

# Evaluación del Sistema de Medición de Desempeño Organizacional de una Institución de Enseñanza Superior de Santa Catarina según los Atributos Deseables

- ▶ Daiane Aparecida de Melo Heinzen\*
  - ▶ Almerinda Bianca Bez Batti Dias\*\*
  - ▶ Sidnei Vieira Marinho\*\*\*
- 

## Resumen

Este artículo tiene como objetivo evaluar los atributos deseables de los sistemas de medición del desempeño organizacional de una institución de enseñanza superior en Santa Catarina, Brasil. Aborda, dentro de la revisión temática que se hace, la evaluación de desempeño y los modelos de sistemas de medición de desempeño organizacional. Se trata de un estudio cualitativo, en línea con el paradigma interpretativo. Se usa como método el estudio de caso descriptivo. La recolección de datos se realizó a través de entrevistas con siete gestores de la institución. Como resultado, se observó que la institución, a través de sus sistemas de medición de desempeño, no cumple con muchos de los atributos deseables.

**Palabras clave:** Evaluación de desempeño. Sistema de medición del desempeño organizacional. Atributos deseables.

## Introducción

Los sistemas para medir el desempeño organizacional ayudan a los gestores en el proceso de toma de decisión. Tales sistemas ayudan a organizar, ofrecen informaciones adecuadas para que las empresas puedan tomar acciones preventivas y/o correctivas para el alcance de metas y objetivos, así la constante evaluación de desempeño consigue mantener sus organizaciones siempre competitivas en el mercado

---

\* Realiza Doctorado en Administración, Universidad del *Vale do Itajaí*-UNIVALI; Profesora Titular, Instituto Federal de Santa Catarina-IFSC. E-Mail: dheinzen@ifsc.edu.br.

\*\* Realiza Doctorado en Administración, UNIVALI; Profesora Titular, Universidad del Extremo Sur Catarinense-UNESC. E-mail: bbd@unescc.net.

\*\*\* Realiza Doctorado en Ingeniería de Producción, Universidad Federal de Santa Catarina-UFSC; Profesor Titular del Posgrado en Administración, UNIVALI. E-mail: sidnei@univali.br.

correspondiente. Harrington y Harrington (1997) explican que si la empresa no puede medir algo, tampoco podrá controlarlo, gerenciarlo, ni incluso mejorarlo. Kaplan y Norton (2000) ratifican este argumento bajo las siguientes palabras: las empresas que no monitorean un conjunto de indicadores de desempeño organizacional podrán tener dificultades en gerenciar su desempeño.

Ghalayini y Noble (1996) presentaron dos principales fases de la Evaluación de Desempeño: 1ª fase – empezó a fines de 1880 y tenía por objeto medidas financieras tales como el lucro, el retorno sobre la inversión y la productividad; 2ª fase – a partir de 1980 y en función de los cambios del mercado mundial, las organizaciones empezaron a disputar el mercado con sus competidores extranjeros, que entregaban productos de alta calidad a precios más bajos. Para recuperar su ventaja competitiva, las empresas cambiaron sus estrategias de producción, pasando a preocuparse, también, con la gestión de la producción, ejecutando tecnologías de producción integrada, sistemas flexibles de manufactura, tecnología de producción optimizada y de calidad total. Sin embargo esos cambios revelaron que las medidas de evaluación de desempeño tradicionales tienen limitaciones y es necesario el desarrollo de nuevos sistemas de evaluación de desempeño.

Ya Figueiredo et al. (2005) dividieron en tres períodos las prácticas de medición del desempeño: la primera abarca el período que va desde el siglo XIV hasta el siglo XIX – cuando surgen las primeras prácticas contables para controlar el proceso productivo, sistemas de administración y control de producción; el segundo período corresponde al comienzo del siglo XX hasta mediados de la década del 80 – se refiere a la medición de desempeño organizacional que pasó a integrar el ciclo de planificación y control de las organizaciones; la tercera abarca el período que va desde la década de 1980 hasta los días de hoy y trae nuevos modelos con múltiples dimensiones propuestas y se identificaron en ella nuevas características.

Para ilustrar esos períodos, traemos a Peter Drucke que en la década de 1950 lanzó el modelo de Administración por Objetivos (APO), que permitía que la organización pudiera cotejar los resultados de las metas establecidas. Ya en la década del 70 otros sistemas de medición surgieron vinculando las estrategias de mercado con el retorno financiero (MARINHO, 2006).

Desde la década de 1990, el Premio Nacional de Calidad – PNQ, en su original – reconoce la importancia de los métodos de Gestión de Calidad en la elaboración de la estrategia del negocio. En la evaluación por medio de una escala continua, las organizaciones que presenten una mayor puntuación se acercan a empresas con prácticas de gestión de calidad (TURRIONI et al. 1999).

En esta década también se puede contar con el *Balanced Scorecard* – BSC, reconocido como una herramienta de apoyo a la gestión estratégica desarrollada por Kaplan y Norton. Por medio de ella se puede verificar la relación entre los elementos estratégicos y los procesos organizacionales. El *Performance Prism*, para Adams y Crow (2001), es una segunda generación de estructura de medición de desempeño organizacional cuyo objetivo es ayudar, por medio de cinco perspectivas: satisfacción de los *stakeholders*, estrategia, procesos, capacidades y contribuciones de los *stakeholders* – en el proceso de selección de las medidas correctas con foco en la eficiencia operacional. Neely et al. (2000), después de revisión del marco teórico, aclaran que, a pesar del gran interés en el asunto por parte de los estudiosos, la temática medición de desempeño aborda poco el tema de cómo los gestores pueden decidir sobre qué medidas adoptar en su organización.

Considerando la importancia de un sistema de medición de desempeño organizacional para apoyo de gestión, Marinho (2006) subrayó algunos motivos por los cuales la organización tiene resultados ineficientes, a seguir: la ausencia de comunicación eficiente sobre dos objetivos estratégicos, la falta de definición de criterios cuantitativos y cualitativos para ejecutar acciones en el plano operacional, así como la ausencia de un sistema de monitoreo de la implementación de las estrategias.

Al comienzo del siglo XX, aparecen los primeros relatos sobre Sistemas de Medición de Desempeño Organizacional (SMDO's), ocurridos en Francia con la adopción del *Tableau de Bord* como forma de que las organizaciones entiendan las relaciones entre acciones y resultados.

Además de la existencia de los sistemas de medición de desempeño organizacional, es necesario verificar si atienden de forma eficaz a las necesidades de la organización. Figueiredo et al. (2005), con el objetivo de evaluar los sistemas de apoyo organizacional, presentaron nueve atributos, denominados Atributos Deseables, a saber: aprendizaje;

análisis crítico; ecuacionamiento; claridad; dinamismo; integración; alineación; participación; y relación causal, detallados en el Cuadro 1.

En este contexto, el presente artículo tiene como objetivo evaluar los atributos deseables (FIGUEIREDO et al., 2005) de los sistemas de medición de desempeño organizacional de una institución de enseñanza superior de Santa Catarina y correlacionar, conforme la percepción de los entrevistados, los atributos deseables con el sistema actual y el sistema deseado.

## **1. Presupuestos Teóricos**

### **1.1. Evaluación de Desempeño**

Las medidas de desempeño le ayudan a la empresa a establecer el grado de evolución o estancamiento de sus procesos, le ofrecen informaciones adecuadas para que pueda tomar acciones preventivas y/o correctivas en búsqueda de sus metas y objetivos establecidos.

Las medidas son esenciales. Si alguien no puede medir algo, no será capaz de controlarlo, no podrá gerenciarlo. Si no puede gerenciarlo, no podrá mejorarlo. Sin mejoras, todo resultado será una sorpresa. Las mediciones son el punto de partida para poder mejorar, porque nos permiten entender dónde uno se encuentra y así fijamos metas que nos ayudan a llegar adonde uno desea. Sin ellas, las mejoras y los cambios necesarios al proceso se ven severamente perjudicados. (HARRINGTON; HARRINGTON, 1997, p. 429).

Harrington y Harrington (1997) afirman que los sistemas de medición de desempeño organizacional deben dar base a las estrategias de las organizaciones, ofrecer informaciones fundamentales para que las empresas mejoren su desempeño; basada en tales informaciones, la organización tendría condiciones de corregir desvíos y podría promover la mejora continua de sus procesos. Neely, Gregory y Platts (1995) describen la medición de desempeño organizacional como un proceso de cuantificación de la eficiencia y eficacia, y la acción origina el desempeño organizacional.

Según Neely (1999) el interés por la medición de desempeño en las organizaciones surgió debido a siete razones: constantes cambios de la naturaleza laboral; aumento de competencia; iniciativas específicas de mejora; reconocimiento de las mejoras en el

desempeño por medio de premios de calidad nacionales e internacionales; cambios de papeles organizacionales; cambios en las demandas externas de las organizaciones; y el poder de la tecnología de la información.

Neely (1999) expresa que una de las críticas sobre las medidas financieras tradicionales es el hecho de que sólo retratan lo que ya ocurrió en la organización, sin dar espacio para prever los acontecimientos futuros, lo que origina una sobrecarga de datos, a menudo redundantes. Neely et al. (2000) corroboran Neely (1999) al explicitar que una de las principales debilidades del sistema de medición de desempeño organizacional es el foco unidimensional encima de los resultados físicos y financieros y la medición del uso de los recursos de forma aislada.

A partir de 1964, cambió ese contexto, porque surgieron muchas publicaciones sobre el tema, también, después de 1971 se recibieron muchos analistas financieros, se promovieron eventos sobre la temática, también hubo publicación de investigaciones, y así surgió el lenguaje de la medición de desempeño organizacional, el cual pasó a tener espacio en el vernáculo empresarial (NEELY, 1999). Neely et al. (2000) afirman que aunque se hayan propuesto diversos sistemas de medición de desempeño organizacional se dedicó poca atención al tema de cómo esas estructuras se pueden ocupar y ejecutar, en otras palabras, cómo los gestores pueden decidir sobre qué medidas optar dentro de la organización.

Se observa que no hay acuerdo entre los criterios para selección de los indicadores de desempeño, Neely et al. (2000), basados en la lectura de diversos autores, proponen que las medidas de desempeño deben derivar de la estrategia de la empresa; el objetivo de cada medida de desempeño debe explicitarse; la recolección de datos y el método de cálculo del nivel de desempeño deben ser claros; clientes, funcionarios y gestores deben estar involucrados en la definición de los indicadores de desempeño; las medidas de desempeño seleccionadas deben considerar las características de la organización y deben ser flexibles, es decir: cambiar conforme las necesidades de la empresa.

En su estudio, Bourne et al. (2002) investigaron los principales factores que impulsan hacia el éxito o fracaso de la implantación de un sistema de medición de desempeño organizacional. Como resultado, los autores ratificaron los cuatro factores asociados a la aplicación de la gestión de los procesos para el desarrollo de la estrategia

de Platts (1994), pero explicaron que pueden no ser suficientes para el éxito de la implantación de medidas de desempeño, e incluyeron otros factores, a saber: necesidad de delimitación de la estrategia y visión *versus* medidas bien definidas; proceso de gestión adecuado; acceso a los datos por medio de sistemas de tecnología de información; y principalmente todos los involucrados en el proceso deben percibir el compromiso de la alta gestión con el proceso y los beneficios de la medición de desempeño organizacional.

Complementando, Figueiredo et al. (2005), basándose en los estudios sobre el tema y para contribuir con el perfeccionamiento de los sistemas de medición de desempeño, presentaron nueve atributos deseables de un sistema de medición de desempeño organizacional (SMDO): aprendizaje; análisis crítico; ecuacionamiento; claridad; dinamismo; integración; alineación; participación y relación causal, detallados en el Cuadro 1.

**Cuadro 1: Atributos Deseables en un Sistema de Mediación de Desempeño Organizacional**

ATRIBUTO	CONCEPTO	REFERENCIAS
Aprendizaje Organizacional	Aprendizaje Organizacional es la capacidad de que el SMDO ofrezca informaciones que faciliten los planteos, la evaluación o la innovación del SO, de forma que contribuya no sólo para la creación, adquisición y transferencia de conocimientos, sino también para modificar la marcha del SO, elaborando los nuevos conocimientos y percepciones obtenidos.	Garvin (1993); FPNQ (2002); Kaplan y Norton, (1996b).
Análisis Crítico	Capacidad del SMDO de ofrecer informaciones que lleven a una verificación profunda y global del desempeño organizacional con la finalidad de identificar problemas y proponer soluciones.	Ghalayini et al. (1997); Bititci et al. (2000); Neely et al. (2002); FPNQ (2002).
Ecuacionamiento	Capacidad del SMDO de ofrecer informaciones, según diferentes dimensiones de desempeño, lo que permite obtener una percepción multidimensional del comportamiento de la organización.	Kaplan y Norton (1996a); Neely et al. (2002); FPNQ, (2002).
Claridad	Capacidad del SMDO de utilizar indicadores de fácil entendimiento para los usuarios de los diferentes niveles jerárquicos de la organización.	Sink y Smith (1993); Sink e Tuttle (1993); Neely et al. (2000).
Dinamismo Agilidad	Capacidad del SMDO de disponibilizar las informaciones pertinentes en el momento justo en que los usuarios de los distintos niveles jerárquicos de la organización las piden.	Figueiredo et al. (2005).
Dinamismo Flexibilidad	Capacidad del SMDO de adaptarse rápidamente a los cambios en el ambiente interno y externo de la organización y según las necesidades de los usuarios de los diferentes niveles jerárquicos.	Figueiredo et al. (2005).
Dinamismo Monitoreo	Capacidad del SMDO de acompañar continuamente el ambiente externo e interno de la organización para hallar los problemas potenciales.	Figueiredo et al. (2005).

(continuación)

(continuación)

ATRIBUTO	CONCEPTO	REFERENCIAS
Integración	Capacidad del SMDO de interaccionar con todas las partes de la organización y sus principales sistemas de información.	Ghalayini et al. (1997); Bititci et al. (1998); Bititci et al. (2000).
Alineación	Capacidad del SMDO de utilizar indicadores vinculados con la estrategia y los principales procesos organizacionales, combinados, interrelacionados o agrupados de forma que permita una percepción global del desempeño organizacional.	Kaplan y Norton (1996b); Ghalayini et al. (1997); Bititci et al. (1998, 2000); Neely et al. (2000).
Participación	Capacidad del SMDO de permitir que representantes de los diferentes grupos de usuarios e interesados (proveedores, controladores, accionistas, comunidad etc.) participen activamente en todas las fases de su ciclo de vida (desarrollo, implementación, utilización, evaluación y perfeccionamiento).	Dixon et al. (1990); Thor, (1993).
Relación Causal	Capacidad del SMDO de interrelacionar los diversos indicadores de forma que facilite el entendimiento de las relaciones de causa y efecto entre la estrategia, los procesos y los indicadores de la organización.	Kaplan y Norton (1996b); Neely et al. (2002).

Fuente: Silveira-Martins y Marinho (2011, adaptado de FIGUEIREDO et al., 2005)

## 1.2. Sistemas de Medición de Desempeño Organizacional

Gregory (1993, p. 296), en su análisis del estado de arte de los sistemas de mensuración del desempeño integrado, afirmó que:

Un abordaje de proceso permitiría al equipo de gestión repasar los datos de forma sistemática, las decisiones y los resultados a lo largo del tiempo y conectarse a la visualización de toda la empresa y adaptarse a las necesidades particulares. No se aborda mucho la necesidad de un abordaje “dinámico”, para el sistema de medición del desempeño. Lo puede involucrar el uso de una variedad de medidas de corto plazo, de forma proactiva para cambiar sistemas y conductas y no simplemente como monitores o herramientas de solución de problemas.

Según Ghalayini y Noble (1996), el marco teórico correspondiente al tema presenta diversos modelos de sistemas de medición de desempeños integrados, aunque todos presentan algunas limitaciones. A seguir exponemos algunos sistemas de medición de desempeño organizacional. El modelo de gestión *Tableau de Bord* (TB) surgió al comienzo del siglo XX, y es una metodología más antigua que el BSC, pero quedó limitada a Francia mientras que el BSC se difundió a través de otros países. Se puede decir que la diferencia básica entre el BSC y el TB está en el estilo de gestión entre los

norteamericanos y los franceses (FAGUNNDES et al., 2007). Además de las medidas financieras, el TB incluye medidas sociales, medidas orientadas para el cliente, procesos y aprendizaje, siendo éste enfatizado a partir de la relación causa-y-efecto, en detrimento del énfasis en recompensas. El objetivo principal del TB no es hacer que los funcionarios acumulen resultados, sino informar sobre hechos pasados y futuros (BOURGUIGNON; MALLERET; NORREKLIT, 2004).

El modelo *Administración por Objetivos* (APO) lo introdujo Peter Drucker en la década de 1950 como un sistema de gestión basado en la congruencia de metas, cuyo objetivo sería la mejora del desempeño organizacional. Sin embargo, la implementación parcial del sistema, así como el no reconocimiento de la necesidad de adoptar una visión de relaciones humanas, llevó a la falta de éxito del modelo en la práctica. Dinesh y Palmer (1998) afirmaron que el BSC se basó en la filosofía del APO, y que ambos tienen una visión similar.

El modelo de gestión del *Premio Nacional de Calidad* (PNQ, en su original), que existe desde 1991, ha promovido la excelencia de gestión para aumentar la competitividad de las organizaciones y de Brasil. El PNQ es un reconocimiento bajo la forma de un trofeo a la excelencia en la gestión de las organizaciones, busca promover la mejora de la competitividad. El Modelo de Excelencia de la Gestión se basa en un conjunto de fundamentos que expresan conceptos encontrados en organizaciones líderes de clase mundial, a seguir: pensamiento sistémico, aprendizaje organizacional, cultura de innovación, liderazgo y constancia de propósitos, orientación por procesos e informaciones, visión de futuro, generación de valor, valorización de las personas, conocimiento sobre el cliente y el mercado, desarrollo de sociedades y responsabilidad social. A partir de esos fundamentos, se construyeron los ocho criterios del Modelo de Excelencia de la Gestión: Liderazgo, estrategias y planes, clientes, sociedad, informaciones y conocimiento, personas, procesos y resultados (FPNQ, 2008).

El *Balanced Scorecard* (BSC) surgió en 1992 y se desarrolló al principio como una herramienta de control de indicadores equacionados, pero se transformó en un modelo de gestión de implementación de la estrategia debido a su capacidad de traducirla con claridad (contribución de los Mapas Estratégicos) y conectarla a un sistema de gestión (contribución del *Balanced Scorecard*), convirtiéndose en una herramienta de apoyo a

la administración estratégica (KAPLAN; NORTON, 2006). Los autores señalan la importancia de la alineación organizacional para la eficacia del desempeño de la organización, con énfasis dado a la alineación del capital humano, alcanzada cuando los objetivos individuales, los programas de entrenamiento y la remuneración están en línea con la estrategia de negocios de la organización, lo que significa involucrar a todo el personal en el esfuerzo por conseguir éxito en la implementación de la estrategia.

Adicionalmente, Wu (2005) afirmó que el BSC es una importante herramienta para medir, gerenciar y fortalecer la gestión del Capital Intelectual. El autor sugirió que el BSC puede conducir a la creación de la Gestión Estratégica del Capital Intelectual y fortalecer su comunicación. A partir de sus perspectivas (aprendizaje y conocimiento, procesos internos, clientes y financiero), el BSC permite a la organización acompañar los resultados de sus prácticas de gestión del conocimiento como un flujo de relaciones de causa-efecto y por los impactos en el negocio (GONÇALO; JUNGES; BORGES, 2010).

Ya el modelo de gestión *Performance Prism* se compone de 5 perspectivas de desempeño que puede representarse bajo la forma de un prisma, a saber: satisfacción de los *stakeholders*, estrategia, procesos, capacidades y contribución de los *stakeholders*. El *Performance Prism* comienza con la necesidad de los *stakeholders*; tiene una visión más operacional para la estrategia; visión más amplia para los *stakeholders*; la estrategia es un medio para que uno alcance las necesidades identificadas, es decir: el *Performance Prism* se focaliza en la eficiencia operacional (procesos/tareas), mientras que el BSC parte de la estrategia (NEELY; ADAMS; CROWE, 2001).

Por fin, el modelo *Skandia Navigator* ganó evidencia entre los sistemas de mensuración del capital intelectual y de las prácticas de Gestión del Conocimiento debido a su aplicabilidad (GONÇALO; JUNGES; BORGES, 2010). El abordaje del *Skandia Navigator* divide el Capital Intelectual en cuatro categorías: Capital Humano; Capital de Cliente; Capital de Proceso y Capital de Innovación. El instrumento de evaluación del Capital intelectual se parece al BSC, aunque en el *Skandia Navigator* se añade la perspectiva humana. Se destacan algunas limitaciones del modelo, como: su abordaje focalizó el desarrollo de una empresa; y la mayoría de sus medidas se presenta en términos monetarios (MARR; SCHIUMA; NEELY, 2004). Se presentan en el Cuadro 2, síntesis de los modelos de Sistemas de Medición del Desempeño Organizacional.

**Cuadro 2:** Comparativo de los Modelos de Sistemas de Medición de Desempeño Organizacional

Modelos	Características / objetivos	Dimensiones / Perspectivas
<i>Tableau de Bord</i> (TB)	El objetivo principal del TB no es informar a los funcionarios sobre hechos pasados y futuros.	Incluyen medidas financieras y sociales, medidas orientadas para el cliente, procesos y aprendizaje siendo enfatizado el aprendizaje a partir de la relación causa-efecto, en detrimento del énfasis en recompensas.
Administración por Objetivos (APO)	Se trata de un sistema de gestión basado en la congruencia de metas como medio de mejorar el desempeño de la organización.	Sistema de gerenciamiento abierto.
Premio Nacional de Calidad (PNQ)	El PNQ reconoce la importancia de los métodos de Gestión de Calidad en la elaboración de la estrategia del negocio.	Se basa en ocho criterios del Modelo de Excelencia de la Gestión: liderazgo, estrategias y planes, clientes, sociedad, informaciones y conocimiento, personas, procesos y resultados.
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	Demuestra la relación directa entre los elementos estratégicos y los procesos organizacionales, además de acompañar los planes de acción, el panel de indicadores y la diagramación de estrategias y establecer un flujo de relaciones de causa-efecto y considerar los impactos en el negocio.	Se divide en cuatro perspectivas: aprendizaje y conocimiento, procesos internos, clientes, y financiero.
<i>Performance Prism</i>	Focaliza la eficiencia operacional (procesos/tareas).	Cinco perspectivas de desempeño: satisfacción de los <i>stakeholders</i> , estrategia, procesos, capacidades y contribución de los <i>stakeholders</i> .
<i>Skandia Navigator</i>	Se trata de instrumento de evaluación de los activos de la organización sumado al capital humano – competencia de los colaboradores - y capital estructural – sistemas, procesos, marcas etc.	Divide el Capital Intelectual en cuatro categorías: capital humano, capital de cliente, capital de procesos y capital de innovación.

**Fuente:** Adaptado de: Dinesh y Palmer (1998), Ahmed, Lim y Zairi (1999), Turrioni, Souza y Costa Neto (1999), Neely, Adams y Crowe (2001), Marr, Schiuma y Neely (2004), Fagundes et al. (2007).

## 2. Procedimientos Metodológicos

Se trata de un estudio de abordaje cualitativo, en armonía con el paradigma interpretativo de Burrell y Morgan (1979) cuyo objeto fue comprender la percepción de los entrevistados sobre los sistemas de medición de desempeño organizacional de la Institución a la luz de los atributos deseables de Figueiredo et al. (2005). Se adoptó, como método de investigación, el estudio de caso descriptivo aplicado en una institución de enseñanza superior. Para Yin (2001), este tipo de estudio promueve la descripción del fenómeno en su ambiente real.

La recopilación de datos se realizó de dos formas: se utilizó la investigación documental, que tuvo por meta reunir, clasificar y analizar los registros de la organización objeto del estudio (MARTINS Jr., 2008). En este trabajo, utilizamos como fuente de recopilación de datos secundarios el Plan de Desarrollo Institucional – PDI – y la Planificación Estratégica de la Institución. Con relación a los datos primarios, se recogieron a través de entrevistas semiestructuradas, las cuales, según Poupart (2008), se justifican debido al hecho de involucrar a los actores sociales, lo que permite explorar profundamente las condiciones en que el fenómeno estudiado ocurre. Se entrevistaron siete gestores, a saber: primero, segundo y tercer nivel jerárquico de modo que se tuviera, como mínimo dos por nivel. La muestra fue posible por saturación; es decir, se finalizó la recopilación de datos cuando el contenido de las entrevistas empezó a repetirse. Las entrevistas se realizaron durante el mes de marzo de 2013, se grabaron con el permiso de los gestores y posteriormente se transcribieron.

El análisis de los datos se realizó en dos etapas para atender los objetivos de este estudio, a saber: en la primera etapa, se analizaron los datos según la percepción de los entrevistados, y con los datos contenidos en el PDI, los atributos deseables (FIGUEIREDO et al., 2005) sobre los sistemas de medición de desempeño organizacional. En la segunda etapa, se realizó el análisis comparativo, basado en la percepción que los entrevistados tuvieron sobre el sistema actual de apoyo a la gestión, así como sobre el sistema deseado, alineados a los atributos. En la presentación de los resultados, se identifican los fragmentos de las entrevistas por números entre paréntesis al final de cada citación de los gestores.

### **3. Resultados**

#### **3.1. Evaluación de los Atributos Deseables**

En esta sección, se presentará el análisis de los atributos deseables – definidos por Figueiredo et al. (2005) – para sistemas de medición de desempeño organizacional utilizados en la institución, en la percepción de los entrevistados y, también, con relación al estudio documental realizado. Para atender al atributo *Aprendizaje organizacional*, la organización debería ofrecer informaciones que contribuyeran para el proceso de aprendizaje, así se tornaría posible la absorción y la transmisión de los

conocimientos a los demás miembros de la empresa lo que mejoraría todos los procesos. En la Institución analizada, las informaciones se usan tanto para mejoras de los procesos como para acciones preventivas. Tales conocimientos, que permiten socializar las informaciones de la IES a lo largo del tiempo, se discuten en reuniones de análisis crítico sobre el desempeño de la Institución. Estas informaciones, sin embargo, son disponibilizadas de acuerdo con el nivel jerárquico del gestor en la institución, es decir, no están disponibles a todos los niveles jerárquicos de la gestión.

Algo, nosotros hemos compartido, principalmente entre las cuatro unidades, aspectos cotidianos, problemas importantes. A menudo nos hemos reunido y debatido. Uno se da cuenta que otra unidad académica tiene el mismo problema, la misma dificultad, entonces eso lo captamos, claro que sí, pero, también sabemos que debería ser mejor, lógico, y que si todo estuviera informatizado sería mucho más fácil, incluso el acceso a esos datos, a esas informaciones [...] ahora que exista esa interacción vía en línea o vía sistema, eso en verdad no existe. Es más una cuestión de reuniones, de encuentros y uno va debatiendo. (7)

De cualquier manera, se considera que el atributo *Aprendizaje organizacional* se construye por otros caminos y no sólo por el compartir las informaciones a través del SMDO, ya que la Institución tiene una gestión democrática que escucha a todos y tiene, en todos sus colegiados de decisión, representantes de toda la comunidad académica: discentes, docentes y técnicos-administrativos, siendo ellos: colegiado de curso; colegiado de coordinación de Programas de Posgrado (*stricto sensu*), colegiado de Unidades Académicas; Cámaras de: Enseñanza de Grado Universitario; Investigación y Extensión; Administración y Finanzas, y, en el Consejo Universitario (CONSU) y Consejo Superior de Administración (CSA), en este hay también representantes de la comunidad externa en función de ser una institución comunitaria.

La organización con el objeto de identificar continuamente sus dificultades y mejorar su desempeño, precisa tener disponible informaciones de su ambiente interno y externo sobre su desempeño global (FIGUEIREDO et al., 2005). Sobre el atributo *Análisis Crítico*, la Institución posee informaciones sobre el ambiente interno, en sus sistemas. En ellos hay datos históricos (pasado y presente) y comparativos, principalmente sobre informaciones de la dimensión académica lo que involucra datos de los discentes y de los docentes y biblioteca. Pero, la mayoría de las informaciones se

presentan aisladamente, cabe a los gestores conseguir la integración de las mismas conforme las necesidades. Según los entrevistados no hay un sistema de gerenciamiento de las mencionadas informaciones.

En los sistemas no hay informaciones sobre el ambiente externo, cuando se las necesita, hay que buscarlas de forma puntual, por medio de sus sectores. La forma de gerenciamiento actual no les permite a los gestores analizar causa y efecto entre los indicadores, lo que dificulta el análisis crítico proactivo del desempeño global de la Institución.

Quando necesito informaciones sobre el ambiente externo tengo que solicitarlas, dependiendo la información, o le pido al financiero o se lo solicito al propio SEAI, que es nuestro sector de evaluación institucional [...] no tenemos disponible informaciones del ambiente externo, es por demanda. Por ejemplo, si quiero saber cuál es el valor de la mensualidad de mi competidora, tengo que llamar, le pido esa información al sector financiero [...]. (5)

Actualmente las organizaciones no pueden tener su proceso decisorio basado sólo en indicadores financieros, necesitan también informaciones sobre los clientes, calidad del producto y /o servicio, desarrollo de personas, satisfacción de proveedores, innovación, tales informaciones dependen del negocio de la empresa. Dentro de ese contexto, el atributo *Ecuacionamiento* debe ser atendido cuando la empresa posee informaciones de distintas dimensiones de desempeño. La Institución investigada, además de los indicadores para atender al SINAES, tiene disponibles informaciones de las dimensiones: económico-financieras; académica- abarcando discente, docente y coordinación; personal – técnicos administrativos y docentes; proveedores y gestión. Esas informaciones ayudan a identificar los puntos fuertes y las fragilidades de la Institución, con el objeto de buscar la mejora continua del ambiente interno.

Nosotros utilizamos varios indicadores, por ejemplo tenemos indicadores sobre demostración de resultados. El porcentaje de gastos relativos a los recursos, cuál es el porcentaje de la recaudación líquida, existe la parte filantrópica [...]. todos los informes que utilizamos de rendición de cuentas que son para los órganos oficiales. Entonces en este sentido se trabaja bastante, me refiero más a la parte administrativa financiera, aunque existe también la parte académica que son: profesores con titulación, cantidades de curso, desempeño de los mismos, hay varios, pero eso en nuestro día a día. (3)

Para que los usuarios de los indicadores puedan, de hecho, utilizarlos en su vida cotidiana dentro de la organización, precisan estar bien definidos, de forma clara, y

necesitan ser presentados de forma dinámica, como en gráficos y tablas. Así, su usuario podrá entenderlos rápidamente y darse cuenta de cómo se encuentra el comportamiento –desempeño de la IES. En la Institución, sobre el atributo *Claridad*, los indicadores están disponibles para los gestores conforme el nivel jerárquico de la Universidad. En sus sistemas, hay informaciones del presente y del pasado, y algunos informes traen informaciones de forma comparativa, aunque, en su mayoría, se presenten separadamente. Los sistemas presentan las informaciones en informes, es decir: los sistemas en uso actualmente no poseen las opciones de presentación de las informaciones en tablas y/ o gráficos, lo que facilitaría la interpretación de los datos.

Depende de las informaciones que necesito, hay cosas que están allí, que es rápido [...] yo entro en el sistema de matrícula y veo el número de alumnos [...] es algo fácil. Hay otras informaciones que son difíciles de conseguirlas, y que, a veces, el propio sistema no deja claro, no está actualizado. (5)

Para que el sistema tenga *Dinamismo*, es fundamental que sea sensible a los cambios de los ambientes interno y externo, monitoreándolos para permitir que la organización haga una adecuación de sus metas, adaptándolas a los cambios estratégicos. De tal modo, el sistema precisa presentar tres aspectos: Agilidad – rapidez para informar de forma pertinente a sus usuarios; Flexibilidad – adaptarse rápidamente a los cambios en los ambientes interno y externo; Monitoreo – identificar rápidamente los problemas potenciales (FIGUEIREDO et al., 2005).

En la Institución objeto de este estudio se verifica que las informaciones, aunque en su mayoría disponibles e incluso de forma clara en los sistemas, son lentas en su suministro, a veces porque no se las puede ubicar y otras, porque están disponibles en más de un informe, entonces el cambio para el formato de presentación se hace lento, lo que compromete su uso cuando el usuario lo precisa para el proceso decisorio.

Lo que ha ocurrido es que nuestra toma de medidas para un determinado problema no son resultados de una herramienta que evalúa desempeño o que nos traen indicadores, son, a menudo, sólo manifestaciones o problemas reconocidos, entonces no tenemos una herramienta del punto de vista administrativo que involucre la institución como un todo, que nos dé indicadores financieros administrativos para que podamos reaccionar frente a ellos. Estamos siempre atrás de algo que ocurrió en función de no haber evaluado la información. Eso es muy común en la institución y uno sabe que es una necesidad. (2)

Sobre la *Flexibilidad*, los sistemas poseen la posibilidad de modificación, incluso en la forma de presentación de las informaciones para atender a las necesidades de diferentes grupos de usuario, pero esas modificaciones suelen tardar. “Son informes, el informe se hace a medida que el gestor lo pide, que lo quiere ver, [...] con cálculos, con porcentajes, qué renglones, qué columnas, es una visión que él tiene de la información, solicitando con un determinado formato [...].”(4)

Sobre el *Monitoreo*, informaciones sobre el ambiente interno, sólo es posible por medio de los sistemas separadamente. En ellos hay muchas informaciones disponibles, tanto económico-financieras, como de la dimensión académica, pero el monitoreo propiamente dicho sólo ocurrirá si el gestor es proactivo y busca las informaciones en los sistemas, porque no hay macros indicadores organizacionales, ni señales de alarma para detectar problemas potenciales.

Uno acompaña los informes, por ejemplo, mi centro de coste, lo que se invirtió; cuando se habla de coordinación de curso, evasión, qué asignaturas tienen más evasión, ahí uno tiene los informes para realizar la gestión. Sirven porque nos atienden, pero no son dinámicos, son sólo un informe. Por ejemplo, si voy a buscar la información, la tengo para la toma de decisión, si no lo hago, si no busco en los informes, voy a tomar la decisión desconectada de la realidad [...] La decisión de usarlos y a través de ellos llegar a una toma de decisión, cabe a cada gestor. No existe una sinergia general así, que viene desde el plan estratégico y va bajando. A ese punto estamos llegando, pero no hemos llegado todavía. (4)

Todos los entrevistados enfatizaron la necesidad de haber un SMDO para facilitar la toma de decisión de la Institución, teniendo en vista que, en la vida cotidiana, las informaciones no siempre están disponibles en el momento que el usuario las necesita. Además, enfatizaron que es necesario un sistema de monitoreo que le permita al gestor identificar dificultades en potencial y actuar antes que ellas se conviertan en problema. “Me parece realmente importante, yo creo que uno tiene que trabajar con indicadores, es fundamental, porque cuando uno tiene algún indicador, cuando uno tiene algún dato es mucho más fácil que quedarse en algo subjetivo.” (7)

Las informaciones no deben presentarse aisladamente, es necesario, para que sea posible medir el desempeño organizacional, que se las integre. Ghalayini, Noble y Crowe (1997, p. 210) defendieron que: “[...] un sistema de medición de desempeño dinámico

integrado debe basarse en la *integración* de tres áreas principales: gestión, equipos de proceso de mejoras y nivel operacional”.

Por lo tanto el sistema de información de las organizaciones debe estimular la integración de las informaciones disponibles en varias formas de control, permitiendo estar en línea con los objetivos estratégicos y tácticos de la organización. En la institución analizada, hay alguna integración puntual entre los sistemas, en la dimensión más operacional, pero de cualquier forma no hay un sistema que integre las informaciones de los sistemas utilizados.

Los sistemas actuales son integrados: hacer la matrícula ya conlleva el hacer la boleta para pagar. Los que no son integrados son algunos sistemas que se crearon después, que no tienen ninguna interacción, no dependen de otros sistemas; pueden tener un determinado sistema que atienda una necesidad pero no interactúa con otros [...] hay cosas que son nuevas, y precisan ser construidas. (4)

Para atender al atributo *Alineación* o el *estar en línea con*, el sistema debe permitir el desdoblamiento de las estrategias corporativas y funcionales para todos los procesos de la organización, usar indicadores vinculados a las estrategias, así los gestores podrán tener una percepción global de la marcha organizacional, según lo aclara Figueiredo et al. (2005). Kaplan y Norton (2006, p.4) complementan diciendo que “comprender cómo promover la alineación o el estar en línea en las organizaciones es un gran desafío, capaz de producir retornos expresivos para todos los tipos de empresas”. Los sistemas de la institución analizada no permiten esa alineación. Observamos que las estrategias están en línea con la Misión y Visión de Futuro de la institución. La misma, en su PDI, explica su Misión: *Educar, por medio de la enseñanza, estudio y extensión, para promover la calidad y la sustentabilidad del ambiente de vida*; su Visión de Futuro: *Ser reconocida como una universidad Comunitaria, de excelencia en la formación profesional y ética del ciudadano, en la producción de conocimientos científicos y tecnológicos, con compromiso socio-ambiental*, así como las estrategias institucionales: *Calidad de la educación (Investigación, enseñanza y extensión) y de los demás servicios prestados por la Institución; Sustentabilidad financiera de la Institución; Desarrollo humano; Mejora de la gestión Institucional*.

Somos obrigadas a trabajar con metas [...]. Uno siempre tiene que tener una meta, uno siempre tiene que tener algo para alcanzar. Aquí dentro de la unidad académica hay varias metas, y la Institución también las tiene. En las reuniones nos pasan esas metas, esos objetivos, desafíos, tenemos que alcanzar tal grado [...]. (7)

Verificamos también que, en la planificación estratégica, hay un cronograma/ periodicidad de reuniones de acompañamiento y evaluación de las metas de la Institución. En el plano operacional, el gestor acompaña y evalúa específicamente su área. Aunque el PDI y las reuniones de planificación estratégica expliquen las estrategias corporativas, se observa que el proceso de diseminación de las estrategias funcionales llega a los gestores de los órganos de apoyo a través de los gestores, entonces queda a cargo de ellos la socialización con su equipo. Además, no hay indicadores establecidos formalmente para evaluación de las acciones establecidas en la planificación estratégica en los sistemas de la Institución, ya que los sistemas se orientan para lo operacional y no para lo estratégico.

La forma como los sistemas están actualmente es una forma operacional, no estratégica. Porque se desarrolló todo para ser operacional, no para ser estratégico, tanto eso es verdad que no existe ninguna regla estratégica en nuestros sistemas. Hoy uno ejecuta, no realiza una estrategia. Hasta hoy se desarrolla de forma operacional, para ejecutar las funciones que la Universidad necesita, y poder entonces ejecutar las funciones. (4)

En las varias etapas de desarrollo, implantación, evaluación y perfeccionamiento del SMDO debe haber *Participación* de representantes de diferentes niveles jerárquicos para atender las necesidades de diferentes grupos de usuarios. En la Institución, se modifican los sistemas actuales de acuerdo con las necesidades operacionales puntuales. Entonces el órgano de apoyo que identifica una nueva necesidad evalúa y propone el cambio determinado, lo cual, a su vez, será evaluado por el equipo técnico junto con el representante del sector para que la propuesta sea aprobada por el superior inmediato. Esos cambios han ocurrido por demanda, sin una planificación macra de los sistemas. La evaluación de los sistemas se hace de forma reactiva, cuando surge la necesidad de alguna información nueva, o presentación de manera diferente de la información. Figueiredo et al. (2005) afirman que, por medio de la *Relación Causal*, es posible identificar cómo las acciones implementadas influyen en los indicadores de desempeño, así como sus consecuencias. Para tal es necesario que haya una

interrelación entre los diversos indicadores disponibles. Actualmente, en la institución, la evaluación del desempeño organizacional se realiza en los órganos de apoyo, los cuales, conforme sus necesidades crean sus controles y monitoreos puntuales. Muchas de las decisiones se basan en análisis cualitativo de las informaciones. “Son herramientas aisladas, no se relacionan [...], tenemos herramientas puntuales para atender determinado foco del problema o de la gestión, pero no se relacionan entre sí.” (2)

La Institución posee innumerables datos e informaciones disponibles y trabaja con tres sistemas que se desarrollaron dentro de la propia IES, además de sistemas de terceros, como hoja de pago. Informaron, también, que los indicadores de desempeño utilizados son los tradicionales indicadores económico-financieros, así como los indicadores para atender las diez dimensiones del SINAES. En la investigación y extensión hay controles e informes específicos que traen informaciones puntuales del andar de la investigación y extensión en la Universidad.

Se les preguntó a los entrevistados si, en la Institución, había un sistema de gerenciamiento de medición del desempeño organizacional. Respondieron claramente que no existía tal sistema formalizado en la Universidad, lo que dificulta, de cierto modo, el proceso decisorio en el sentido proactivo.

Lo que él te va ayudar es eso (el nuevo sistema) a partir de una definición más estratégica, puedes manipular las informaciones para una toma de decisión. Entonces hoy tienes información más estancada, estática; las informaciones están allá, pero no hay un mecanismo que capte hoy una definición de cómo, de cuál es el valor estratégico de aquel número, y eso es lo que falta. (4)

Así, a partir de las entrevistas y de los análisis de datos, se pudo verificar cómo se encuentran el sistema de apoyo y la gestión hoy en la Institución, así como la necesidad que tienen para tornar su gestión más eficaz. En este contexto, el Cuadro 3 presenta un análisis comparativo del sistema actual *versus* el sistema deseado según la visión de los entrevistados, es decir, entre lo que tienen disponible hoy y lo que les gustaría tener considerando los atributos deseados presentados por Figueiredo et al. (2005).

**Cuadro 3: Sistema de Gestión Actual versus Sistema de Gestión Deseado**

Atributo	Sistema de Gestión Actual	Sistema de Gestión Deseado
Análisis crítico	Se presentan las informaciones del ambiente interno de forma aislada y puntual. Las informaciones acerca del ambiente externo no están disponibles de forma sistematizada.	Sistema de Gerenciamiento para integración de las informaciones y sistemas. Tener disponibles informaciones del ambiente externo (indicadores de desempeño).
Ecuacionamiento	Hay, en los sistemas disponibles por nivel jerárquico, informaciones de las dimensiones: económico-financieras; académica – involucrando discente, docente y coordinación; personal – técnicos administrativos y docentes; proveedores, gestión. Hay, también informaciones acerca de las dimensiones del Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior - SINAES.	Tener informaciones disponibles de todas las dimensiones al segundo nivel jerárquico.  Tener disponibles indicadores de desempeño en las diversas dimensiones.
Claridad	Los gestores disponene de Indicadores conforme el nivel jerárquico de la Institución. La mayoría de los informes no permite cotejar informaciones.  Los sistemas presentan las informaciones en formato de informe.	Mayor acceso a las informaciones por parte de los gestores.  Informes con informaciones comparativas e históricas.  Sistema que permita presentación de los indicadores de forma dinámica por medio de tablas y/o gráficos.
Dinamismo	El cambio en el formato de la presentación de las informaciones es lento, lo que compromete su uso para el proceso decisorio.	Sistema que permita actualización rápida frente a los cambios en los ambientes interno y externo.
Agilidad	El suministro de informaciones es lento porque no se las puede ubicar o porque están disponibles en más de un informe.	Rapidez en el suministro de informaciones y herramienta dinámica de fácil acceso.
Flexibilidad	Las modificaciones de la forma de presentación de las informaciones suelen atrasar.	Rapidez en la adaptación frente a los cambios en los ambientes interno y externo.
Monitoreo	El sistema no trae ninguna posibilidad de monitoreo sistematizado.  No hay indicadores establecidos en ninguno de los niveles de los sistemas. Adicionalmente, los informes existentes no son dinámicos.  No hay ningún indicio o señal de alarma para detectar problemas potenciales.	Todos los entrevistados enfatizaron la necesidad de haber un SMDO para facilitar la toma de decisión de la Institución.  Es necesario un sistema de monitoreo que permita al gestor identificar dificultades en potencial y actuar antes de que ellas se transformen en un problema.
Integración	No hay un sistema que integre las informaciones de los sistemas utilizados.  Los sistemas actuales son operacionales.	Sistema de información que estimule la <i>Integración</i> de las informaciones.

(Continuación)

(Continuación)

Alineación	Los sistemas de la Institución no permiten el desdoblamiento de las estrategias corporativas y funcionales para todos los procesos de la organización. No hay indicadores establecidos formalmente para evaluar las acciones establecidas.	Sistema que permita el desdoblamiento de las estrategias corporativas y funcionales para todos los procesos de la organización.  Definición e implantación de indicadores vinculados a las estrategias, para obtener una percepción global de la marcha organizacional.
Participación	Los sistemas actuales se modifican de acuerdo con las necesidades operacionales - demanda.  La evaluación de los sistemas se hace de forma reactiva, cuando surge la necesidad de alguna información nueva, o presentación de modo diferente de la información.	Participación de representantes de diferentes niveles jerárquicos en la modificación de los sistemas para atender las necesidades de diferentes grupos de usuarios.
Relación Causal	La relación causal ocurre sólo por medio de análisis cualitativo de las informaciones.	Interrelación entre los diversos indicadores disponibles.

**Fuente:** Datos de la Investigación

En síntesis, todos los gestores entrevistados enfatizaron la necesidad de haber un Sistema de Gerenciamiento de Medición de Desempeño Organizacional para integración de las informaciones y así facilitar la toma de decisión de la Institución. Adicionalmente, añadieron que se necesita un sistema de monitoreo para que el gestor identifique posibles dificultades y pueda actuar antes de que ellas se conviertan en problema. En ese sentido, Bourne et al. (2002) afirman que, para tener éxito en la medición de desempeño, es necesario tener acceso a los datos por medio de sistemas de tecnología de la información, lo que facilita el gerenciamiento y monitoreo del SMDO.

También es necesario que ocurra el aprendizaje organizacional, es decir, que haya absorción y transmisión de los conocimientos a los usuarios del sistema. Tales conocimientos deben retratar informaciones sobre los ambientes interno y externo presentados de forma comparativa e histórica. Figueiredo et al. (2005) aclara que tales informaciones del ambiente interno y externo sobre su desempeño global, tiene por objeto identificar continuamente las dificultades y mejorar su desempeño. Para eso, los gestores deben definir claramente tales informaciones e indicadores, así como presentarlos de forma dinámica e integrada, incluso por medio de gráficos y tablas, justo en el tiempo que sus usuarios los necesiten, para permitir el monitoreo de posibles

problemas. Tales indicadores deben ser flexibles frente a las nuevas necesidades de sus usuarios, como también deben permitir la interrelación entre diversos indicadores.

Los gestores sienten la necesidad de haber macros indicadores para el monitoreo del desempeño global de la Institución, así como un sistema que permita el monitoreo y el desdoblamiento de las estrategias corporativas y funcionales para todos los procesos de la organización, con indicadores vinculados a las estrategias institucionales. Neely et al. (2000) complementan que las medidas de desempeño deben desarrollarse a partir de la estrategia de la empresa, para alcanzar los resultados deseados.

### **Consideraciones Finales**

Neely et al. (2000) explican que innumerables gestores están actualmente reevaluando los sistemas de medición de desempeño de sus organizaciones. Concebir el sistema no es la tarea más difícil, los autores indicaron que el verdadero desafío para los gestores es, después del desarrollo, implantar las diferentes medidas de desempeño, en función de diversas razones: miedo, política organizacional, exposición de sus deficiencias, credibilidad de las medidas, entre otras. Por lo tanto, para ellos, es importante mantener esa temática en las agendas de investigaciones.

Sobre la evaluación de los sistemas de gestión actual de la Institución, y considerando los atributos deseables de Figueiredo et al. (2005), verificamos, que existen fragilidades en varios de los atributos, a saber: Análisis crítico – las informaciones existentes aparecen de forma aislada en informes estáticos; Claridad – los indicadores no están disponibles en los diversos niveles de gestión de la IES; Agilidad y Flexibilidad – los pedidos de cambios en el formato de la presentación de las informaciones no son atendidas en el tiempo adecuado para las necesidades de sus usuarios; Monitoreo – los sistemas no permiten monitoreo sistematizado y no poseen ningún tipo de señal de alarma para detectar problemas potenciales; Integración y Relación Causal – no hay integración entre la mayor parte de los sistemas operacionales. También sobre la gestión actual, se identificó con respecto a la Participación – que las modificaciones ocurren por demanda y no por evaluación; y Alineación – los sistemas no permiten el desdoblamiento de las estrategias corporativas y funcionales. En la perspectiva de Harrington y Harrington (1997), los sistemas deben sustentar las estrategias de la

empresa, ayudándola con informaciones para mejorar su desempeño. Bourne et al. (2002) expresan que para el éxito del sistema de medición debe definirse muy bien la delimitación entre la estrategia y la visión organizacional y las medidas de desempeño.

Observamos que, con relación al *Ecuacionamiento*, existen informaciones de diferentes dimensiones, tales como: económico-financieras y académica, lo que, según Neely et al. (2000), es un aspecto positivo para un sistema de medición de desempeño organizacional cuando no se limita a los resultados físicos y financieros. Tal perspectiva fue ratificada por Kaplan y Norton (1996a), porque al introducir el *Balanced Scorecard*, los autores tenían por objeto complementar las tradicionales medidas financieras a partir de la mensuración de tres perspectivas adicionales: clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Al analizar los resultados recogidos en las entrevistas, pudimos identificar las necesidades de los gestores – presentados en el Cuadro 3 - vinculadas a los atributos deseables, a saber, un sistema de gerenciamiento que permita la integración de las informaciones, presentación dinámica de las informaciones, flexibilidad frente a los cambios de los ambientes, interrelación entre los indicadores de los ambientes interno y externo; acceso a los indicadores para varios niveles jerárquicos de la Institución; definición participativa de los indicadores, que para Neely et al. (2000), cada medida de desempeño debe definirse de forma participativa, involucrando sus potenciales usuarios, así explicitada de forma clara.

Con este trabajo, pretendemos ofrecerle contribuciones a la academia que estudia este tema, así como a las instituciones de enseñanza superior que desean gerenciar y mejorar continuamente su sistema de medición de desempeño organizacional.

Encontramos como factor de limitación de este estudio el hecho de que los resultados fueron recogidos a partir de la percepción de sus gestores principales de tres niveles jerárquicos, por medio de investigación cualitativa. Sin embargo, consideramos que esta limitación no invalida el presente estudio. Así recomendamos aplicar en la misma institución investigación cuantitativa para verificar el entendimiento de los gestores en los demás niveles jerárquicos de la IES. Otra sugestión es que la investigación se realice también en otras IES, para que puedan analizarse resultados de forma comparativa.

## Referencias

AHMED, P. K.; LIM, K. K.; ZAIRI, M. Measurement practice for knowledge management. *Journal of Workplace Learning*, v. 11, n. 8, p. 304-311, 1999.

BITITCI, U. S.; CARRIE, A.; TURNER, T. Diagnosing the integrity of your performance measurement system. *Control*, v.23, n. 3, p. 9-13, abril, 1998.

BITITCI, U. S.; TURNER, T.; BEGEMANN, C. Dynamics of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 20, n. 6, p. 692-04, 2000.

BOURGUIGNON, A.; MALLERET, V.; NORREKLIT, H. The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. *Management Accounting Research*, v. 15, n. 2, p. 107-134, 2004.

BOURNE et al. The success and failure of performance measurement initiatives: Perceptions of participating managers. *International Journal of Operations & Production Management*. Cambridge, v. 22, n. 11, p. 1288-1310, 2002.

BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Londres: Heinemann, 1979.

DINESH, D.; PALMER, E. Management by objectives and the Balanced Scorecard: will Rome fall again? *Management Decision*, v. 36, n. 6, p. 363-369, 1998.

DIXON, J. R.; NANNI, A., J. E; VOLLMANN, T. J. *The New Performance Challenge: Measuring Operations for World-Class Competition*. Homewood, IL: Irwin Professional Publishing: Dow Jones-Irwin, 1990.

FAGUNNDES et al. Tableau de bord vs balanced scorecard. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*. Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 1-16, enero/abril, 2007.

FIGUEIREDO et al. Definição de atributos desejáveis para auxiliar a auto-avaliação dos novos sistemas de medição de desempenho organizacional. *Gestão & Produção*, San Carlos, v. 12, n. 2, p. 305-315, mayo-agosto 2005.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE - FPNQ. *Critérios de Excelência*, San Pablo - SP, 2002.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE - FPNQ. *Critérios de Excelência*, San Pablo - SP, 2008.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 16, n. 8, p. 63-80, 1996.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S.; CROWE, T. J. An integrate dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. *International Journal of Production Economic*, v. 48, n. 3, p. 207-225, 1997.

- GARVIN, D. A. Manufacturing strategic planning. *California Management Review*. Summer, v. 35, n. 4, p. 85-105, 1993.
- GONÇALO, C. R.; JUNGES, F. M.; BORGES, M. L. Avaliação da gestão do conhecimento: modelos de mensuração. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., 2010, San Carlos. Anais... São Carlos: ENEGEP, 2010.
- GREGORY, M. J. Integrated performance measurement: a review of current practice and emerging trends. *International Journal of Production Economics*, v. 30, n. 31, p. 281-296, 1993.
- HARRINGTON, H. J.; HARRINGTON, S. J. Gerenciamento total da melhoria contínua. San Pablo: Makron Books, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 1, p. 75-85, 1996a.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: balanced scorecard, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996b.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Organização Orientada para a Estratégia. Rio de Janeiro: *Campus*, 2000.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Alinhamento: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- MARINHO, S. V. Uma proposta de sistemática para operacionalização da estratégia. 2006. 242 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Coordenação dos Programas de Pós-graduação em Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.
- MARR, B.; SCHIUMA, G.; NEELY, A. Intellectual capital – defining key performance indicators for organizational knowledge assets. *Business Process Management Journal*, v. 10, n. 5, p. 551-569, 2004.
- MARTINS JUNIOR, J. Como escrever trabalhos de conclusão de curso: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- NEELY, A.D.; GREGORY, M.J.; PLATTS, K.W. Performance measurement system design: a literature review and research agenda, *International Journal of Operations & Production Management*, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.
- NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*. Cambridge, v. 19, n. 2, p. 205-228, 1999.

NEELY et al. Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 20, n. 10, p. 1119-1145, 2000.

NEELY, A.; ADAMS, C.; CROWE, P. The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, v. 5, n. 2, p. 6-12, 2001.

NEELY, A.; ADAMS, C.; KENNERLEY, M. *The Performance Prism: the scorecard for measuring and managing business success*. London, Great Britain: Prentice Hall, Pearson Education Limited, 2002.

PLATTS, K.W. Characteristics of methodologies for manufacturing strategy formulation, *Computer Integrated Manufacturing Systems*, v. 7, n. 2, p. 93-9, 1994.

POUPART, J. A entrevista do tipo qualitativo: ensaio teórico e metodológico. In: POUPART, J. et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 215-253.

SILVEIRA-MARTINS, E.; MARINHO, S. V. Atributos desejáveis em um sistema de medição de desempenho organizacional: avaliando o sistema de uma instituição de ensino do Rio Grande do Sul. In: *SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO*, 14., 2011, San Pablo. Anais... San Pablo: SemeAD, 2011.

SINK, D. S.; SMITH, G. L. Performance linkages: understanding the role of planning, measurement, and evaluation in large-scale organizational change. *Quality and Productivity Management*, v. 10, n. 3, p. 27-36, 1993.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. *Planejamento e Medição para a Performance*, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

THOR, C. G. Ten rules for building a measurement system. *Quality and Productivity Management*, v. 9, n. 1, p. 7-10, 1993.

TURRIONI, J. B.; SOUSA, L. G. M. de.; COSTA NETO, P. L. O. Hoshin kanri – uma análise da implementação em operações de manufatura no Brasil. In: *ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 19., 1999, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ENEGEP, 1999.

WU, A. The integration between balanced scorecard and intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, v. 6, n. 2, p. 267. 2005.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 13-329.

**Recebido em:** 13/03/2014.

**Aceito para publicação em:** 11/07/2014.

## **Avaliação do Sistema de Medição de Desempenho Organizacional de uma Instituição de Ensino Superior de Santa Catarina à Luz dos Atributos Desejáveis**

### **Resumo**

Este artigo tem como objetivo avaliar os atributos desejáveis dos sistemas de medição de desempenho organizacional de uma instituição de ensino superior de Santa Catarina. Abordou-se, na revisão da literatura, sobre avaliação de desempenho e modelos de sistemas de medição de desempenho organizacional. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, em consonância com o paradigma interpretativista. O método adotado foi o estudo de caso descritivo. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com sete gestores da IES. Percebeu-se que a Instituição, por meio de seus sistemas de medição de desempenho, não atende a muitos dos atributos desejáveis.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho. Sistema de medição de desempenho organizacional. Atributos desejáveis.

## **Evaluation of the Organizational Performance Measuring System of a Higher Education Institution in Santa Catarina in Light of the Desirable Attributes**

### **Abstract**

This article aims to evaluate the desirable attributes of organizational performance measuring systems of a higher education institution in Santa Catarina. The literature review addressed the performance evaluation and organizational performance measuring system models. This is a qualitative study, in line with the interpretative paradigm. A descriptive case study method was used. Data collection was conducted through interviews with seven managers of the institution. Through its own performance measuring systems, it became apparent that the institution does not meet many of the desirable attributes.

**Keywords:** Performance evaluation. Organizational performance measuring system. Desirable attributes.