

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
BOGOTÁ VIRTUAL Y DISTANCIA**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS, CORPORACIÓN
UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS**

**INDICADOR DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL PARA UNA ENTIDAD
PRIVADA EN BARRANCABERMEJA 2024**

Modalidad: Monografía

Autores

MÓNICA MAYERLIN BARACALDO COLLANTES

ANGELA PATRICIA LÓPEZ ROJAS

EDGAR MAURICIO PAEZ LEGUIZAMÓN

Director

LUIS ALBERTO CARDENAS OTAYA

Magíster en Administración y Dirección de Empresas

BARRANCABERMEJA, COLOMBIA

SEPTIEMBRE, 2024

Resumen

La empresa objeto de estudio con sedes en Bogotá, Villavicencio y Barrancabermeja, esta última ciudad es donde se realiza la investigación está compuesta por 60 personas, de las cuales 21 personas hacen parte del ejercicio. Esta entidad ofrece los servicios de asesoría catastral y gestión inmobiliaria para proyectos de infraestructura, en los que se desarrollan productos como servidumbres, estudios de títulos, cuantificación de afectaciones (actas de daños), negociación, saneamiento predial y diagnósticos jurídico-catastrales. Cada proyecto cuenta con un equipo de trabajo compuesto por empleados con diferentes roles o cargos, los cuales se complementan desde las áreas jurídica, espacial, física y de seguimiento y control.

Los problemas específicos que hacen parte de la investigación es el desconocimiento del desempeño de cada empleado, además de los errores de calidad en los productos generados, identificar cuáles son los factores causantes como una comunicación ineficaz entre los miembros de los equipos de trabajo, la falta de interés en generar productos de calidad, falta de herramientas que permitan hacer seguimiento y control del trabajo que se realiza, todo esto conlleva al señalamiento del cliente en puntos de control de calidad como hallazgos y probablemente se presente una inconformidad en el contrato con el cliente.

La investigación se realiza mediante el análisis de las observaciones en cuanto a calidad y completitud respecto a ajustes en los documentos de los productos, entre los hallazgos se resaltan algunas tendencias importantes como el producto por rol, observaciones por rol, tiempos de revisión y la correlación, entre ellos, lo que aportan una definición importante a la propuesta del indicador de evaluación. El objetivo de la empresa es subir los estándares de calidad para estar en primer lugar de competitividad frente a otras empresas que licitan sobre el contrato, es por esto que es importante establecer logros para el mejoramiento del desempeño como equipos de alto rendimiento.

Palabras clave: Producto, rol, observación, categoría, cargo, indicador, desempeño.

Índice

Cuerpo del trabajo.....	1
Capítulo 1. INTRODUCCIÓN.....	1
Objetivos	2
Objetivo general.....	2
Objetivos específicos	2
Antecedentes	3
Capítulo 2. Evaluación	5
Introducción al capítulo 2	5
Situación Objeto de Estudio.....	7
Perspectivas de Abordaje	8
Ámbito teórico.....	8
Ámbito conceptual.	8
Ámbito histórico.	9
Ámbito legal.....	10
Opciones de Abordaje.....	11
Conclusión del Capítulo.....	12
Capítulo 3. Resultados.....	13
Introducción al capítulo 3	13
Codificación de datos.....	15
Análisis de datos	19
Resultados.....	23
Capítulo 4. Conclusiones	30
Referencias Bibliográficas	33
Anexos	35

Índice figuras

Figura 1 Contexto geográfico	6
Figura 2 Listado Categoría de productos.....	15
Figura 3 Dominios ODS, Activo, responsable y Cargo.	16
Figura 4 Herramienta de procesamiento y análisis Power Bi (Vista).	18
Figura 5 Codificación establecida para la investigación.....	18
Figura 6 Hoja 1 Informe análisis de los datos global	20
Figura 7 Hoja 1 Informe análisis de los datos- mes 5.....	20
Figura 8 Hoja 2 Informe análisis de los datos global.....	21
Figura 9 Hoja 3 Informe análisis de los datos global	22
Figura 10 Resultado de análisis de productos por cargo.	25
Figura 11 Resultado de análisis de observaciones por cargo.....	25
Figura 12 Correlación entre los productos radicados y el número de observaciones	26
Figura 13 Cantidad de productos por categoría.....	26
Figura 14 Promedio de días de respuesta por rol	27
Figura 15 Promedio días de respuesta por producto.....	27
Figura 16 Resultados del cálculo del indicador propuesto.....	28

Índice tablas

Tabla 1 Problemas específicos, causas y consecuencias.....	7
Tabla 2 Calificación porcentual por el promedio de días de revisión	24

Cuerpo del trabajo

Capítulo 1. INTRODUCCIÓN

Según Chiavenato, las organizaciones dependen directamente de los niveles de desempeño personal, de las condiciones técnicas, personales y sociales. Al interior de una compañía es importante conocer los factores que intervienen directa e indirectamente en el desempeño de un empleado, es por esto que en la organización exista interés por conocer el desempeño de sus empleados en función de la calidad de los productos, en los cuales se refleja las debilidades y fortalezas de los integrantes y con esto encontrar los puntos a mejorar. Las organizaciones requieren constantemente conocer no solo sus indicadores generales y de competitividad, sino que también requieren poder conocer bien el interior de su organización en términos de desempeños que permita, entre otros: la toma de decisiones y el aportar al crecimiento general de su organización. Las organizaciones deben buscar un equilibrio entre la productividad y el desempeño, por lo que es necesario diseñar una práctica que logre estos objetivos tanto para la empresa como para los colaboradores (Torres Flórez, 2018). Esa búsqueda equilibrada, orientada a la productividad y al desempeño, reta a la construcción de bases objetivas de lo que se quiere evaluar y cómo se quiere evaluar.

Esta investigación pretende explorar esas características objetivas intrínsecas de la organización que permitan construir un indicador para la evaluación de desempeño y poder medir y conocer el estado tanto de las personas como del área y de la organización (Torres Flórez, 2018). La investigación se realiza en una entidad ubicada en la ciudad de Barrancabermeja, recopilando datos desde el inicio del contrato a mediados de enero hasta la fecha y se evalúa a 21 personas integrantes de los equipos de trabajo, lo que nos conducirá por un camino que estandarice parámetros y métodos para definir adecuadamente un indicador de evaluación de desempeño de la compañía. Un indicador de desempeño beneficiará de forma directa los procesos de medición de los colaboradores, lo que redundaría de forma indirecta en los indicadores generales de la compañía y su competitividad en general, actualmente la compañía cuenta con indicadores subjetivos cualitativos que no representan de forma adecuada el desempeño de los colaboradores la investigación busca cubrir esa falencia. La investigación tomará información disponible de los productos generados por los colaboradores durante el 2024, de acuerdo a las especificaciones técnicas del contrato ubicados en la ciudad de Barrancabermeja, que representan entre 50 y 80 colaboradores y finalmente permita tomar esa información y generar un indicador apto para la evaluación de desempeño laboral, además de estructurar un informe que muestre los resultados obtenidos con análisis de diferentes factores y ofrezcan un escenario global para la toma de decisiones.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un indicador cuantitativo de evaluación de desempeño para los empleados de una entidad privada en Barrancabermeja 2024.

Objetivos específicos

1. Desarrollar un informe dinámico que permita visualizar el desempeño mensual de los empleados.
2. Identificar tendencias en el volumen de observaciones clasificadas por activo y orden de servicio.
3. Definir las variables de medición para el indicador cuantitativo de evaluación de desempeño.
4. Definición del indicador cuantitativo de evaluación.

Antecedentes

Las organizaciones dependen directamente de los niveles de desempeño personal, de las condiciones técnicas, personales y sociales. Al interior de una compañía es importante conocer los factores que intervienen directa e indirectamente en el desempeño de un empleado, este desempeño es situacional y varía de una persona a otra. (Chiavenato, 2011).

Históricamente, el empleador ha estado interesado en poder determinar de manera sistemática y eficiente criterios de evaluación para condicionar y estructurar sus equipos de trabajo, con el objetivo de promover o controlar los factores en su organización que potencialicen sus resultados. La Evaluación de desempeño se convierte en el vehículo estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo. (Pérez Montejó, 2009).

Esta evaluación de desempeño impone el primer gran reto, que es determinar los indicadores o indicador que se adapten a las condiciones propias de la organización y que represente en mejor medida el desempeño real de los equipos de trabajo, ¿y por qué es tan importante?, porque se ha demostrado que las compañías que implementan una evaluación de desempeño obtienen mejores resultados, que en las que no fueron utilizados (Pérez Montejó, 2009). El indicador entonces debe ser el resultado de un diagnóstico a partir de los elementos que mediatizan la organización (Sánchez Silvera y otros, 2012).

El Indicador y su construcción permitiría contar con un sistema estandarizado que elimine en gran medida la subjetividad en la evaluación, una escala clara que relacione lo evaluado con el resultado. La compañía privada objeto de investigación presenta dentro de sus características una fuerza de trabajo numerosa, con un nivel académico y de experiencia alto que producen como objeto del contrato una cantidad considerable de productos con estándares de calidad bien definidos. Sin embargo, la compañía no cuenta con un indicador que permita realizar una evaluación de desempeño, privando así a la organización de la oportunidad de aprovechar las ventajas, entre otras la de implementar políticas de reconocimientos, mejoras de desempeño, toma de decisiones, detección de errores, etc. (Pérez Montejó, 2009).

Como mencione anteriormente las características del recurso humano de la compañía imponen un reto para la definición de los criterios que alimentarían el indicador, por lo tanto, es importante

involucrar a todos los actores de la compañía que serán responsables de la evaluación de desempeño (Chiavenato, 2011).

Valorando la idea de que los cambios en la organización fruto de la implementación del indicador determinaran la posición de la misma en los momentos actuales, conduciría a la organización hacia la competitividad (Sánchez Silvera y otros, 2012).

Reconociendo lo anteriormente expuesto se plantea la pregunta de investigación: ¿El diseño de un indicador cuantitativo contribuirá en la evaluación de desempeño laboral para los empleados de una entidad privada en Barrancabermeja 2024?

Capítulo 2. Evaluación

Introducción al capítulo 2

En este capítulo se pretende evaluar la situación objeto de estudio desde la perspectiva teórica y contextual sobre el desempeño de los empleados de la entidad objeto de estudio ubicada en la ciudad de Barrancabermeja compuesto por 60 personas, las cuales hacen parte de equipos de trabajo de diferentes roles o cargos los cuales se complementan desde las áreas jurídica, espacial, física y de seguimiento y control. Para la entidad es importante subir los estándares de calidad para estar en primer lugar de competitividad frente a otras empresas que licitan sobre el contrato, es por esto que es importante establecer logros para el mejoramiento del desempeño como equipos de alto rendimiento.

Se describe el contexto espacial y físico en el que se sitúa la entidad y los proyectos que se manejan en las oficinas de Barrancabermeja, además de los servicios que ofrece la empresa y más específicamente las asesorías en las que se desarrollan los productos como servidumbres, estudios de títulos, cuantificación de afectaciones (actas de daños), negociación y saneamiento predial, diagnósticos jurídico-catastrales, los cuales son entregados al cliente.

Se evalúa el estado actual de la situación objeto de estudio, describiendo los problemas específicos del desconocimiento del desempeño de cada empleado, además de los errores de calidad en los productos generados, cuáles son los factores causantes como una comunicación ineficaz entre los miembros de los equipos de trabajo, falta de interés en generar productos de calidad, falta de herramientas que permitan hacer seguimiento y control del trabajo que se realiza y los efectos o consecuencias, que derivan de la problemática como el señalamiento del cliente en puntos de control de calidad como hallazgos y probablemente se presente una inconformidad en el contrato con el cliente.

En cuanto a perspectivas de abordaje se enmarca Stubbs con la importancia por los indicadores desempeño, además del proceso de cómo se genera un indicador según Torres Flórez, se describe el enfoque teórico, conceptual, histórico y legal.

Contexto Espacial y Físico

La problemática de estudio se sitúa en INGICAT, es una empresa de ingeniería y consultoría, especialista en la generación, análisis y administración de información espacial y no espacial, que permiten y facilitan la toma de decisiones en la planificación, exploración, explotación y transporte de los recursos naturales para el desarrollo de la sociedad de forma sostenible. Entre los servicios que ofrece la empresa se encuentran: Asesoría catastral y legal; Exploración sísmica de hidrocarburos; Levantamientos topográficos y teledetección; Catastro, estratificación y urbanismo; Avalúos puntuales y masivos; Estructuración SIG y análisis de información y gestión inmobiliaria para proyectos de infraestructura, en donde se ubica el proyecto de interés.

En este último servicio se asesoran asuntos prediales o inmobiliarios, haciendo énfasis en la adquisición de derechos superficiares: Servidumbres, Estudio de Títulos, Cuantificación de Afectaciones, Negociación y Saneamiento Predial, Diagnósticos jurídico-catastrales, los cuales son entregados a los clientes.

Los diferentes proyectos están ubicados por diferentes ciudades de Colombia sin embargo las oficinas de atención se ubican en las sedes de Bogotá, Villavicencio y Barrancabermeja, esta última ciudad en donde se realiza la investigación.

Figura 1

Contexto geográfico



El grupo de trabajo de la ciudad de Barrancabermeja está compuesto por 60 personas, de los cuales 21 hacen parte del ejercicio realizado, cada equipo de trabajo se encuentra compuesto por un profesional de cada cargo o rol (4 roles), estas personas tienen cargos como el profesional jurídico, el profesional de planeación, el profesional de campo y el profesional SIG (sistemas de información geográfica). Cada rol genera su entregable o mejor denominado subproducto, los cuales complementan el producto final.

Situación Objeto de Estudio

En cuanto a la descripción detallada del estado actual de la situación objeto de estudio se enmarcan los siguientes problemas específicos, por un lado, los errores de calidad en los productos generados que tienen como consecuencia el señalamiento de hallazgos por parte del cliente en los puntos de control de calidad, los cuales al superar un porcentaje afectan directamente el contrato con el cliente con inconformidades. Por otro lado, el desconocimiento del desempeño de cada empleado, que con el tiempo y la rutina generan desmotivación, se torna un trabajo repetitivo, se encaja en la frase “hacer por hacer”, ya que no se pactan logros o metas a cumplir. Lo anteriormente expuesto se resume en la siguiente tabla.

Tabla 1

Problemas específicos, causas y consecuencias.

Problemas específicos	Causas	Consecuencias
Desconocimiento del desempeño de cada empleado.	Falta de herramientas que permitan describir el trabajo que se realiza a nivel global, hacer seguimiento y control.	Perdida de interés en mejorar los productos generados. Agotamiento del personal por rutina laboral.
Errores de calidad en los productos generados.	Comunicación ineficaz en el equipo de trabajo Falta de interés en generar productos de calidad.	Señalamiento del cliente en puntos de control de calidad como hallazgos. Inconformidad en el contrato con el cliente.

Los productos finalizados entregados al cliente pasan por un filtro de calidad, el cual impacta directamente en la calificación de la empresa, es por esto que todos los documentos generados por los equipos de trabajo deben cumplir con estándares altos de calidad. Para cumplir con los estándares se implementaron las revisiones cruzadas en las cuales todos los colaboradores son testigos de los errores de los documentos y así mismo ser aplicados a sus equipos de trabajo.

Perspectivas de Abordaje

Ámbito teórico.

Las referencias alrededor del tema de investigación permiten establecer como indica (Stubbs, 2004) que “los indicadores de desempeño han adquirido trascendencia a partir del auge de los sistemas de gestión de calidad” (p.1), esos indicadores como parte de la evaluación de desempeño no son un fin en sí mismo, es un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa (Brazzolotto, 2012), todo proceso enfocado a la gestión debe iniciar con una planeación que defina lo que se va a evaluar, como se va a desarrollar, responsables, costos, acompañamientos, análisis de resultados, socialización de los mismos, retroalimentación y definición de planes de mejoras. (Torres Flórez, 2018).

Según (Rodríguez Orozco, 2017) “se desprende la gran importancia que tiene la Evaluación del Desempeño, pues la misma tiene como fin último la adaptación de los métodos de trabajo de los colaboradores a los procesos de cambio continuos” (p.14), las organizaciones quieren convertirse en determinado tiempo en organizaciones competitivas en todos los aspectos, el desempeño laboral es uno de ellos que contribuye al bienestar, mejora continua, aprendizaje, innovación, desarrollo profesional y personal generando un buen clima laboral (Llanos García y otros, 2021).

Para establecer una metodología para el desarrollo de indicadores es posible dividiéndolo en tres etapas: a) Fase previa a la adquisición de información. b) Fase de adquisición de la información. c) Fase de relacionamiento indicador-información (Trzesniak, 1998); estas fases permitirán contar con la información necesaria para formular el indicador.

Ámbito conceptual.

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y su potencial desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor,

excelencia y cualidades de una persona. (Chiavenato, 2011). Por otro lado, los indicadores de desempeño han sido creados para establecer la comparación de elementos cuantitativos en diferentes combinaciones (Bruusgaard, 1995). También, como relaciona (Rezaei, 2011) “los indicadores de desempeño permiten medir el desempeño del personal y posteriormente aplicar el factor de desempeño obtenido para motivar y valorar al personal, lo que a su vez afecta el desempeño de los empleados y, en consecuencia, el desempeño de la empresa”, por otro lado, diferencia mediciones de las entradas como el personal, materiales y recursos financieros; mediciones de las salidas como los resultados o productos de las operaciones (Stubbs, 2004).

Los indicadores de desempeño conforman un conjunto de herramientas que apuntan a los aspectos organizacionales del desempeño, que son esenciales para el éxito actual y futuro de la organización (Stubbs, 2004). Estos indicadores permiten también apuntar al cumplimiento de los requisitos de competitividad y universalidad del mercado actual que han convertido a los sistemas de gestión de la calidad en algo, además de recomendable, obligatorio, ya que aporta un punto de fiabilidad y seguridad indudable a los clientes (Carro Cartaya & Carro Suárez, 2008), Los indicadores deben ser orientados al logro al inicio de cada año, asegurándose que sean concretos y relacionados con el desarrollo del cargo y los retos del área (Alveiro Monyota, 2009).

Ámbito histórico.

La evaluación de desempeño no es tan reciente como se puede imaginar como referencia (Llanos García y otros, 2021) el origen es tan antiguo como la propia historia del hombre, podemos iniciar el repaso a esta evolución que surge inicialmente en China, en 221-265 AC los emperadores de la Dinastía Wei tenían la figura del llamado “valorador imperial”, persona que debía evaluar el rendimiento y la actitud de los miembros de la Corte. En términos generales, desde que una persona empleó a otra y esta sea evaluada, podemos identificar rastros históricos de mediciones de desempeño, Según (Llanos García y otros, 2021) quien cita a (Chiavenato, 2011) alrededor de 1842, el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, la General Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos. Sin embargo, no fue sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones.

Complementando y tomando de (Chiavenato, 2011):

A principios del siglo XX, la escuela de la administración científica propició un fuerte avance de la teoría de la administración que, con su propósito de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, dimensionó en paralelo el trabajo del ser humano y calculó con precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente físico exigido para su funcionamiento. (p.202)

Ámbito legal

A continuación, algunos hitos legales que enmarca la investigación:

- Artículo 125 de la constitución política de Colombia. (Constitución Política de Colombia, 1991, art. 125) establece las causales para los retiros, si no hay satisfacción en la evaluación del desempeño.
- Ley 489 de 1998 por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones (Ley 489, 1998) por la cual se obliga a las empresas y empleados, a evaluar y calificar el desempeño, donde se fija o se determina los parámetros para cumplir con los objetivos de la compañía, es decir establece las directrices para realizar la evaluación.
- Artículo 16 de la ley 909 de 2004 que dicta: ...Velar porque los procesos de selección para la provisión de empleos y de evaluación del desempeño se realicen conforme con lo establecido en las normas y procedimientos legales y reglamentarios y con los lineamientos señalados por la Comisión Nacional del Servicio Civil. (Ley 909, 2004, art. 15).
- Decreto 1083 de 2015 del Sector de Función Pública, por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del Sector de la Función Pública (Decreto 1083, 2015).
- Acuerdo 565 de 2016 de la Comisión Nacional del Servicio Civil, por la cual se establece el sistema de evaluación del desempeño laboral de los empleados públicos de carrera administrativa y en periodo de prueba (Acuerdo 565, 2016).
- Sentencia 00920 de 2018 del Consejo de Estado (Sentencia 00920, 2018), Hace referencia en cuanto a los niveles que se deben ubicar basados en la calificación obtenida en una evaluación de desempeño (Llanos García y otros, 2021).

- Concepto 351751 de 2021 del Departamento Administrativo de la Función Pública, hace referencia específica a la evaluación de desempeño y la interpretación de la ley 1083 de 2015. (Concepto 351751, 2021).

Opciones de Abordaje

Una de las soluciones propuestas es realizar revisiones cruzadas entre los mismos roles de los diferentes equipos de trabajo de diferentes proyectos, esto con el fin de empoderar a los empleados y hacer conciencia de las fallas para tener en cuenta como lecciones aprendidas y ser aplicadas a otros proyectos. Como desventaja de esta propuesta es el gasto de tiempo en las revisiones, la cual impacta en la producción de los productos mismos, además de que evidencia la falta de inteligencia emocional en algunos empleados que se toman personal las observaciones de calidad y responden manera reactiva y sin objetividad cuando realizan la respuesta o revisión.

Otra solución propuesta es la construcción de un informe en el que se detallen los resultados de las revisiones cruzadas, teniendo una visión global del escenario de las observaciones que se realizan a los productos es posible determinar qué puntos se deben reforzar, capacitar o aclarar. Otra ventaja de esta solución es la retroalimentación de las actividades que mejora la cohesión del equipo y como ejercicio se emplea una comunicación asertiva, la desventaja de esta herramienta es que requiera ser actualizado según la periodicidad asignada y no sea tomado de manera abierta sino personal por la publicación de los resultados y se deba tener cuidado la manera y con quien se comparte.

Además, con los datos recopilados en este ejercicio permite la construcción de un índice de desempeño, que por un lado para la compañía permite hacer seguimiento de los empleados y posiblemente en otro ejercicio se pueda proponer incentivos para motivar a las personas a superarse y por otro lado permite a la persona el autoconocimiento del rendimiento laboral desde el punto de vista objetivo, teniendo presente que todo es con el fin del crecimiento de la organización y demostrando la importancia del crecimiento laboral de sus trabajadores. La desventaja del índice es que mide exclusivamente un ámbito cuantitativo enfocado en el producto y podría agregarse un ámbito cualitativo que permita incluir competencias blandas como comunicación, trabajo en equipo, cooperación, actitud, iniciativa, relaciones interpersonales, impacto, influencia, confiabilidad, disciplina y seguimiento de instrucciones.

Conclusión del Capítulo

Los puntos clave del capítulo 2 como aspectos más importantes es que la investigación se realiza en una entidad de ingeniería y consultoría, especialista en la generación, análisis y administración de información espacial y no espacial, en el que sus productos principales son registro de servidumbres, estudio de títulos, cuantificación de afectaciones por medio de actas de daños, negociación y saneamiento predial, diagnósticos jurídico-catastrales, los cuales son objeto de control de calidad por parte del cliente el cual registra hallazgos en caso de errores encontrados o ambigüedades en los documentos, siendo un punto importante para la continuidad o inconformidades del contrato.

Lo anteriormente descrito enmarca los problemas específicos objeto de estudio, los cuales se evidencian como los errores de calidad en los productos generados por los equipos de trabajo y el desconocimiento del desempeño de los empleados, al reconocer las falencias, es más claro el escenario para plantear las soluciones que respondan a los objetivos planteados en la investigación, como el diseño de un indicador de desempeño que además facilita la construcción de un informe que resalte qué puntos se deben reforzar, capacitar o aclarar.

En el siguiente capítulo se encuentra detallado lo obtenido en la investigación realizada, en primer lugar, el proceso de codificación elaborado a los datos recopilados de las revisiones cruzadas evidenciadas por correo electrónico por los revisores, se estandariza la base de datos para que permita realizar el análisis de resultados y generar los resultados que garantiza contar con información objetiva de la calidad de generación de los productos.

Capítulo 3. Resultados

Introducción al capítulo 3

Los productos deben ser entregados a la contratante en perfectas condiciones de calidad y para asegurar esto se implementaron revisiones entre los mismos roles de diferentes equipos, es así como se genera un reporte por correo electrónico ([link drive evidencias](#)) con las observaciones respecto a ajustes en los documentos, de esta manera se hace seguimiento al control de la calidad y completitud de los productos.

Así mismo, se encontró la necesidad de organizar esta información la cual se ha compilado en una misma base de datos cada reporte, con los atributos necesarios, tales como: orden de servicio, activo, código sig, producto, responsable elaboración, cargo, fecha envió, fecha radicada, fecha respuesta, observación, entre otros, para calcular estadísticas y evaluar métricas que puedan sean interpretados en función del desempeño de los profesionales.

Estos datos fueron recolectados desde el 18 de enero del 2024 y sigue en recopilación ya que es un proceso que se espera continúe hasta el final del contrato, se han recopilado hasta la fecha un total de 248 datos y para el ejercicio se seguirá alimentado la base de datos.

La investigación está enfocada en la obtención de un indicador cuantitativo que sirva de herramienta para la medición del desempeño de los empleados en una entidad privada, este indicador debe servir de complemento a los indicadores existentes en la organización que son de carácter cualitativo, el indicador debe permitir obtener una calificación numérica del desempeño general del profesional y a su vez permitir una comparación válida entre cada profesional del mismo rol, los profesionales generan un alto volumen de productos específicos bien diferenciados y son esos productos y la calidad vinculada a ellos el insumo principal para la definición de tendencias y variables de medición.

Los productos generados por los profesionales son objeto de revisión cruzada de acuerdo a los planes de calidad de la organización, el objetivo principal de esa revisión es la validación estructural del producto y en términos específicos garantizar su completitud, coherencia, calidad y oportunidad; La revisión cruzada permite determinar entre otros: cantidad de observaciones, tiempo de revisión, y volumen de productos generados por cada profesional.

La revisión cruzada es implementada vía correo electrónico entre el profesional que genera el producto y el profesional que lo revisa, copian a un profesional transversal de calidad cuya función principal es consolidar la información de los correos enviados, es esa consolidación, que actualmente se realiza en un Excel el insumo principal de datos para la investigación.

Los datos procesados y estandarizados de la consolidación realizada por el profesional de calidad se relacionan directamente con el objetivo de investigación, ya que permiten contar con información objetiva de la calidad de generación de los productos, dado que la revisión cruzada es realizada siempre por una persona diferente, el volumen de observaciones es importante para extraer tendencias sobre los tipos de observaciones que serán escalados y cuantificados para hacer parte integral del indicador que se pretende.

Los datos cuentan con información temporal que permiten incluir, dentro de los análisis, definición de periodos, tendencias temporales, duraciones, etc. Apuntando al primer objetivo de investigación, el informe dinámico de desempeño mensual se alimenta de los datos estandarizados útiles para cuando se defina la estructura final del indicador, permitiendo que sea calculado y presentado de manera dinámica para el periodo de tiempo que se quiera.

Codificación de datos

Como estandarización se crearon categorías y dominios para el tratamiento de los datos. Se incluyeron las categorías de productos, tales como: debida diligencia (DD), promesas de servidumbre, informe (mensual/ semanal), avalúo y concepto valor, notificaciones por comunicado, poderes, escrituras, diagnostico jurídico catastral (DJC), inventarios, conceptos de fase, ofrecimientos económicos, revisión plan de trabajo (PDT), gestión documental, fechas de centinela. actas de no acuerdo, notificaciones DD, análisis estudio de títulos (AET), caracterización jurídica, conclusiones particulares de indemnización y adquisición (COPIA), Aviso de obra, Acta de daños, entre otros.

Figura 2

Listado Categoría de productos.

PRODUCTO
3. DD
8. Promesas de Servidumbre
10. Informes (Mensual / Semanal)
11. Avalúos y Conceptos de Valor
16. Notificaciones x Comunicado
19. Poderes
20. Escrituras
21. DJC
6. Inventarios
23. Conceptos de Fase
24. Ofrecimientos Económicos
1. Revisión PDT
9. Gestión Documental
14. Fechas Centinela
15. Actas de No Acuerdo
18. Notificaciones DD
12. Radicaciones OpenText
13. Radicaciones ECOGEOS
22. AET
2. AT – Caracterizaciones
4. COPIA
5. Aviso de Obra
7. Actas de Daños
17. Notificaciones ANT

Se crearon los dominios del activo y ODS para realizar clasificaciones y de cargos y nombres de los profesionales, a los que aplica el indicador de desempeño ya que ciertos roles por su tipología de productos nos son evaluables en esta misma línea.

Figura 3

Dominios ODS, Activo, responsable y Cargo.

RESPONSABLE	CARGO	ODS	ACTIVO
BELTRAN AVILA JEISSON FERNANDO	PROFESIONAL SERVICIO INTEGRAL DE GESTIÓN DE TIERRAS		33 CASABE
BOTERO ROMERO JOSE LUIS	PROFESIONAL SERVICIO DE GESTIÓN INTEGRAL LEGAL		25 LLANITO
CADENA CARREÑO JESSICA ANDREA	PROFESIONAL SERVICIO DE GESTIÓN INTEGRAL LEGAL		25 CASABE
CARVAJAL QUINTERO IVAN GUILLERMO	PROFESIONAL SERVICIO INTEGRAL DE GESTIÓN DE TIERRAS		25 CANTAGALLO
FIGUEROA BARRIOS SNHEYDER	PROFESIONAL SERVICIO DE GESTIÓN INTEGRAL LEGAL		32 LLANITO
GODDY BARRERA LADY CATHERINE	PROFESIONAL SERVICIO INTEGRAL DE GESTIÓN DE TIERRAS		25 LLANITO
HERNANDEZ COLLANTE JULIETH LARITZA	PROFESIONAL SERVICIO INTEGRAL EVALUACIÓN		25 LISAMA
JAIMES BARRIOS ADRIANA PATRICIA	PROFESIONAL SERVICIO INTEGRAL EVALUACIÓN		25 LLANITO
JIMENEZ STEER IVAN ENRIQUE	PROFESIONAL SERVICIO INTEGRAL DE GESTIÓN DE TIERRAS		25 NARE
LEYVA DAVID DANIEL	PROFESIONAL SERVICIO ESPECIALIZADO DE GESTIÓN DE TIERRAS		25 TRANSVERSAL
MANTILLA MACIAS LESLY ANGELLY	PROFESIONAL SERVICIO BÁSICO EVALUACIÓN		25 PROVINCIA/ELC-GRB
MARIN CORCHUELO ERIKA	PROFESIONAL SERVICIO INTEGRAL DE GESTIÓN DE TIERRAS		25 PROVINCIA/ELC-GRB
MARTINEZ RAMIREZ NADYA ROCIO	PROFESIONAL SERVICIO DE GESTIÓN INTEGRAL LEGAL		25 PROVINCIA/ELC-GRB
MOLINA PEREZ DIANA ALEXANDRA	PROFESIONAL SERVICIO INTEGRAL DE GESTIÓN DE TIERRAS		25 ELC-GRB
PATIÑO QUIROGA CARLOS MIGUEL	PROFESIONAL SERVICIO INTEGRAL DE GESTIÓN DE TIERRAS		25 LLANITO
PEÑA PLAZA ROLFE HERNANDO	PROFESIONAL SERVICIO INTEGRAL DE GESTIÓN DE TIERRAS		33 CASABE
PINEDA AREVALO OSCAR JULIÁN	PROFESIONAL SERVICIO DE GESTIÓN INTEGRAL LEGAL		25 LISAMA
RAMIREZ D' ALEMAN MICHAEL STEVENS	PROFESIONAL SERVICIO INTEGRAL DE GESTIÓN DE TIERRAS		25 PROVINCIA
ROA PINTO SERGIO EDUARDO	PROFESIONAL SERVICIO INTEGRAL DE GESTIÓN DE TIERRAS		25 LISAMA
ROJAS KAREN	PROFESIONAL SERVICIO DE GESTIÓN INTEGRAL LEGAL		25 CATENARE
SANTIAGA ALARCON BLAYDERMIR	PROFESIONAL SERVICIO INTEGRAL EVALUACIÓN		25 CASABE
VALLEJO CAMARON CARLOS AURELIO	PROFESIONAL SERVICIO INTEGRAL DE GESTIÓN DE TIERRAS		25 CASABE
BROCHERO HERRERA JOSE JORGE	PROFESIONAL SERVICIO INTEGRAL DE GESTIÓN DE TIERRAS		25 LLANITO

Fue necesario el análisis del atributo observación ya que este dato es el identificador de las falencias de los profesionales, por lo tanto, se debió estandarizar para encontrar el patrón de las fallas, que permita cuantificar los errores nombrados hallazgos y finalmente facilite proponer los indicadores que permitan medir el éxito en la ejecución de actividades dentro de la entidad.

Las observaciones más encontradas fueron las siguientes que más adelante serán definidas como categorías para la investigación:

- Ortografía del nombre del beneficiario
- Clase o condición de tenencia
- Completitud cedula catastral
- Ajustes en planos
- Tiempo de reubicación
- Concordancia planos vs inventario
- Nombre ítems según tablas 2024

Se presenta como anexo al informe la base de datos recopilada obtenida por medio de las revisiones a los productos.

Recogiendo la lectura y análisis de los antecedentes, el contexto espacial y físico, así como la situación propiamente dicha, en este capítulo se expone la perspectiva que enmarca el estudio y su apuesta. Es decir, aquellos elementos que permiten definir el estado en el que se encuentra la situación

objeto de estudio; las perspectivas de abordaje con miras a brindar opciones de abordaje en busca de soluciones, estandarizaciones o implementación.

Como parte importante de la investigación es crucial estandarizar y codificar la información de tal manera que permita realizar un adecuado tratamiento a la información y más importante aún que permita responder las preguntas de evaluación. Para obtener una codificación adecuada de la información se definen categorías para los datos de tal manera que se relacionen con la idea de investigación y que permita examinarlos y analizarlos.

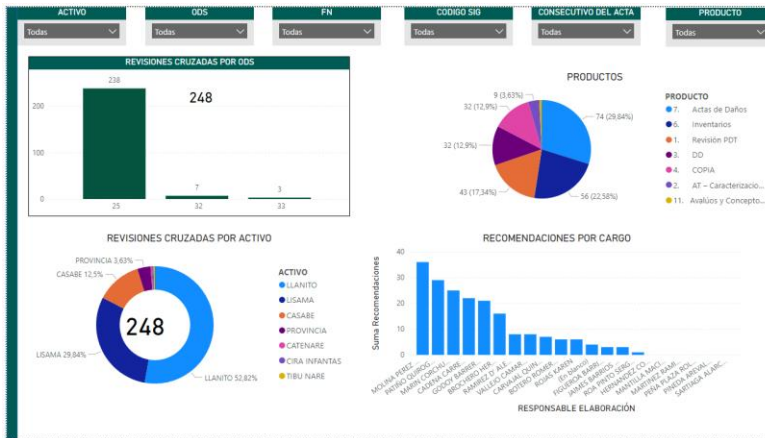
La base de datos tiene dos partes importantes: i) una de tipo cuantitativo representado por los atributos que miden las fechas de envío, las fechas de respuesta y el número de hallazgos, estos atributos son mediante procesamiento matemático fundamentales para determinar el número de días en dar respuesta y la calidad del producto, ii) y otro de tipo cualitativo representado fundamentalmente por el atributo de observaciones cuyas categorías de codificación serán definidas en este capítulo

Para los atributos cuantitativos de la base de datos se define que la codificación será automática mediante cálculos matemáticos, para el caso de los datos cualitativos la codificación basada en las categorías se realizará de manera manual de forma inductiva mediante la construcción desde cero a partir de los datos.

Como herramientas de procesamiento de la información se tienen: Hoja de cálculo que es la base actual de recolección de la data donde cada uno de los atributos representa una de las columnas de la hoja de cálculo, esta data será migrada a un gestor de bases de datos SQL para estandarizar la base de datos y cumpliendo con las reglas de codificación establecidas, se utilizará PostgreSQL y Beaver para el procesamiento y manipulación de la data, la base de datos será conectada a Power Bi para la visualización de la información y el análisis de la misma. Estas herramientas propuestas permiten adicionar posteriormente atributos resultados de los análisis que realizamos que apuntan a ser los atributos que definan el indicador de calidad.

Figura 4

Herramienta de procesamiento y análisis Power Bi (Vista).



Finalmente se establecen las siguientes codificaciones para los atributos propuestos:

Figura 5

Codificación establecida para la investigación.

DÍAS DE RESPUESTA	CODIGO	HALLAZGOS	CODIGO	OBSERVACIÓN	CATEGORIA
1	1	1	1	Ortografía del nombre del beneficiario	ORTOGRAFIA
2	2	2	2	Clase o condición de tenencia	TENENCIA
3 O MAS	3	3	3	Compleitud cedula catastral	COMPLETITUD
		4	4	Ajustes en planos	PLANOS
		5	5	Tiempo de reubicación	CONTENIDO
		6 o mas	6	Concordancia planos vs inventario	CONCORDANCIA
				Nombre ítems según tablas 2024	INVENTARIO

Análisis de datos

Powerbi incluye herramientas y técnicas, por un lado estadística descriptiva porque permite organizar, resumir y analizar los datos de manera sencilla, ordenada, clara, dinámica, comparar información, obtener resultados, por medio de tablas y gráficas atractivas filtrando la información de interés con cifras puntuales en cuadros o tablas, figuras o gráficas interesantes que se conectan entre sí y también emplea estadísticas básicas como la desviación mínima, máxima, media, mediana y estándar para responder a alguna pregunta cerrada de la investigación, este análisis se genera en el software y se publica en línea para ser consultado de forma dinámica por el usuario en el siguiente link: [Informe dinámico](#).

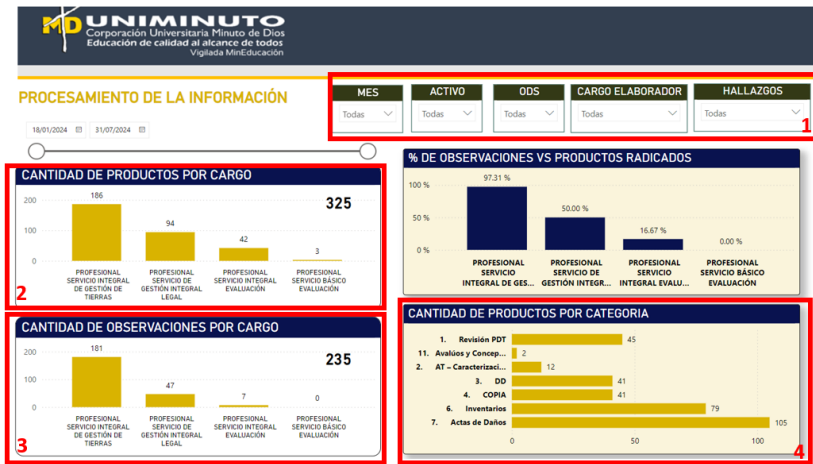
En el informe generado se tienen a la mano los datos ordenados y clasificados, se obtiene el conteo de observaciones por persona, la cantidad de productos por cargo, la cantidad de observaciones por cargo, porcentaje de observaciones versus productos radicados, cantidad de productos por categoría, tiempos de revisión por cargo y por producto, cantidad de productos y observaciones generados por ODS (ordenes de servicio) y por activo, a medida que se avance se pueden generar consultas en las que se encuentre respuesta en el análisis generado en Powerbi.

Gracias a la información recopilada en la investigación se disgregan varios análisis según los atributos recolectados, inicialmente en el informe se tiene una visualización global, por medio del conteo de cada atributo el cual se puede filtrar por mes, activo, orden de servicio, por cargo del elaborador y hallazgos (ver Figura 5. punto 1), los análisis descritos en las gráficas se actualizarán según el filtro indicado.

En la hoja uno (1) del informe generado en Powerbi se pueden observar un total de 325 productos clasificados por cargo (ver Figura 5. punto 2), de estos productos se tiene un total de 235 observaciones que se pueden clasificar por cargo (ver Figura 5. punto 3), además en la vista de la gráfica de cantidad de productos por categoría coincide con el dato global de 325 productos (ver Figura 5. punto 4).

Figura 6

Hoja 1 Informe análisis de los datos global



Al filtrar por mes las vistas 1, 2, 3 y 4 anteriormente mencionadas se actualizan con la información específica del mes elegido, por ejemplo, al filtrar el mes 5 (mayo), se pueden observar 77 productos clasificados por cargo (ver Figura 6. punto 2), 67 observaciones en total clasificadas por cargo (ver Figura 6. punto 3), además en la vista de la gráfica de cantidad de productos por categoría coincide con los 77 productos del mes de mayo (ver Figura 6. punto 4).

Figura 7

Hoja 1 Informe análisis de los datos- mes 5



En la hoja dos (2) se muestra el promedio de días de respuesta por cargo y por producto (ver Figura 7. punto 1), siendo los máximos 2 días de respuesta, además el servicio básico de evaluación son los profesionales que menos toman tiempo en la revisión de productos. Se gráfica la relación entre productos y observaciones (ver Figura 7. punto 2) y la relación entre la cantidad de productos versus las observaciones por activo (ver Figura 7. punto 3). Estas relaciones permiten interpretar como es la calidad de los productos por orden de servicio y por activo, por ejemplo, el activo de provincia tendría un 99% de error en los productos con 17 productos con 16 observaciones.

Figura 8.

Hoja 2 Informe análisis de los datos global

Figura 8

Hoja 2 Informe análisis de los datos global



En la hoja 3 del informe observamos la gráfica de cantidad de productos y observaciones clasificada por el elaborador, en esta permite observar el desempeño de cada profesional y compararlo con la calidad de sus productos, la información se puede filtrar por mes, activo, orden de servicio (ODS) y cargo del elaborador.

Figura 9

Hoja 3 Informe análisis de los datos global



El análisis de la información procesada permite identificar tendencias y patrones en la calidad de los productos, además visualizando los datos ordenados y clasificados en el informe de Powerbi, se puede examinar a profundidad interrogaciones que surgen en el proceso de la gestión inmobiliaria y facilita la toma de decisiones para instaurar filtros de calidad estandarizados y mejorar cada gestión.

Resultados

Uno de los atributos principales de la base de datos consolidada es el número de observaciones y el tipo de observaciones, el cual su codificación está basada en las categorías que se definen de manera manual de forma inductiva mediante la construcción desde cero a partir de estos datos. La codificación permite que una observación subjetiva puede ser estandarizada y medible de manera cuantitativa como se pretende para el indicador final.

Para definir las variables de medición que harán parte de la hoja de vida del indicador final, se seleccionan y definen como parte del resultado de valoración de pesos de los resultados presentados a continuación, es decir analizando los resultados podemos definir concretamente las variables del objetivo de investigación. El indicador cuantitativo de evaluación es entonces la propuesta matemática de cálculo que utiliza las variables de medición para expresar en términos numéricos una valoración de cada profesional.

El indicador propuesto con base en los datos y análisis realizados es el siguiente:

Nombre del Indicador: Confiabilidad generación de productos.

Descripción detallada del Indicador: Es un indicador cuantitativo de evaluación de dos componentes: una el componente de generación de productos y su calidad y el otro el componente de revisión y el tiempo asociado.

Sentido del indicador: Positivo.

Periodicidad: Mensual.

Fuente: Base de datos estandarización de correos electrónicos con envío de productos.

Responsable: Profesional especialista de Seguimiento y Control.

Fórmula de cálculo del Indicador: Corresponde a la sumatoria de los componentes a y b; cada uno multiplicado por el peso asignado.

$$I = a (70\%) + b (30\%)$$

Donde:

I: Corresponde al Indicador de confiabilidad de geración de productos

a: Corresponde al componente de generación de productos y calidad

b: Corresponde al componente de revisión y tiempo

Cada uno de los componentes es el cociente entre el total de productos elaborados - revisados y el número total de los hallazgos de calidad, castigado por un peso asociado a los días de revisión.

Componente (a) generación de productos y calidad: Considera el proceso de hallazgos a los productos durante los procesos de revisión cruzada y el número total de productos generados:

$$a = \left(1 - \frac{\text{Total hallazgos en los productos generados}}{\text{Total de productos generados}} \right) * 100\%$$

Componente (b) revisión y tiempos: Considera el tiempo de revisión cursada del producto en términos generales y la calidad final del mismo:

$$b = \left((\text{porcentaje de días}) - \left(\frac{\text{Total hallazgos puntos de control}}{\text{Total de productos radicados}} * 100\% \right) \right)$$

El porcentaje de días se determinada de acuerdo a los valores de la siguiente tabla.

Tabla 2

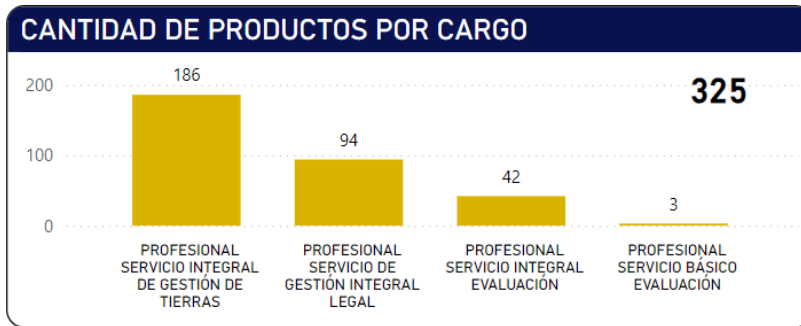
Calificación porcentual por el promedio de días de revisión

Número de días	Porcentaje
0-1	110%
1-2	100%
2-4	80%
4-5	70%
6 o mas	0%

Luego de estandarizados y procesados los datos de investigación se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 10

Resultado de análisis de productos por cargo.



El volumen de productos generados por el rol de Servicio Integral de Gestión de tierras versus los demás roles representa una diferencia considerable lo que interpretamos como una necesidad de que el indicador de calidad debe discriminar en sus variables el tipo de rol para que no se sobrestime o subestime la calificación del profesional a causa de la diferencia en el universo de generación de productos.

Figura 11

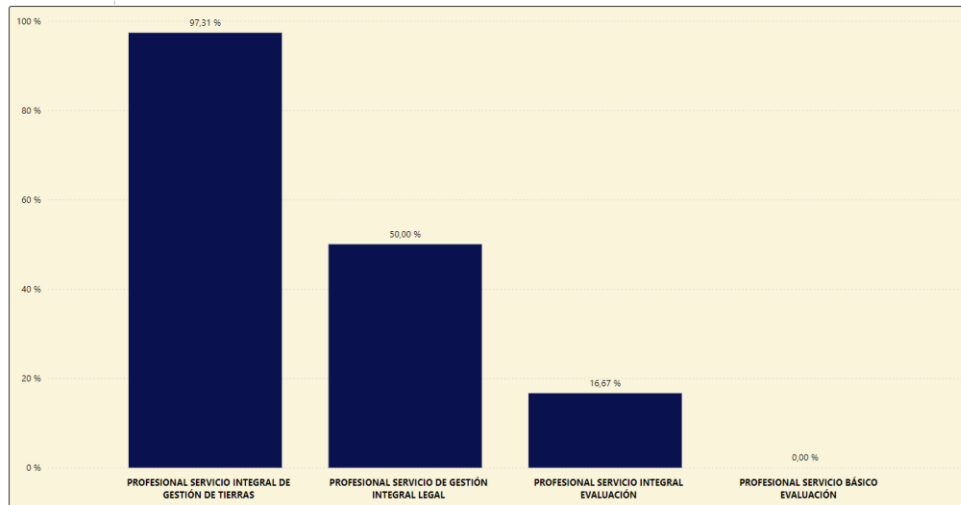
Resultado de análisis de observaciones por cargo



Se confirma mediante otra variable que es necesario que el indicador sea discriminado por rol con el objetivo de no sobrestimar o subestimar la calificación del profesional a causa de la diferencia en el universo de generación de productos.

Figura 12

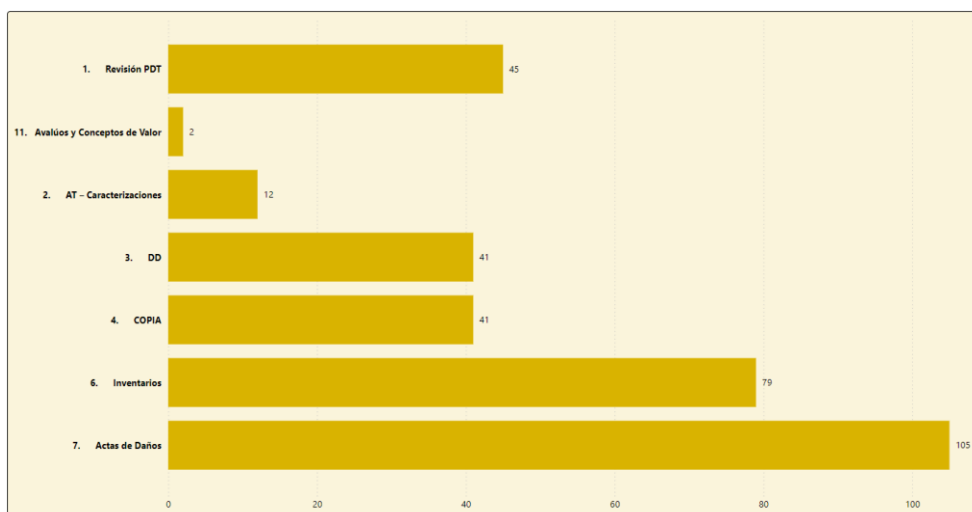
Correlación entre los productos radicados y el número de observaciones



Se evidencia una alta correlación para el rol de servicio integral de gestión de tierras, es decir que del total de productos revisados la mayoría tienen observaciones, esta variable debe castigar el indicador final dado que el objetivo de calidad es que los productos no tengan observaciones, para los otros roles no hay una correlación significativa pero, si pone en evidencia que se debe estandarizar las categorías de observaciones para que el castigo al indicador sea también indistinto del rol específico.

Figura 13

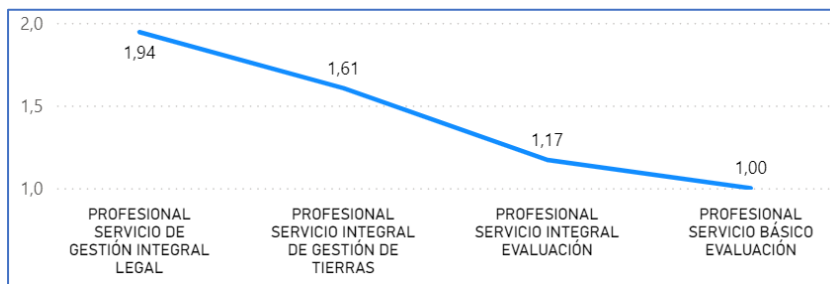
Cantidad de productos por categoría



La categorización y estandarización de los productos objeto de validación cruzada permitió evidenciar que resaltan dos productos por su volumen de generación: el acta de daños y los inventarios, este resultado permite enfocar esfuerzo para la definición de categorías de observación, ya que en el indicador final inclinaran la escala de evolución y al contar con observaciones bien categorizadas el resultado será lo más objetivo posible.

Figura 14

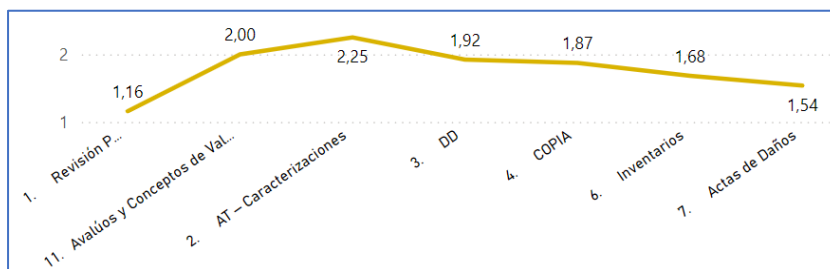
Promedio de días de respuesta por rol



Se puede identificar que los tiempos de respuesta son más altos para el perfil del servicio integral legal llegando casi a los 2 días lo que no se relaciona positivamente con el número de productos generados, es decir debe existir una condición que eleve los promedios temporales de revisión para el tipo de productos de ese rol, vistas al indicador de desempeños es importante considerar la definición discriminada por rol de los días válidos para la revisión que sea acorde a los productos.

Figura 15

Promedio días de respuesta por producto



Se confirma que los productos asociados al servicio integral legal (2 – 3 – 4) tienen los tiempos más altos de revisión, es decir, que el indicador de evaluación no debe castigar el tiempo de revisión de productos de este rol de la misma manera que los productos de los otros roles.

Finalmente, apuntado a la construcción del indicador propuesto se pudo determinar que para los 21 profesionales que hicieron parte del universo de investigación se obtuvo una calificación cuantitativa de su desempeño tanto para el componente *a* como para el componente *b* arrojando los siguientes resultados:

Figura 16

Resultados del cálculo del indicador propuesto.

NOMBRE DEL PORFESIONAL	a	b	I
BOTERO ROMERO JOSE LUIS	85	86	85
BROCHERO HERRERA JOSE JORGE	46	0	32
CADENA CARREÑO JESSICA ANDREA	13	67	29
CARVAJAL QUINTERO IVAN GUILLERMO	38	98	56
CINDY AREVALO	0	0	0
FIGUEROA BARRIOS SNHEYDER	71	96	79
GODOY BARRERA LADY CATHERINE	44	94	59
HERNANDEZ COLLANTE JULIETH LARITZA	100	103	101
JAIMES BARRIOS ADRIANA PATRICIA	89	98	92
MANTILLA MACIAS LESLY ANGELLY	100	92	98
MARIN CORCHUELO ERIKA	14	75	33
MARTINEZ RAMIREZ NADYA ROCIO	100	96	99
MOLINA PEREZ DIANA ALEXANDRA	25	95	46
PATIÑO QUIROGA CARLOS MIGUEL	27	97	48
PEÑA PLAZA ROLFE HERNANDO	100	0	70
PINEDA AREVALO OSCAR JULIÁN	100	110	103
RAMIREZ D' ALEMAN MICHAEL STEVENS	78	88	81
ROA PINTO SERGIO EDUARDO	96	110	100
ROJAS KAREN	67	88	73
SARTIAGA ALARCON BLAYDERMIR	100	98	99
VALLEJO CAMARON CARLOS AURELIO	44	86	57

Concretamente, los resultados obtenidos luego de procesar los datos y pensando en cada uno de los objetivos fueron:

1. Se construyó el informe dinámico en Power Bi que permite interpretar y revisar la información recolectada de las revisiones cruzadas, este informe será también la base para presentar el indicador resultado final de cada uno de los profesionales.
2. Los resultados resaltaron algunas tendencias importantes como el producto por rol, observaciones por rol, tiempos de revisión y la correlación, entre ellos, lo que aportan una definición importante a la propuesta del indicador de evaluación.
3. La información permite confirmar que las variables medidas y procesadas son suficientes para incluirlas dentro del indicador propuesto y que serán definidas y acotadas claramente dentro de la hoja de vida del indicador.

4. Los valores arrojados por el indicador de desempeño reflejaron la realidad esperada en la calidad de los productos y servirá para la toma de decisiones informadas a nivel personal y general.

Capítulo 4. Conclusiones

La implementación y el uso de indicadores en la organización son importantes para la gestión efectiva y el logro de objetivos estratégicos. Los indicadores proporcionan información cuantitativa que permite evaluar el desempeño de las diversas áreas operativas y estratégicas de la organización, ofreciendo una visión clara del estado actual de los productos y servicios, permitiendo una toma de decisiones asertiva y una mejora continua.

Con base en la investigación realizada se establecen las siguientes conclusiones:

- Para el caso de la empresa objeto de estudio, el desarrollo del indicador de desempeño propuesto demuestra ser una herramienta fundamental para garantizar la calidad y oportunidad de los productos generados por los profesionales adscritos a la organización, adicionalmente suministra información de gran utilidad para la toma de decisiones estratégicas y operativas, alineando las actividades diarias con los objetivos corporativos. Adicionalmente, su aplicación permite identificar errores críticos que afectan la efectividad en la generación y revisión de los productos.
- La implementación del indicador contribuye a generar un enfoque de mejora continua. Al proporcionar datos precisos sobre el desempeño, la organización puede identificar aspectos de debilidad y oportunidades de mejora, promoviendo ajustes proactivos en los procesos y estrategias para optimizar el rendimiento.
- El componente A del indicador permite medir el volumen de hallazgos identificados en función a la cantidad de productos generados, lo que permitirá, por un lado, conocer el desempeño de cada profesional y, por otro lado, realizar énfasis en los factores que alteran la calidad de los productos los cuales pueden estar significativamente influenciados por aspectos como la precisión, la claridad y la consistencia.
- El componente B del indicador proporciona una métrica efectiva que permite evaluar la puntualidad en la revisión de los documentos, lo cual es crucial para mantener la continuidad y el flujo de los planes de trabajo comprometidos con el cliente por parte de la organización, lo que resulta en la identificación y corrección de retrasos que podrían impactar negativamente en los procesos operativos.
- Los datos obtenidos mediante el indicador en general sugieren que existen áreas específicas donde la calidad y la puntualidad pueden mejorarse. La implementación de estrategias basadas en los hallazgos del indicador y las tendencias identificadas puede optimizar la producción de documentos y, en consecuencia, mejorar la eficiencia y la efectividad organizacional. De otra

parte, la utilización del indicador no solo contribuye a la mejora la calidad y la oportunidad de los productos, sino que también facilita una toma de decisiones más informada y basada en datos. Esto puede conducir a una mejor planificación, gestión de los riesgos y una gestión más eficiente de los recursos.

En términos generales, el indicador propuesto es específico, medible y se encuentra claramente definido para evitar ambigüedades en su interpretación y aplicación. El indicador fomenta la transparencia y la rendición de cuentas dentro de la organización. Al establecer métricas claras y comunicarlas a todos los niveles, se facilita la supervisión del desempeño individual y colectivo, promoviendo una mayor responsabilidad y compromiso con los resultados.

Ahora bien, en términos de recomendación, se sugiere lo siguiente:

- La organización debe adoptar el indicador como una herramienta integral en sus sistemas de gestión de calidad, definiendo claramente quién será responsable de monitorear el indicador y tomar acciones basadas en sus resultados y realizando revisiones periódicas del indicador para evaluarlo y adaptarlo de acuerdo con las necesidades de un mercado que es cada vez más cambiante y competitivo.
- En aras de maximizar el impacto positivo del indicador de desempeño, se recomienda establecer un plan de implementación detallado que incluya la capacitación del personal, los recursos necesarios, y los riesgos asociados. El plan se debe comunicar de forma clara de los objetivos del indicador a todos los niveles de la organización para fomentar su aceptación y uso efectivo, evitando la resistencia al cambio.
- Para la implementación del indicador, es importante que la organización cuente con un sistema confiable para la recolección de datos que garantice la precisión y la integridad de la información utilizada para calcular el indicador, adicionalmente, documentar todo el proceso de implementación, incluyendo la definición del indicador, los métodos de recolección de datos, y los procedimientos de análisis y reporte.
- Por último, en el ejercicio del desarrollo del indicador se identificó que las herramientas visuales dinámicas permiten una mejor interpretación de la información por lo que recomienda inicialmente manejar una base de datos con los resultados de la aplicación del indicador y posteriormente proyectar dichos resultados en una herramienta tecnológica adecuada.

En síntesis, la implementación del indicador de desempeño de manera efectiva requiere una planificación cuidadosa y una ejecución rigurosa. Al seguir estas recomendaciones, el indicador podrá aportar valor real a la organización y apoyar en el logro de sus objetivos estratégico, adoptando una cultura de rendimiento y buen desempeño, asegurando que todos trabajen hacia metas comunes y contribuyan al éxito global de la organización.

Referencias Bibliográficas

Alveiro Monyota, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 11(1).

<https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935472005>

Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.

Bruusgaard, J. (1995). Performance Measurement in Public and Special Libraries - Similarities and Differences. *61st IFLA General Conference - Conference Proceedings*.

Carro Cartaya, J. C., & Carro Suárez, J. r. (Abril de 2008). La inteligencia empresarial y el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000. (I. d. Tecnológica, Ed.) *Ciencias de la Información*, 39(1), 31-44.

Chiavenato, I. (2011). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS* (Novena ed.). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf

Comisión Nacional del Servicio Civil. (2016, 25 de Enero). *Acuerdo 565*.
<https://doi.org/https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=74836>

Congreso de la Republica de Colombia. (1991, 20 de julio). *Constitución Política de Colombia*. Gaceta Constitucional No. 116.

<https://doi.org/http://secretariasenado.gov.co/constitucion-politica>

Consejo de Estado. (2018). *Sentencia 00920*.
<https://doi.org/https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=89339>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2021). *Concepto 351751*.
<https://doi.org/https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=172792>

Díaz Dumont, J. R., Lesmeda Cuadros, M. J., Tito Cárdenas, J. V., & Carranza Haro, L. R. (2023). Satisfacción laboral: algunas consideraciones. *Revista venezolana de gerencia*, 28(101), 158-170. <https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.11>

Llanos García, Á. Y., Murillo Arboleda, D., Delgado, S. Y., & García Mendoza, Y. (2021). *Identificar las Falencias en los Métodos de Evaluación del Desempeño Laboral, que tiene la Compañía DIHEGO LTDA, para Realizar una Propuesta de Mejora a Dichos Métodos*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/41829>

Pérez Montejó, A. (1 de Marzo de 2009). Repositorio Digital Instituto Politécnico Nacional de México. *REVISTA UPIICSA EN LÍNEA*, 50-51-2.

<http://repositoriodigital.ipn.mx/handle/123456789/5384>

Rezaei, A. R. (Junio de 2011). Performance measurement in a quality management system. *Scientia Iranica*, 18(3), págs. 742-752.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.scient.2011.05.021>

Rodríguez Orozco, I. (2017). *Evaluación del Desempeño (Trabajo fin de Máster)*. ICADE Business School. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/24119>

Sánchez Silvera, N., Betancourt García, M. E., & Falcón Rodríguez, M. C. (2012). Sistema de indicadores de clima organizacional para potenciar el desempeño laboral. *Gestión de las Personas y Tecnología*, 4(15), 39-45. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4759433>

Sector de Función Pública. (2015, 26 de Mayo). *Decreto 1083*.

https://doi.org/https://www.funcionpublica.gov.co/documents/34645357/34703621/Decreto_1083_de_2015.pdf/b0a30401-2cbc-3bc3-e48d-bdcbb1dbc3f3?t=1627419947440

Senado de la republica de Colombia. (1998, 29 de Diciembre). *Ley 489*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=186>.

Senado de la Republica de Colombia. (2004, 23 de septiembre). *Ley 909*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861>.

Stubbs, E. A. (Abril de 2004). *Indicadores de desempeño: naturaleza, utilidad y construcción*. SciELO Brasil: <https://www.scielo.br/j/ci/a/hsztPP8HWQrJpbxTr8MKnrF/>

Torres Flórez, D. (2018). La importancia de la gestión del desempeño en las organizaciones. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 5(1), 4-5.

<https://doi.org/https://doi.org/10.22579/23463910.26>

Trzesniak, P. (1998). Indicadores cuantitativos: reflexiones que preceden a su establecimiento. *Ciência da Informação*, 27(2), 159-164.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S0100-19651998000200008>

Anexos

Link drive evidencias correos observaciones

https://uniminuto-my.sharepoint.com/:f:/g/personal/edgar_paez_uniminuto_edu_co/EqIx4L606V1KorL3QUcZwBIBBlpKWSVPk57lsDozpFE7qg?e=ZXcMN7

Link base de datos observaciones

https://uniminuto-my.sharepoint.com/:x:/r/personal/edgar_paez_uniminuto_edu_co/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7BD74A7D1C-DE93-4F4C-A5D6-E0D0BD5AF9B0%7D&file=Anexo%201.%20Bases%20de%20datos%20revisiones.xlsx&action=default&mobileRedirect=true

Link informe dinámico Power bi

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMGJzZDQxZTgtNGE0MC00MDI4LWUwNTYtMzg1YmJjZjI2NmIwIiwidCI6ImYzMDM3YmE4LWYzZjktNGlyOC05NmQ0LTAzZWMyNjI0Mjg0YyJ9>