor manera para conseguirlo, esta es una tarea fundamental en las empresas, ya que de esta forma pueden conocer el resultado de cada uno de los empleados respecto a los objetivos y planes estratégicos de la compañía, para así alinear a todos los colaboradores con las metas de la organización. Para lograr una evaluación óptima es necesario un plan estratégico con objetivos que estén estrechamente relacionados, razón por la cual se crean departamentos especializados en la gestión estratégica, para así monitorear todas las actividades derivadas de esta. En la mayoría de los casos, el departamento de Administración es el encargado, asegurando el cierre de brechas entre la planeación y la ejecución de la estrategia, además de integrar la visión de gerencia garantizando la alineación de la estructura, procesos y proyectos para lograr una organización con alto rendimiento.

2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente empresas multinacionales de comida rápida cuentan con un departamento especializado en la Gestión Estratégica, el cual se encarga de diversas tareas relacionadas con la alineación, como el cierre de brechas entre el plan estratégico, el cumplimiento de objetivos y, por ende, los Key Performance Indicators, conocidos comúnmente como KPIs la cual es una tarea esencial, ya que de esta manera el departamento de administración logra controlar la evaluación de desempeño de cada uno de los colaboradores. Como menciona, Dr. Pedro Mendoza A. “Todo lo que se hace se puede medir, sólo si se mide se puede controlar, sólo si se controla se puede dirigir y sólo si se dirige se puede mejorar.”² (Dr. Pedro Mendoza) Es importante medir el nivel de competencias de cada empleado y la contribución

² IMECAF. (4 de febrero de 2015). Todo lo que se hace se puede medir. Obtenido de <https://imecaf.com/blog/tag/pedro-mendoza/>

a la empresa de este mismo, para que de esta forma se puede llevar un registro y de esta manera optimizarlo.

Es esencial para el departamento de administración contar con el plan estratégico, aunque ellos no sean los responsables directamente de crearlo, sino que este es dado por gerencia de las organizaciones. Con el plan viene la creación de los objetivos, cada departamento de la empresa debe tener un objetivo estratégico, ya que este será la base de los Key Performance Indicators, los cuales serán los que indiquen el nivel de contribución que cada colaborador aporta a los objetivos estratégicos de su departamento, que a su vez aporta al plan estratégico de la empresa. Pero no basta con que el departamento de Administración tenga los Key Performance Indicators, sino que cada empleado los deben tener claros, junto con su descripción, meta a alcanzar en el periodo de tiempo estipulado, sus límites de actuación, el peso que este indicador representa en su evaluación de desempeño, además es esencial informarle al empleado a que objetivo está contribuyendo con sus aportes, ya que de esta manera se crea un sentimiento de compromiso con el trabajo que realizan e identificarse con la empresa.

Entonces, ¿a qué se enfrenta una empresa que no tiene Key Performance Indicators como herramientas para la evaluación de desempeño? Como se mencionó antes, en la frase del Dr. Pedro Mendoza A, si el trabajo que se realiza no es medido no se podrá controlar, es decir, no será posible monitorear el trabajo y si esto no se hace, no se puede dirigir, administrar o incluso guiar, es decir, no se puede realizar ninguna actividad de gestión sobre las actividades que se realicen, y por último, si no se dirige será imposible mejorar en cualquier aspecto. Siendo este el caso, una empresa que no tiene métodos ni herramientas para evaluar el desempeño, no será capaz de elaborar planes de mejora continua por el hecho de que no se tiene registro de las mejoras que se han dado en las actividades y procesos a lo largo del tiempo de la empresa.

El uso de Key Performance Indicators debe verse como una ventaja competitiva para el desarrollo administrativo de la empresa, siempre orientado a las retroalimentaciones, a los cambios y por ende a las mejoras continuas. Debe tomarse como una herramienta que facilitará la toma de decisiones de todo tipo, desde asensos o despidos hasta decisiones gerenciales como hacer un cambio de estrategia o de perspectiva. Es imprescindible que todos los trabajadores estén conscientes de que esto no se trata de una herramienta de castigo, no debe considerarse como algo que los va a perjudicar, sino que los guiará por el camino correcto para avanzar y estar alineados a los objetivos y metas de su departamento y de la empresa como tal.

Muchas veces a los empleados les gustaría saber cómo es su desempeño en la empresa, ya que, a diferencia de la Universidad o Colegio, en el trabajo no hay exámenes, hojas de trabajo o incluso tareas que tengan ponderación para saber el resultado del desempeño. Una evaluación periódica permite que el colaborador este al corriente de las actividades que realiza acertadamente y aquellas que pueden y necesitan mejorar. Una retroalimentación efectuada correctamente debería motivarlos a realizar los cambios necesarios en las actividades respectivas y por ningún motivo deberían sentirse ofendidos, insultados o incluso resentidos con los comentarios dichos en la retroalimentación.

Al indicarle al trabajador a cuál objetivo están orientados todos sus esfuerzos se fortalece el sentimiento de fidelidad a la empresa e identificación con la misma. El plan estratégico de la empresa proporciona los objetivos para cada departamento de esta, y cada objetivo estratégico se divide en distintas perspectivas, las cuales están formadas por las diferentes partes del objetivo. Cada perspectiva tiene Key Performance Indicators, que como su nombre lo indican son indicadores con los cuales se puede medir el desempeño respecto a alcanzar

dichos objetivos. Al asignarle los Key Performance Indicators al trabajador, este es consciente sobre cual objetivo impactan sus acciones.

Una empresa que no utiliza los Key Performance Indicators puede pasar horas y horas trabajando y nunca saber si los objetivos se cumplieron o si se está cerca de alcanzar la meta. Pero más importante, los Key Performance Indicators, como su nombre lo señala son indicadores de desempeño, los cuales pueden ser comparados con otros, con años anteriores, con otros departamentos e incluso puede servir para la comparación entre empresas, lo cual facilita la toma de decisiones pues se cuenta con datos históricos. Esto se logra al establecer el grado de correlación que existe entre dos o más Key Performance Indicators, de esta manera las decisiones tienen fundamentos sólidos y se evita así la toma de decisiones erróneas.

El alcance de este estudio se circunscribe al área administrativa de un restaurante de comida rápida ubicada geográficamente en la Diagonal 6, 10-01, zona 10. En el Centro Gerencial Las Margaritas, torre II, nivel 15 Guatemala, Guatemala. Este trabajo se limita a investigar y realizar una propuesta sobre la implementación de Key Performance Indicators como herramienta de evaluación de desempeño en el área administrativa de restaurantes de comida rápida en Guatemala demostrando así los beneficios de dicha herramienta y las consecuencias que conlleva el no contar con un instrumento de evaluación de desempeño, además se limita a comprobar la hipótesis sugerida a continuación.

2.3.FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La implementación de Key Performance Indicators como herramienta de evaluación de desempeño en el área administrativa de restaurante de comida rápida incrementa la

productividad de los empleados en la empresa. Al tener un método de evaluación de desempeño, los empleados saben que se les estará evaluando la manera en la que se desenvuelven en sus tareas diarias, por lo necesitan los Key Performance Indicators para que como su nombre lo dice, les indique exactamente qué aspectos se tomaran en cuenta en la evaluación y de esta manera enfocarse en cumplirlos y lograr llegar a las metas. Esto debido a que los empleados, al conocer que se les estará evaluando, orientan todos sus esfuerzos a esas actividades, de esta manera no invierten recursos como dinero, tiempo o incluso energía en tareas que no son importantes o relevantes para su puesto de trabajo y que no serán tomadas en cuenta en las evaluaciones de desempeño.

Cuando el colaborador conoce los aspectos que se calificarán, se enfoca en mejorar en dichos aspectos. Pasa lo mismo que con los exámenes de la Universidad o Colegio, cuando la persona conoce que se le estará examinando, esta indaga, investiga e incluso busca reforzar las áreas en las que se encuentra débil para así y prepararse de mejor manera para poder tener un óptimo rendimiento. Por otro lado, el tener un documento indicando que es lo que se tiene que realizar facilita el cumplimiento, ya que es un recordatorio constante de hacia qué área se deben canalizar los esfuerzos. Además, la productividad de los empleados se incrementa cuando se encuentra una oportunidad de mejora y esta es aprovechada, lo cual ocurre con las evaluaciones de desempeño. Al hacer las retroalimentaciones con los trabajadores, se encuentran áreas en las que se puede mejorar, si a esto se le suma un ajuste y un seguimiento, se logra una mejora.

Como se señaló anteriormente, solo si se mide se puede llegar a mejorar, esto aplicado a los empleados con sus respectivos Key Performance Indicators, es fundamental, ya que únicamente al tener un documento que indique todo tipo de indicadores con mediciones a tomar en cuenta, será posible realizar estrategias personales para poder realizar cambios significativos en el desempeño actual que el trabajador realiza en su puesto de trabajo.

2.4. JUSTIFICACIÓN

Derivado del trabajo de observación en el área administrativa de un restaurante de comida rápida, se establecerá la importancia y las ventajas que el contar con Key Performance Indicators brindan a la empresa, por lo que surgirá la necesidad de demostrarle a las compañías que actualmente no cuentan con esta herramienta los beneficios que estos ofrecen. Esto con el objetivo de que todas las empresas puedan alcanzar un alto nivel dentro del área administrativa y de esta manera mejorar los estándares de productividad dentro de la industria de comida rápida en Guatemala.

Este estudio será el resultado de un reto personal, para así poder proporcionarle a todas esas empresas una base y razones por las cuales deberían aplicar las herramientas que serán propuestas en dicho trabajo. A su vez este estudio es requisito de graduación para el grado de Licenciatura en Mercadotecnia, la intención es completar un trabajo de investigación que exponga los beneficios y ventajas de implementar los Key Performance Indicators como herramienta de evaluación de desempeño.

El propósito de esta investigación será incrementar el conocimiento propio respecto a los temas tratados en dicho estudio dado que son un tema de interés que ha tomado gran relevancia en los últimos años y actualmente hay varias entidades corporativas que desconocen en su totalidad estos aspectos. Además de proporcionarle a las empresas que no cuentan con herramientas de evaluación de desempeño una perspectiva diferente de cómo implementar los Key Performance Indicators, es decir, servirle de benchmarking o evaluación comparativa a las pequeñas y medianas empresas.

Queriendo lograr con este estudio, un mayor desarrollo personal y crecimiento académico al ahondar en temas de importancia para el aumento de productividad, que serán de ayuda para el avance de las empresas que requieran asistencia en temas de evaluaciones de desempeño y Key Performance Indicators como herramientas de incremento de productividad en los empleados de áreas administrativas de restaurantes de comida rápida en Guatemala.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

3.1.KEY PERFORMANCE INDICATOR

Esta herramienta, como su nombre lo indica, tiene la función de medir el nivel de contribución que cada empleado de la empresa u organización aporta al objetivo estratégico del departamento en la que se desenvuelve, que a su vez aportan al plan estratégico de toda la empresa. Los Key Performance Indicators o KPIs como se le conoce por sus siglas en inglés, son un conjunto de métricas que se utilizan para sintetizar la información sobre la productividad y el desempeño de los colaboradores o bien de la entidad en general. Estos están orientados a la retroalimentación y a las mejoras continuas, debido a que sirven como datos históricos, y en base a estos se puede ver el avance a lo largo de los años e incluso proyectar futuros resultados.

3.1.1. Elementos claves de un Key Performance Indicator

Según lo indica el libro El diamante de la excelencia organizacional, “...para ser considerados fundamentales y estratégicos, que permitan enfocar recursos y garantizar impacto, los KPIs deben primordialmente estar alineados con los objetivos estratégicos en una secuencia causa-efecto.”³ Además, deben estar asignados a una sola persona, debido a que si existe más de un responsable la culpa tiende a ser dividida, también debe disponer de una unidad de medida estándar sobre la cual se realizará la evaluación de desempeño.

³ Kovacevic, A. & Reynoso, Á. (2015). El diamante de la excelencia organizacional, una propuesta para mejorar la implementación de la estrategia. Cengage Learning. Segunda Edición. México, D.F. Página 38.

Por otra parte, precisa determinar las frecuencias de revisión y disponer de las fuentes de captura de datos para que de esta manera la información que se evalúe esté conforme los datos del Key Performance Indicator. Este también necesita determinar los niveles base y definir las metas cuantificables para cada uno. Por último, es necesario establecer los límites de actuación que cada empleado ejercerá sobre su KPIs.

3.1.1.1. Conexión con los objetivos estratégicos de la empresa

El requisito principal de los Key Performance Indicator es que debe estar alineado a los objetivos estratégicos de la empresa, para asegurar el cumplimiento de estos, ya que, si estos no se encuentran conectados entre sí, las decisiones y esfuerzos que se realicen no causaran un impacto y de la misma manera jamás se llevará a cabo la ejecución de la estrategia. Los KPIs tienen que ser los mismos para los diferentes niveles de la empresa, pero cada uno con un enfoque distinto, estos deben estar eslabonados, ya que, si un colaborador que se encuentra en el último nivel en la jerarquía no cumple con su KPI, este no se cumplirá tampoco en el primer nivel de la jerarquía.

A esto se le conoce como líneas de visibilidad, ya que todos los Key Performance Indicators deben estar relacionados, no solo a los objetivos estratégicos, sino también a los mismos KPIs de los niveles superiores, para que, de esta manera, todos los esfuerzos, de todos los colaboradores, independientemente de su nivel en la jerarquía, aporten al mismo objetivo de la empresa.

3.1.1.2. Acceso a fuentes de capturas de datos

Este elemento es crucial, debido a que de él depende que el Key Performance Indicator sea funcional, si no se escoge correctamente el lugar de donde provendrán los datos

para los resultados de los indicadores, el KPI no proporcionara información relevante al objetivo que se quiere alcanzar. Por ejemplo, si se tuviera el KPI “cumplimiento de proyectos” el lugar de donde los datos deberían provenir sería el reporte mensual de cuantos proyectos se han logrado completar. Si en lugar de eso, se eligiera las horas dedicadas a proyectos como fuente de información, no se obtendrían los mismos resultados, y la información no sería la correcta para el objetivo.

3.1.1.3. Asignación de un responsable

Para conseguir resultados óptimos, los Key Performance Indicators deben estar asignados a una sola persona, no puede existir dos o más responsables de un KPI debido a que cuando la responsabilidad se reparte, las personas suelen evadirla y ya que se comparte al final del día, si los resultados no son los esperados, nadie se responsabiliza, pero, por otro lado, si los resultados si son los visualizados, muchas veces todos quieren llevarse el crédito.

Es posible que existan otras personas involucradas dentro del cumplimiento de los indicadores, ya sea en el proceso, en la captura de información o en alguna actividad clave, pero únicamente puede existir una persona encargada de los resultados y el cumplimiento del KPI.

3.1.1.4. Definición de los niveles base

Esta parte es importante al momento de la creación de los KPI ya que esta refleja la situación actual, los niveles de referencia, la base de donde nos encontramos y hacia donde se quiere llegar. Se deben establecer los niveles base y el incremento el cual se propone alcanzar. Sin estos, la meta resultaría inadecuada y subjetiva, ya que no se podrían medir los resultados ni hacer comparaciones o ajustes de estas.

3.1.1.5. Contar con dimensión y formula para la medición

Este elemento es clave al momento de la elaboración de los Key Performance Indicators ya que este nos indica de qué manera se medirá el indicador, es decir, la fórmula necesaria para lograr obtener los resultados de dicho KPI. Otro factor importante es la dimensión, ya que esta señala si se medirá, en quetzales, dólares, porcentaje, números, entre otros. También es relevante el alcance de este, de esta manera se deja establecido en dónde se estará midiendo, ya sea Guatemala, un área de la empresa en específico, algún proceso o actividad.

3.1.1.6. Tener claras las metas

Para poder tener metas adecuadas, es necesario tener previamente identificados los niveles base, ya que como se mencionó antes, si no hay una situación actual, no se pueden establecer correctamente las metas, porque estas serían irreales, inalcanzables o poco probables. Para definir idóneamente las metas, necesario saber que estas se deben dar en un periodo estipulado de tiempo, ya sea corto plazo (un año), mediano plazo (dos a cuatro años) o largo plazo (cinco o más años). Para definir correctamente las metas se necesita tener todos los datos actualizados de la situación actual, para así poder proyectar metas coherentes.

3.1.1.7. Definición de la frecuencia de medición

Este se refiere a la revisión de la información necesaria para los resultados de los Key Performance Indicator. Debe establecerse cada cuanto tiempo se realizará una revisión de los

datos, un análisis e incluso toma de decisiones de ajuste de fuentes de captura o de rediseño de KPIs. En este punto es donde se decide si los indicadores se medirán de manera mensual, trimestral, semestral, anual o de qué forma se realizará.

3.1.1.8. Límites de actuación

Para este elemento se utilizan los “semáforos” es decir, los colores verde, amarillo y rojo, para interpretar con mayor facilidad cuando un valor del KPI es excelente (verde), aceptable (amarillo) y cuando está mal (rojo). Por ejemplo, si se quisiera incrementar las ventas un 20%, los límites de actuación se verían reflejados de la siguiente manera:

- Verde: 22%
- Amarillo: 20%
- Rojo: 18%

En estos casos, es recomendable siempre colocar un valor un poco más alto al que se espera, ya que, de esta manera, si no se logra llegar al color verde, se mantendría en el amarillo, el cual inicialmente era la meta.

3.1.2. Importancia de los Key Performance Indicators

La importancia de éstos radica en que es esencial tener un indicador que se pueda medir mes con mes, o año con año, con el fin de conocer el estado actual de esos aspectos, así como se mide el retorno de la inversión, el nivel de ventas o la participación del mercado, es igual de importante establecer una medida para la evaluación de los empleados.

Esta se logra midiendo el desempeño de cada persona, con indicadores claves que reflejen o representen perfectamente lo que se espera que realicen en sus puestos de trabajo.

Con esto se logra el cierre de posibles brechas entre lo que se espera en el trabajo realizado por el empleado a lo que este realmente hace en su puesto, razón por la cual se realizan las evaluaciones de desempeño, para así cuantificar esas brechas y reducirlas.

3.1.3. Beneficios de los Key Performance Indicators

Los Key Performance Indicators son una herramienta que facilitará las tomas de decisiones en diversos aspectos de la empresa, desde asensos, despidos o cambios de puestos, hasta decisiones de alta gerencia como cambio de objetivos, estrategias o perspectivas. De esta misma manera, el contar con indicadores para medir el desempeño ayudará a las empresas guiándolas por el camino adecuado para alcanzar sus objetivos por departamento o incluso generales. Además, al indicarle al trabajador hacia cuál objetivo están enfocados sus esfuerzos, se incrementa el compromiso y sentimiento de pertenencia a la empresa.

3.2. EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

“La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.”⁴ Las evaluaciones de desempeño deben efectuarse de manera periódica para así poder revisar constantemente el desarrollo que cada colaborador realiza en su puesto de trabajo.

⁴ Asociación Española para la Calidad. Evaluación de desempeño. Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/evaluacion-de-desempeno>

Como se mencionó antes, es fundamental que la persona evaluada conozca los aspectos en los que se le evaluará, por lo que, al efectuarse de manera periódica los empleados tienen bien ubicados los Key Performance Indicators a los cuales deben de apuntar todos sus esfuerzos durante su trabajo, de esta manera los resultados serán óptimos, ya que no gastaran recursos como energía o tiempo en actividades que no aportan nada a su evaluación de desempeño.

Una de las actividades más importantes de cualquier gerente que tiene subordinados es conocer el desempeño de la gente que tiene a su cargo porque a final de cuentas, el desempeño va ligado al resultado, entonces tanto los gerentes como los colaboradores debiesen ser los más interesados en que se evalúe el desempeño para que se encuentren sus áreas de mejora y que a partir de ahí surjan programas de capacitación que les ayude.

La evaluación de desempeño es un proceso continuo, todas las personas necesitan tener una retroalimentación de lo que se realiza día con día, porque se tiende a caer en la desmotivación y en la rutina, ya que nadie valora lo que los colaboradores realizan, no se les informa que actividades están realizando bien o mal y esto ocasiona que no exista una curva de aprendizaje. Existen casos en los que el colaborador hace su trabajo bien, pero como nadie lo nota deja de hacerlo porque nadie lo alienta a seguir esa conducta. Y por el caso contrario, si están realizando mal las actividades y no hay nadie que los evalúe, seguirán con esos comportamientos o rutinas.

3.2.1. Implementación de las evaluaciones de desempeño

Una vez se cuenta con las evaluaciones de desempeño, se procede al ajuste y seguimiento, esto se debe a que no únicamente se debe evaluar como es el desempeño de los empleados y no hacer nada al respecto, entonces una vez se tienen los resultados se debe proceder al ajuste y seguimiento, lo cual es la parte de mejora. Si los indicadores no miden adecuadamente el desempeño del empleado, no sirve de nada seguir midiendo con ese indicador, ya que dará resultados erróneos e inútiles. Los Key Performance Indicators deben ajustarse periódicamente, esto al finalizar las evaluaciones de desempeño, luego procede el seguimiento. Una vez identificado los cambios, si es que los hay, corresponde darle seguimiento para verificar que los indicadores sean los correctos.

Muchas veces no se realizan porque no se tiene la información sobre cómo realizarla, pero ésta realmente ayuda a que los colaboradores crezcan laboralmente y a identificar las fortalezas y áreas de oportunidad que están teniendo. Además, es importante porque determina de una manera objetiva si un empleado está cumpliendo o no con las expectativas que se tienen de él dentro de su puesto de trabajo. Las evaluaciones de desempeño son una herramienta que ayuda a clarificar las expectativas y establecer nuevas metas, tanto para los colaboradores, como para los departamentos o la organización en general.

3.2.2. Beneficios de la evaluación de desempeño

Ayuda a comunicar cuales son los objetivos de la empresa, del departamento e incluso del puesto de trabajo, ya que refresca de manera natural que es lo que se tiene que hacer y que es lo que se espera de su trabajo, y se logra encausar de nuevo a los colaboradores.

Proporciona información sobre las capacidades, aptitudes, fortalezas, debilidades, oportunidades y áreas de mejora de cada empleado, por lo que brinda información sobre posibles candidatos a ascensos, de esta manera, cuando dentro de la organización haya una plaza disponible, se pueda elegir dentro de los colaboradores ya que ya se conoce su desempeño y esto facilita la toma de decisiones. Asimismo, es el caso de los despidos, ya que se conoce toda la información de los trabajadores, es fácil saber cuándo uno necesita capacitaciones o cuando es necesario darle de baja. También proporciona bases objetivas para hacer aumentos en el salario, implementar bonos, premios, promociones y para tomar otras acciones con el personal.

Además, las evaluaciones de desempeño mejoran la productividad personal del empleado ya que al recibir retroalimentación de todas las actividades que realiza, incrementa sus retos sacándolo así de su zona de confort. Esto es crucial y de gran ayuda en las empresas, pues de esta manera se logra propiciar una cultura de alto desempeño.

3.2.3. Tipos de evaluación de desempeño

- Checklist: el supervisor, jefe inmediato o persona que esté a cargo de realizarla, debe escoger de una lista de aptitudes, actitudes y descripciones de comportamiento las que más se adecuan al colaborador, asignándole un peso específico a cada pregunta de acuerdo al perfil del puesto y luego procede a responder de acuerdo con los comportamientos del empleado.
- Incidente crítico: esta se enfoca en mostrar ciertos comportamientos y señalarle al colaborador si los ha realizado o no, es una retroalimentación objetiva, ya que todo lo que se evalúa está escrito y no se puede brindar una opinión, sino solo los datos.

- De ensayo: en esta el jefe inmediato o supervisor debe redactar un ensayo en el cual describa todo acerca del trabajador, esta tiende a ser muy subjetiva ya que depende única y completamente del encargado de realizarla. La desventaja de este tipo de evaluación es que no puede llevarse a cabo en grandes organizaciones debido al tiempo que se requiere para realizar el ensayo por cada trabajador.
- Evaluación de opción múltiple: en este caso, el evaluador tendrá ciertas preguntas cada una con varias posibles respuestas, y deberá marcar la cual describa mejor al colaborador. Esta puede incluso automatizarse y generar una plantilla para hacer el proceso más fácil.

3.3.PRODUCTIVIDAD

La productividad se refiere a una medida económica utilizada en diversos ámbitos de las empresas, tiene como objetivo calcular cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado, es decir tiempo, maquinaria, dinero, entre otros, en un determinado periodo. En administración se utiliza para evaluar el rendimiento de los recursos que poseen, tanto humano, monetario como de maquinaria. “Si una empresa mejora su productividad, automáticamente eleva su calidad estructural: con posibilidad de aumentar salarios, mayor rentabilidad del capital, incentivo para inversionistas, búsqueda de nuevos mercados y lo más importante, generación de empleo. Es lógico que con una mayor producción utilizando los mismos recursos se genere una mayor utilidad para la empresa.”⁵

⁵ Rombiola, N. (26 de febrero de 2012). ¿Qué es la Productividad? Obtenido de Finanzas y Economía: <http://www.finanzas.com/%C2%BFque-es-la-productividad>

3.3.1. Medición de productividad administrativa

Para saber que tan productiva es una empresa, es necesario que los cálculos se realicen tomando a la empresa como un todo y no segmentando o bien dividiendo por áreas. Se utiliza la siguiente fórmula:

- $\text{Productividad} = (\text{Productos o servicios producidos}) / (\text{Recursos Utilizados})$.

Pero en el área administrativa, se complica debido a la incapacidad de definir los productos o servicios producidos, sin embargo, se puede medir utilizando factores como el tiempo promedio para la realización de los trabajos. Siendo así la medida más apropiada para la medición de productividad en el área administrativa el porcentaje de tiempo que cada persona dedica a la realización de las actividades significativas y de impacto hacia la empresa.

5.3.3. Productividad y su relación con evaluaciones de desempeño

La evaluación de desempeño es una de las herramientas principales para la medición de la productividad de los empleados de una empresa debido a que recolecta datos de todo lo que cada trabajador realiza en su puesto, además es de ayuda individual a los colaboradores por que les permite conocer su desempeño en las áreas en que labora, sus fortalezas, debilidades, si existen oportunidades de mejora, entre otros. Por otra para, “los indicadores proporcionan información que debe ser analizada e interpretada con el fin de conocer el

comportamiento de la empresa durante su operación de manera que se le pueda gestionar más eficientemente.”⁶

⁶ Sánchez Arrijoja, A. P., & Alvarado, V. (s.f.). Medición del Desempeño y la Productividad Empresarial Mediante Indicadores. Obtenido de Econlink: <https://www.econlink.com.ar/indicadores-desempeno>

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

4.1.1. Objetivo general

Demostrar que la implementación de Key Performance Indicators como herramienta de evaluación de desempeño incrementa la productividad de los empleados de la empresa.

4.1.2. Objetivos específicos

1. Determinar la funcionalidad de los Key Performance Indicators en las empresas que tienen herramientas de evaluación de desempeño.
2. Identificar el grado de productividad de los empleados en su trabajo cuando tienen y cuando no, un sistema de evaluación de desempeño.
3. Determinar el impacto de los Key Performance Indicators como herramienta de evaluación de desempeño en la productividad de la empresa

4.2. SELECCIÓN DE TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN

Para efectos de esta investigación se utilizaron técnicas cualitativas. El instrumento manejado para este estudio es el siguiente:

- Observación
- Entrevistas a profundidad

4.3. TÉCNICAS CUALITATIVAS

Técnica de observación

Para la realización de la presente tesis, así como de las prácticas profesionales supervisadas, se utilizó la técnica cualitativa de observación, mediante la cual se pudo recabar varios puntos de gran importancia, por ejemplo, la atención que las empresas multinacionales le proporcionan a los Key Performance Indicators, evaluaciones de desempeño y a la productividad de los empleados. Así como el tiempo invertido en asegurarse que cada trabajador reciba sus respectivos KPIs, así como para evaluar a cada trabajador. También el reconocimiento que brindan a los empleados que reciben una evaluación sobresaliente.

Técnica de entrevista a profundidad

Con esta técnica se seleccionó a un grupo de profesionales con amplio conocimiento y experiencia en el tema de las evaluaciones de desempeño y a otro grupo el cual no posee experiencia en el tema, con la finalidad de contrastar ambas perspectivas y comparar las practicas que se realizan dentro de sus áreas de labor. De esta manera se puede notar la diferencia existente entre las empresas que utilizan los Key Performance Indicators como evaluaciones de desempeño para incrementar la productividad y las que no. A través de los resultados obtenidos se pudo recolectar datos que sustentan la hipótesis de la presente tesis.

4.4. ESTUDIO DE CAMPO

El estudio de campo realizado comprende de dos puntos fundamentales: observaciones a la empresa sujeto de estudio durante la práctica profesional supervisada y dos entrevistas a profundidad realizadas a expertos en el tema.

4.4.1. Sujeto de estudio

Las personas seleccionadas para la realización de las entrevistas a profundidad tenían que cumplir con una serie de requisitos para poder ser aptas para ser el sujeto de estudio. Era necesario que estas personas fuesen gerentes de algún área administrativa de una empresa de comida rápida en Guatemala. La primera persona debía ser de una empresa en donde actualmente cuenten con los KPIs como herramienta de evaluación de desempeño, que tenga amplio conocimiento de estos y que sea el encargado de realizar las evaluaciones de su área de trabajo. Mientras que la segunda persona debía ser de una empresa en donde no cuenten con el sistema de KPIs para que de esta manera se pueda comparar los dos escenarios.

4.5. RESULTADOS

A continuación, se muestran los resultados de las dos entrevistas a profundidad realizadas a gerentes, a ambos se les pregunto las mismas interrogantes, por lo que se podrá contrastar las respuestas.

4.5.1. Entrevista 1

- ¿Cuál es su nombre, dónde labora actualmente y cuál es puesto de trabajo?

R//: Jorge Cerna, Gerente de Operaciones de SAR Latinoamérica

- ¿Conoce que son los KPIs?

R//: Si, significa Key performance Indicators, son los indicadores que sirven para medir si se está alcanzando una meta o no, o cual es el punto donde se encuentra el área, actividad, proceso o algo que se quiera medir.

- ¿Actualmente utilizan los KPIs en su trabajo? (ventajas/desventajas)

R//: Si, la ventaja de un indicador y de que todos tengan indicadores es la de que permite transmitir las metas de toda la organización, por ejemplo, si hay una meta de “Cumplimiento de ventas” se puede trazar una línea en esa meta y bajarla a todos los niveles para que todos puedan cumplirla, es decir, desde un vendedor hasta el gerente, jefe, director, todos tienen que cumplir la misma, pero a diferentes niveles. Entonces de esta manera se crean KPIs para cada nivel. Recapitulando, la ventaja es que todos pueden aportar a la misma meta y todo se puede medir.

Y la desventaja, es que, si los KPIs no están bien hechos, no miden nada, es decir, deben dar información valiosa para que sean útiles. Esto lo debe diseñar en conjunto el colaborador con el encargo de KPIs del área administrativa.

- ¿Conoce qué son las evaluaciones de desempeño?

R//: Sirve para medir el desempeño de un colaborador, están divididas en dos secciones: la evaluación de los KPIs y la evaluación de las competencias blandas, es decir, las cualidades que se miden en el puesto de trabajo, como, por ejemplo, trabajo en equipo, respuesta a clientes, enfoque en la empresa, compromiso, entre otras.

Las evaluaciones las utilizamos para poder darle un Feedback y medir a los trabajadores como fue su desempeño en el trabajo, para saber si se están cumpliendo las metas y objetivos. Se realizan trimestralmente, y las realiza el jefe inmediato o coordinador de cada área.

- ¿Tienen algún sistema de evaluación de desempeño actualmente implementado en su área de trabajo? (ventajas/desventajas)

R//: La ventaja es que permite medir los resultados individuales de cada persona, tanto de sus KPI como las competencias blandas y por lo mismo permite dar retroalimentación. También

ayuda a medir los aportes del colaborador al objetivo y a la empresa. Además, sirve para que ellos mismos puedan ver si están cumpliendo con un KPI y ver en qué parte necesitan mejorar.

- ¿Actualmente miden la productividad de los empleados? (si/no) ¿cómo?

R//: Tenemos un KPI para contabilizar las horas invertidas en proyectos, ahí medimos que cumplan con un 85% de horas trabajadas. Es decir, si alguien en una semana debe trabajar 40 horas, el 85% de ese tiempo tiene que estar dedicado al cumplimiento de proyectos, tareas, actividades registradas para poder cumplir con dicho KPI.

- ¿Qué herramienta utilizan para la medición de la productividad de los empleados?

R//: Utilizamos el programa Teamwork, sacamos la contabilización de las horas para saber que registro cierta cantidad de horas, y si alguien no llega a la meta es porque no está cumpliendo con sus horas en el trabajo, o sea no está siendo productivo en sus horas de trabajo.

- Si no tiene KPIs ¿de qué manera mide la productividad de los empleados?

R//: Es difícil medir eso, porque se puede medir si se cumplen los proyectos o no, pero no si son productivos, talvez solo con resultados. Y aun así es difícil medirlo porque no todos hacen lo mismo y no todos tienen que cumplir con lo mismo.

Lo que yo haría sería revisar los planes (es decir proyecto) en base a un cronograma, en el cierre de mes para ver que tantas de las actividades se han logrado cumplir

4.5.2. Entrevista 2

- ¿Cuál es su nombre, dónde labora actualmente y cuál es puesto de trabajo?

R//: Liz Contreras Klee, Gerente de Alimentos y Más.

- ¿Conoce qué son los KPIs?

R//: Sí, son indicadores de desempeño, con serie de métricas que se utilizan para sintetizar la información sobre la eficacia y productividad del empleado. La ventaja es que permiten medir determinadas variables y resultados.

- ¿Actualmente utilizan los KPIs en su trabajo?

R//: No

- ¿Conoce qué son las evaluaciones de desempeño?

R//: Sí. Lo utilizo para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos de cada empleado.

- ¿Tienen algún sistema de evaluación de desempeño actualmente implementado en su área de trabajo? (ventajas/desventajas)

R//: El que se implementa es uno realizado en Word. Es interno en la empresa.

- ¿Actualmente miden la productividad de los empleados? (si/no) ¿cómo?

R//: No.

- ¿Qué herramienta utilizan para la medición de la productividad de los empleados?

R//: Ninguna

- Si no tiene/tuviera KPIs ¿de qué manera mide la productividad de los empleados?

R//: Implementaría el KPI de ventas y producción.

4.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Ante los datos señalados en las entrevistas a profundidad y de acuerdo con la información derivada de la observación, se encontró que las empresas que poseen un sistema de evaluación de desempeño por medio de Key Performance Indicators son más capaces de medir la productividad de sus empleados, y de esta misma forma de mejorarla, puesto que tienen un registro y un control de todos los movimientos que cada empleado realiza y, por ende, de cada área y de toda la organización.

Se puede observar también que las empresas que no tienen implementada la herramienta de KPIs tienen problemas al momento de realizar las mediciones de la productividad, debido a que no poseen ninguna otra herramienta que sustente cuantas horas emplean los trabajadores a la realización de sus tareas asignadas. Además, el no poder medir la productividad conlleva a otros problemas, como lo son el no poder definir claramente los antecedentes, las líneas de visibilidad, los objetivos y metas por persona, área e incluso los estratégicos de la empresa.

Por otra parte, independientemente del tamaño de la organización, es fundamental contar con evaluaciones de desempeño, en el caso de las dos empresas consultadas, ambas utilizan un sistema de evaluación, ya sea mayor o menormente elaborado, pero de la misma forma útil para medir los avances en el personal.

Esta herramienta es indispensable hoy en día para la administración de cualquier institución, pues si no se mide el desempeño no es posible tomar varias decisiones de carácter importante, como lo son los asensos, los despidos, la contratación de nuevo personal, la fijación de objetivos, los cuales, aunque debieran ir acompañados de Key Performance

Indicators para indicar en que área de la empresa es donde mas necesita enfocarse los esfuerzos, son útiles para saber el rumbo de la empresa y el desempeño que cada uno de los empleados realiza.

CONCLUSIONES

1. La funcionalidad de los Key Performance Indicators es crucial en las empresas que utilizan un sistema de evaluación de desempeño basado en estos, ya que es la única manera en la que la gerencia y los encargados de evaluar las áreas, logran medir la productividad de cada uno de los empleados tanto como de las áreas e incluso la empresa como tal.

2. Las empresas que no cuentan con una evaluación de desempeño basada en Key Performance Indicators no son capaces de medir la productividad de sus empleados, debido a que no poseen ninguna herramienta con la cual se realicen las mediciones. Por otro lado, quienes si tienen el sistema y las herramientas mencionadas son perfectamente capaces de llevar el control de cuan productiva es cada persona, área, departamento, entre otras.

3. Las empresas son más productivas cuando poseen los Key Performance Indicators como herramienta de evaluación de desempeño, pues de esta manera tienen los recursos necesarios para poder llevar el control del tiempo empleado para la realización de los trabajos asignados de cada persona.

RECOMENDACIONES

Es recomendable que las empresas, desde las pequeñas hasta las medianas y grandes, cuenten con un sistema de evaluación de desempeño, específicamente con herramientas como Key Performance Indicators, debido a que esto le permitirá llevar un control de la productividad de toda la empresa en general.

Además, al implementar este tipo de herramientas, se logra tener un registro de las metas y objetivos pasados, es decir, se puede tener constancia de todos los datos alcanzados por la empresa en los años anteriores. De esta manera se miden, controla, dirigen y mejoran todos los aspectos de la institución, no únicamente la productividad.

Las evaluaciones de desempeño deben realizarse periódicamente, pues de nada sirve saber cómo se desenvuelve un empleado una vez cada dos años. Es muy importante que estas se realicen al menos dos veces al año para así poder proporcionarle el seguimiento que sea necesario y velar por las necesidades de los empleados.

De igual modo, los Key Performance Indicators deben ser medidos y ajustados periódicamente, para corroborar que estos sigan siendo la mejor manera de medir lo que se busca. Ya que la fuente de captura de datos pudo haber cambiado, o puede que no sea la mejor opción, puede haber un nuevo empleado que ahora sea el encargado del KPI, los límites pueden variar de acuerdo con los objetivos y las metas, entre otras cosas. Razón por la cual, se deben reajustar constantemente.

También es fundamental que los Key Performance Indicators se alineen completamente con los objetivos estratégicos de la empresa, para así estar seguros que estos están enfocados estrictamente en cumplirlos y que los KPIs que se están midiendo son los correctos para medir el alcance de los objetivos y las metas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Cárdenas, L. F. (23 de octubre de 2015). Roast brief. Obtenido de Si cuidas a tus empleados, ellos cuidarán de los clientes: <https://www.roastbrief.com.mx/2015/10/cuidas-tus-empleados-cuidaran-losclientes/>
2. IMECAAF. (4 de febrero de 2015). Todo lo que se hace se puede medir. Obtenido de <https://imecaf.com/blog/tag/pedro-mendoza/>
3. Kovacevic, A., & Reynoso, Á. (2015). El diamante de la excelencia organizacional, una propuesta para mejorar la implementación de la estrategia (Segunda ed.). México, D.F.: Cengage Learning.
4. Asociación Española para la Calidad. (s.f.). Evaluación de desempeño. Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/evaluacion-de-desempeno>
5. Rombiola, N. (26 de febrero de 2012). ¿Qué es la Productividad? Obtenido de Finanzas y Economía: <http://www.finanzas.com/%C2%BFque-es-la-productividad>
6. Sánchez Arriola, A. P., & Alvarado, V. (s.f.). Medición del Desempeño y la Productividad Empresarial Mediante Indicadores. Obtenido de Econlink: <https://www.econlink.com.ar/indicadores-desempeno>

ANEXOS

Anexo No.1

GUIA PARA ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

1. Saludo

Buenos días, mi nombre es Jennifer Cerna, estudiante de último año de la carrera Mercadotecnia de la Universidad Galileo.

2. Introducción

El propósito de esta entrevista es recabar datos sobre las evaluaciones de desempeño, los KPIs y la productividad, los cuales servirán como fuente de datos para la comprobación de la hipótesis de tesis, la cuál es un requisito para la graduación. Las evaluaciones de desempeño son un tema clave que ha tomado gran relevancia en los últimos años, por lo que a continuación le realizaré unas preguntas sobre los temas anteriormente mencionados. en el área de trabajo.

3. ¿Cuál es su puesto de trabajo?

¿Cuál es su nombre, puesto de trabajo? Realiza dentro de su puesto de trabajo actividades relacionadas con KPIs, Evaluaciones de Desempeño, Balance Score Card...

4. ¿Conoce qué son los KPIs?

¿Que son, para que sirven, como están conformados, que datos relevantes muestran estos?

5. ¿Actualmente utilizan los KPIs en su trabajo? (ventajas/desventajas)

En el área en la que labora actualmente (área administrativa de un restaurante de comida rápida) ¿utiliza los KPIs? ¿Qué ventajas observa si lo utiliza? ¿Qué desventajas observa si no lo utiliza?

6. ¿Conoce qué son las evaluaciones de desempeño?

¿Que son, para que sirven, como están conformados, que datos relevantes muestran estos, que tipos existen, cada cuanto se realizan?

7. ¿Tienen algún sistema de evaluación de desempeño actualmente implementado en su área de trabajo? (ventajas/desventajas)

En el área en la que labora actualmente (área administrativa de un restaurante de comida rápida) ¿tiene algún sistema para la evaluación del desempeño? ¿Qué ventajas observa si lo utiliza? ¿Qué desventajas observa si no lo utiliza (ahora que ya conoce qué es)?

8. ¿Actualmente miden la productividad de los empleados? (si/no) ¿cómo?

¿Tienen algún sistema para la medición de la productividad? ¿Cuenta con algún programa para la medición de las horas dedicadas al mes al cumplimiento de tareas?

9. ¿Qué herramienta utilizan para la medición de la productividad de los empleados?

Me podría explicar cuál es el proceso que utilizan para medir la productividad. Utiliza programas como Teamwork, Time Camp, entre otros, que les ayude a controlar las horas, tiempos de entrega, etc.

10. Si no tiene KPIs ¿de qué manera mide la productividad de los empleados?

Mencione método, proceso o actividades.