



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Escuela de Administración de Empresas

“Desarrollo de Indicadores de Gestión para evaluar el desempeño del Talento Humano de las PYMES de servicios”

Monografía previa a la obtención del título de:

Ingeniera Comercial

Autora:

María Bernarda Maldonado Barzallo

Director: Econ. Gianni Salamea Alvear

Cuenca, Ecuador

2013

DEDICATORIA:

Este trabajo va dedicado a mi hijo Joaquín Francesco motor de mi vida, alegría de mis días, razón de mi existencia.

A mis Padres y Hermanos por su infinito apoyo y comprensión durante este camino universitario.

AGRADECIMIENTOS:

Me permito agradecer al Econ. Gianni Salamea A, por el apoyo brindado durante el tiempo de realización de este trabajo.

A mi padre Econ. Gerardo Maldonado Z, por su valiosa experiencia y consejos que he recibido durante este proceso.

A la Universidad del Azuay por haberme formado en la carrera y tener bases que me servirán por el resto de mi vida personal como profesional.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA:.....	ii
AGRADECIMIENTOS:.....	iii
RESUMEN	vi
ABSTRACT	¡Error! Marcador no definido.
Introducción	1
CAPÍTULO I.....	3
1. Introducción a los sistemas de soporte de decisión.....	3
1.1 Características de los Sistemas de Soporte de Decisión.....	3
1.2 Concepto del Balance Score Card o tablero de comando	5
1.3 Pensamiento sobre los Recursos Humanos.	9
CAPÍTULO II.....	19
2. Las PYMES de servicios y los subsistemas de Talento Humano.	19
2.1 Análisis conceptual de una empresa PYMES.....	19
2.2 Subsistemas de área Talento Humano para las PYMES de servicios.	20
CAPÍTULO III.....	26
3. Medición de las Políticas de Talento Humano a través de Indicadores y Métricas de las PYMES de servicio.....	26
3.1 Concepto de Indicadores:.....	26
3.2 Formulación para los subsistemas.....	29
CAPITULO IV	42
4. Modelo de Implementación del Balance Score Card enfocado al Aprendizaje y Crecimiento para las PYMES de servicios.....	42
4.1 Modelo de Balance Score Card enfocado el área de Talento Humano para las PYMES de servicios.....	42
4.2 Análisis detallado del Balance Scord Card.....	44
4.3 Definición de objetivos, políticas y acciones a ejecutar.....	45
4.4 Creación de valor del Talento Humano y aporte para la mejora de las perspectivas interna, del cliente y financiera de la empresa.	47
CAPÍTULO V	52
5.1 Conclusiones y Recomendaciones.....	52

5.2 Bibliografía	54
5.2.1 Referencias Bibliográficas.....	54
5.2.2 Referencias Electrónicas.....	54
5.2.3 Artículos publicados en la web por catedráticos	56
ANEXOS	57

RESUMEN

Este trabajo de grado propone la implementación de un modelo de Balance Score Card, herramienta que permitirá mejorar la administración del Talento Humano de las PYMES de servicios, en donde gracias al desarrollo de Indicadores y Métricas cuantificables permitirá al usuario controlar el cumplimiento de objetivos enfocados a la estrategia empresarial.

El Talento Humano hoy en día se ha convertido en el activo más poderoso de toda la organización, ya que contribuye con la efectividad en los procesos generando un mejor servicio y así mayores ganancias para la empresa.

El modelo que se propondrá podrá ser ajustado de acuerdo a las necesidades propias de cada empresa, así como los indicadores y métricas; el tablero mostrará la relación directa entre Talento Humano con cada uno de los subsistemas y como influye dentro los objetivos estratégicos planteados.

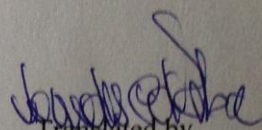
ABSTRACT

This work proposes the implementation of a Balanced Score Card model; a tool that will allow improving the management of the Human Resources of SME (Small and Medium Enterprises) of a Service company, where thanks to the development of Indicators and quantifiable Metrics, it will be possible for the user to monitor the compliance with objectives focus on business strategies.

Today, Human Resources has become the most powerful asset of any organization, contributing to effectiveness in the processes, generating better service and higher profits for the company.

The model we will propose could be adjusted according to the needs of each company, as well as indicators and matrix; the system will show the direct relationship that Human Resources has with each of the subsystems, and how this influences within the strategic objectives proposed.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

Introducción

A lo largo del tiempo, las empresas se han acostumbrado a medir sus negocios con factores cuantitativos, como el flujo de caja, retorno sobre la inversión, retorno sobre el capital, etc. Lo que muchas veces no se tiene en cuenta, es el factor cualitativo, que resulta ser el que impulsa la consecución de estos resultados: “El Talento Humano”.

Actualmente, los avances tecnológicos son utilizados en todas las empresas, los activos productivos así como las materias primas en general son accesibles a todos, la diferencia principal la establecen las personas, que es lo único que no debe ser canjeable. En los estados financieros, el Talento Humano no es tomado en consideración, ya que la gran mayoría de empresas no tiene establecido el efecto de su acción; y por tanto, no se pueda mensurar con objetividad. De todas formas, esto es relativo; puede ocurrir que la empresa sea adquirida por un inversionista quien toma al Talento Humano como la clave del valor de su organización, como un CAPITAL, es decir lo más importante que recibe por encima de los activos y pasivos tradicionales.

Por todo esto, las empresas que miden su desempeño general con el Balanced Score Card (BSC), centran su análisis principal en los resultados obtenidos a través de los índices de relación de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento –pilar básico de la acción humana- con la perspectiva de procesos internos, los clientes y cumplimiento financiero, siendo común que den menor importancia a las dos primeras perspectivas, y por tanto, al aporte del área de Talento Humano.

Sin embargo, la tarea del conocimiento y aprendizaje del Talento Humano, debe tener un propósito y control estratégico, como dice Kenneth Merchant, “mantener bajo control y en el rumbo previsto a las variables estratégicas claves de la empresa”. El BSC permitirá medir las relaciones causa-efecto en las que influye directamente el Talento Humano de la empresa, en los procesos internos, la relación con los clientes y el resultado financiero.

Por esta razón se ve la necesidad de aplicar una metodología en donde se pueda medir ese desempeño tan importante para las empresas, en este caso de las PYMES de servicios dentro del Ecuador, por medio del tablero de comando en donde se proporcionará a quien lo maneje una base con la que podrá medir el desempeño del área de Talento Humano.

CAPÍTULO I

1. Introducción a los sistemas de soporte de decisión

Los “Sistemas de Soporte de Decisión” son aquellos con orientación gerencial a los mandos medios o superiores de una empresa. Constituyen un grupo de datos y modelos analíticos que interactúan entre sí para brindar el soporte necesario en la toma de decisiones, tanto para la operación como para la administración. De acuerdo al artículo publicado por el catedrático Scott Morton en los años 70: *“Los Sistemas de Soporte a la Decisión acoplan los recursos intelectuales de los individuos con las capacidades de las computadoras para mejorar la calidad de las decisiones. Es un sistema basado en computadora para los tomadores de decisión que tratan con problemas semiestructurados”*¹

Además se puede entender como “*Sistemas diseñados para apoyar gestión de toma de decisiones en problemas no estructurados*”², en donde actualmente se utiliza como un mecanismo para la interacción entre el usuario y los componentes, que es construido para aportar una solución o evaluar las posibles oportunidades.

Es necesario tener en cuenta que los Sistemas de Soporte de Decisión no solucionan problemas, sino que son los encargados de sustentar el proceso de la toma de decisiones.

1.1 Características de los Sistemas de Soporte de Decisión

Estos sistemas tienen como característica principal, proporcionar la información que se requiera para la toma de decisiones mediante diferentes modalidades de análisis, de manera sistematizada, con menos esfuerzo, en menor tiempo y costo.

Dentro de las características puntuales de los Sistemas de Soporte de Decisión se detallan las siguientes:

¹ Morton Scott, M. (1971) “*Management decision systems: Computer based support for decision Making*”. Cambridge, Massachusetts: Universidad de Harvard

² Turban–Aronson, “*Decision Support Systems and Intelligent Systems*”, 2005 Editorial Pearson - Prentice Hall, Pág.

- **Interactividad:** El sistema permite interactuar en forma amigable y con respuestas en tiempo real, con el encargado de tomar las decisiones.
- **Mayor velocidad de procesamiento:** El procesador almacena un volumen de datos superior al que se puede procesar manualmente y a costo más bajo.
- **Tipo de decisiones:** Apoya el proceso de toma de decisiones estructuradas y no estructuradas.
- **Variedad de Usuarios:** Permite la segmentación del análisis según el perfil definido a cada usuario, para que cada uno tenga acceso a la información que necesita para que su trabajo sea lo más eficiente posible.
- **Desarrollo:** El usuario, al conocer la información que dispone en la aplicación, deberá crear nuevos informes, indicadores y métricas sin necesitar de la participación operativa de profesionales en sistemas.
- **Interacción Ambiental:** Permite interactuar con bases de datos externas como parte de los modelos de decisión.
- **Mayor integración:** Los grupos de toma de decisión pueden ser reducidos y encontrarse en diferentes lugares, al poseer una base de datos centralizada e integrada, a la que se pueda acceder desde distintos lugares, y tomar decisiones de manera descentralizada.
- **Comunicación Inter-Organizacional:** Facilita la comunicación de información relevante de los niveles ejecutivos a los operativos y viceversa, a través de gráficos.

- **Simplicidad:** La creación de informes a partir del uso de la herramienta es simple y de fácil configuración, es una característica fundamental de la herramienta el crecimiento ilimitado de los mismos.³

1.2 Concepto del Balance Score Card o tablero de comando.

Según los autores Kaplan y Norton (1996), “el BSC proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación.” Además el BSC transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en 4 perspectivas diferentes: Finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. El BSC tiene como principal función brindar información para evaluar el éxito actual y proyectar el futuro. Gracias a esto los altos ejecutivos pueden canalizar las energías, capacidades y conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo. Dentro de las 4 perspectivas del BSC tenemos:

1. **Las perspectivas financieras:** los indicadores financieros son valiosos para resumir consecuencias económicas, fácilmente mensurables de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable como meta.
2. **La perspectiva del cliente:** en esta perspectiva, los directivos identifican los segmentos de clientes y mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación en esos segmentos seleccionados.
3. **La perspectiva del proceso interno:** dentro de esta perspectiva los ejecutivos identifican los procesos críticos internos de la organización para buscar su excelencia; a su vez, estos procesos internos se centran en los de mayor impacto con relación a la satisfacción del cliente, se centra en mejorar los procesos existentes y buscan identificar los procesos críticos; van más

³ Turban–Aronson-Liang, “Decision Support Systems and Intelligent Systems”, 2005 Editorial Pearson - Prentice Hall, Pág.5-6-7

allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y productividad.

Como una segunda novedad para este enfoque, es la incorporación de procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno. Los sistemas tradicionales de medición de la actuación se centran en los procesos de entrega de los productos y servicios de los clientes, siempre se pretende mejorar en las operaciones que generan valor, ya que la creación de valor es el inductor más poderoso de la actuación financiera futura, que el ciclo a corto plazo.

Muchas empresas tienen la habilidad de gestionar con éxito un proceso que debió haber durado muchos años; puede ser más importante para la actuación económica futura, que el gestionar las operaciones ya existentes de una forma más consistente y sensible.

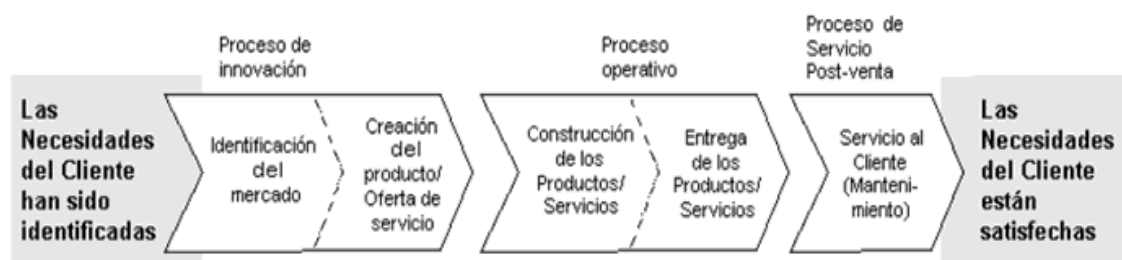


Figura 1. La perspectiva de cadena de valor del proceso interno⁴

4. **La perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, además identifica los factores más críticos para el éxito actual y futuro, ya que es difícil que las empresas puedan llegar a los objetivos a largo plazo basados en tecnologías desactualizadas.

⁴“La perspectiva de cadena de valor del proceso interno” Recuperado de: http://www.google.com.ec/search?q=la+perspectiva+de+cadena+de+valor+del+proceso+interno&bav=on.2.or.r_qf.&bvm=bv.48572450_d.dmQ&biw=1280&bih=699&um=1&ie=UTF-8&hl=es&tbm=isch&source=og&sa=N&tab=wi&ei=ubDRUZDqL62o0AG45YHoBg#facrc=_&imgdii=_&imgsrc=St5H-stumEFfCM%3A%3BAhg2q_BTIV12SvM%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.ceeialbacete.com%252Fcorps%252Fceeialbacete%252Furl%252Fcuadro_mando%252Fimagenes%252Fprocesos1.gif%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.ceeialbacete.com%252Fcorps%252Fceeialbacete%252Furl%252Fcuadro_mando%252Fperspectiva_procesos.htm%3B700%3B156, el 1 de julio del 2013, a las 11.42am.

Esta perspectiva cuenta con tres fuentes principales: las personas, los sistemas, y los procedimientos de la organización, ya que los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del BSC revelarán vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, identificará lo necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto, todos estos vacíos podrán ser llenados con la recalificación de empleados, potenciación de los sistemas y tecnología de la información para poder coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. Esta perspectiva tiene gran relación con la del cliente ya que gracias a esta mezcla se crean indicadores con resultados genéricos como por ejemplo: satisfacción, retención, entrenamiento, habilidades de los empleados, con índices detallados y concretos para el negocio en el nuevo entorno competitivo. (Kaplan y Norton, 1996).

Según el autor Vogel (2010), la finalidad del BSC es enfocar la visión de los directivos de una empresa para cumplir con una serie de aspectos, los cuales se pueden definir de la siguiente manera:

- Generar productos y servicios a medida del cliente, ya que las preferencias de los clientes son esenciales en la economía de la organización.
- Buscar una mejora continua, adaptando los productos a lo pretendido por el mercado, esto ocasiona, que los requerimientos de los clientes, sean cumplidos en tiempo y forma de manera eficiente.
- Analizar a los proveedores desde diferentes ángulos.
- Mejorar de manera continua los procesos, ya que estos generan un producto con mayor calidad.
- Integrar y complementar de manera permanente los objetivos propuestos en la estrategia del negocio.

Las 11 ideas sobre el uso correcto del BSC son las siguientes:

- Facilitar la alineación, comunicación y seguimiento de los objetivos organizacionales y departamentales, a corto y largo plazo.
- Anticipar como el negocio creará valor para la organización y los clientes.
- Gestionar y medir estratégicamente el desempeño de la organización.
- Proporcionar una estructura para transformar la estrategia en acción.
- Permitir a los Gerentes canalizar las energías capacidades y conocimientos del personal hacia la consecución de los objetivos.
- Visualizar en forma sistemática los desvíos de las variables críticas, facilitando la corrección de las estrategias, el diagnóstico retrospectivo y prospectivo y el proceso de toma de decisiones resolución de problemas y control de gestión.
- Clarificar y explicitar la “visión” estratégica.
- Planificar, establecer objetivos, comunicarlos y asignar recursos.
- Vincular el régimen de incentivos con los indicadores.
- Proporcionar la retroalimentación primero y la revisión después de las estrategias.(Vogel, 2010)

1.3 Pensamiento sobre los Recursos Humanos.

El impacto de la gestión del Talento Humano es muy importante en toda organización, y esta evolución requirió de mucho esfuerzo para llegar al status de hoy en día.

Un gran acontecimiento que se debe destacar, es la Revolución Industrial (1845), ya que gracias a la transformación técnica y económica que caracterizaba a la sustitución de la energía física por la energía mecánica de las máquinas, y el cambio a la producción manufacturera por la fabril en el proceso de producción capitalista.

La necesidad de departamentos especializados en la gestión del personal no surge sino hasta el siglo XX, con la incorporación de todos los conocimientos de la ciencia y tecnología a la administración; así se inicia el movimiento del “Taylorismo”, donde se buscaba mejorar la eficiencia, favoreciendo la capacitación y especialización del personal.



Fig. 2 Desarrollo de las Teorías Administrativas⁵

Para el desarrollo de las teorías administrativas surgieron varios pensadores que contribuyeron en los cambios del comportamiento del Talento Humano, en los que se destacan los siguientes:

1.3.1 Administración General

Dentro de los teóricos clásicos de la Administración General tenemos:

Max Weber (1864-1920), indicaba que la evaluación de desempeño debería hacerse con base al mérito de la persona en el trabajo, todas las actividades y tareas que la organización realiza, deberían estar exactamente detalladas en normas y procedimientos.

Henry Fayol (1841-1925), se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa.

Para Fayol, la función administrativa tiene por objeto solamente al cuerpo social, mientras que las otras funciones inciden sobre la materia prima y las máquinas, la función administrativa sólo aplica sobre el personal de la empresa.

Fayol resumió el resultado de sus investigaciones en una serie de principios que toda empresa debía aplicar: la división del trabajo, la disciplina, la autoridad, la unidad y jerarquía del mando, la centralización, la justa remuneración, la estabilidad del personal, el trabajo en equipo, la iniciativa, el interés general, etc.

“Cuando se manifiesta una falla en la disciplina o cuando el entendimiento o la armonía entre los jefes y los subordinados deja que desear, no hay que limitarse a echar negligentemente la responsabilidad de esa situación sobre el mal estado del personal; ordinariamente el mal es una consecuencia de la incapacidad de los jefes.” (Fayol, 1916).

⁵ **Hernández Andrade, B. (2002).** “Información sobre la Administración de los Recursos Humanos”, Instituto Tecnológico de Chihuahua. **Recuperado de:** <http://www.itch.edu.mx/academic/maestriaadmon/cursorh/tomo1/toc.html> el martes 30 de julio del 2013 a las 19:41.

1.3.2 Administración Científica

Dentro de los teóricos clásicos de la Administración Científica más relevantes se detallan a los siguientes:

Charles Babbage (1792-1871):

- Fue el precursor del aparato mecánico que luego sería la computadora; propuso la división de producción por procesos y estableció la técnica de costos por procesos.
- Aplicó el método científico del trabajo a través de la recolección de datos para clasificarlos, ordenarlos, y generar teorías de sistemas de producción.

Recuperado de: <http://administracionuv.blogspot.com/2008/03/charles-babbage.html> el jueves 1 de agosto del 2013 a las 17:41.

Frederick W. Taylor (1856- 1915):

Taylor establece principios y normas que permiten obtener un mayor rendimiento de la mano de obra y de los materiales, al abordar aspectos como estudios de tiempos y movimientos, selección de obreros, métodos de trabajo, incentivos, especialización e instrucción. Se desarrollan investigaciones experimentales orientadas a medir el rendimiento del obrero.

Formuló un sistema de organización llamado “funcional”, observó que la organización lineal no propiciaba la especialización; propuso que el trabajo de la supervisión se dividiera en ocho especialistas, uno por cada actividad principal, y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal que realizaba labores relacionadas con su función. La organización funcional consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente, hasta el obrero, ejecute el número de funciones de acuerdo al cargo.

(Frederick W. Taylor)

Recuperado de:

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/tyac/1.asp

el

jueves 1 de agosto del 2013 a las 17:51.

Henry Gantt (1861-1919)

Evalúo el trabajo del personal y elaboró un cronograma con las tareas realizadas a través de un gráfico ("Gráfico de Gantt"). En el "eje X (horizontal)" representó las unidades de tiempo, en el "eje Y (vertical)" las funciones que se realizan y con líneas representó la duración de cada tarea y el orden en que se realizan. También, desde el lado psicológico apeló a que el trabajador necesitaba de incentivos para mejorar su producción y estableció bonos por la finalización del trabajo en el mismo día.

1.3.3 Teorías sobre Talento Humano.

Abraham Maslow (1908-1970), este autor postuló que cada individuo tiene unas necesidades jerárquicas -fisiológicas, seguridad, afectivas, autoestima, autorrealización- que deben quedar satisfechas, y que el objetivo fundamental de la psicoterapia debe ser la integración del ser. Cada nivel jerárquico domina en cada momento de consecución y las necesidades inferiores en la jerarquía (comida, refugio o afecto), en caso de no quedar suplidas, impiden que el individuo exprese o desee necesidades de tipo superior.

La teoría de la autorrealización de Maslow se sitúa dentro del holismo y la psicología humanista y parte de la idea de que el hombre es un todo integrado y organizado, sin partes diferenciadas. Cualquier motivo que afecta a un sistema afecta a toda la persona.



Fig. 3 Pirámide de Maslow⁶

Douglas McGregor (1906-1964), basó sus teorías “X” e “Y” en dos exponentes importantes en todo lo referido a la administración de Recursos Humanos. La teoría “X”, basada en las definiciones de autoridad de Max Weber (teoría clásica), y la teoría “Y” en base a las motivaciones de Abraham Maslow.

Según McGregor, la “Teoría X” tiene 3 pilares básicos:

1. *“Las personas generalmente tienen un desagrado inherente al trabajo y, si es posible, lo evitarán.”*
2. *“Debido a esta característica humana del desagrado por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigo para que pongan el esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos de la organización.”*

⁶ “Pirámide de Maslow” (1954), Recuperado de: http://www.google.com.ec/search?q=piramide+de+maslow&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=G2AAUg3wC-PayAHb_4HYAQ&sqi=2&ved=0CAcQ_AUoAQ&biw=1280&bih=699#facrc=&imgdii=&imgsrc=X8NEjvd-2so3-M%3A%3BtAgmmCYrZ2vSOM%3Bhttp%253A%252F%252Fcomocualquiera.com%252Fwp-content%252Fuploads%252F2012%252F11%252Fpiramide-Maslow.jpg%3Bhttp%253A%252F%252Fcomocualquiera.com%252Ffla-piramide-de-maslow%252F%3B1024%3B768, el lunes 5 de agosto del 2013 a las 21:30.

3. *“El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea evitar responsabilidades, tiene relativamente pocas ambiciones y quiere una seguridad ante todo.”⁷*

Por otro lado y según el mismo autor la “Teoría Y”, define 6 suposiciones:

1. *“El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. Al ser humano promedio no le desagrade el trabajo de manera inherente. Dependiendo de las condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y será desempeñado voluntariamente) o una fuente de castigo (y será evitada de ser posible).”*
2. *“El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios para reproducir esfuerzo para los objetivos de la organización.”*
3. *“El compromiso con los objetivos es una función de las recompensas asociadas con sus logros. La más significativa de tales recompensas, por ejemplo, la satisfacción del ego y las necesidades de auto realización, pueden ser producto directo de esfuerzos dirigidos hacia los objetivos de organización.”*
4. *“El ser humano promedio aprende, bajo condiciones apropiadas, no sólo a aceptar, sino a buscar responsabilidades. Evitar la responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis sobre la seguridad son generalmente consecuencias de la experiencia, no características humanas inherentes.”*
5. *“La capacidad de ejercitar un grado relativamente alto de imaginación, ingenuidad y creatividad en la solución de los problemas de la organización está distribuida amplia y no estrechamente, en la población.”*
6. *“Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano promedio están utilizadas sólo parcialmente”, (McGregor, 1960).*

⁷ McGregor, D. (1960): “El lado Humano de las Empresas”, Madrid, España. Editorial: MC Graw Hill.

El desarrollo que tenga el trabajador dentro de la organización estará fuertemente ligado con el compromiso y el seguimiento que su jefe tenga hacia él, además de involucrarlos en actividades con mayor preponderancia. El desempeño de las personas crecerá si el trabajo es ordenado y si cada uno tiene la independencia suficiente para tomar las decisiones necesarias y ejercer su autocontrol, de esta manera el compromiso aumentará y el empleado seguirá creciendo en búsqueda de la autorrealización.

1.3.4 Enfoque Cuantitativo

Uno de los enfoques más importantes es el enfoque matemático que en Administración se conoce regularmente como «enfoque cuantitativo» o bien como «Investigación de Operaciones». Aparece a raíz de la Segunda Guerra Mundial por la necesidad de sistematizar aspectos de logística y distribución de recursos; el interés de su análisis, está centrado en el proceso de toma de decisiones para la solución de problemas en campos tan diversos que van desde la propia Administración General hasta la Mercadotecnia, Finanzas, el Talento Humanos y la Producción. También es denominado como “*Métodos Cuantitativos de Decisión*”, mismo que es de suma relevancia para medir el desempeño de los recursos humanos. (Molina García Cauhtémoc, 2005), “El enfoque cuantitativo”

Recuperado de:

<http://administracionyestrategia.blogspot.com/2007/07/el-enfoque-cuantitativo-en-la.html> el jueves 1 de agosto del 2013 a las 23:50.

1.3.5 Enfoque Integrador

“La teoría de los sistemas analiza a la organización de manera integrada, y como una parte que influye dentro de la misma es generada por el comportamiento externo. La organización está integrada por distintos subsistemas que interactúan entre sí constantemente y poseen una fuerte interdependencia, produciendo una sinergia positiva que hace más importante el todo que la suma de las partes”.

“Como en todo sistema, existen ingresos y salidas de información mediante la realización de procesos. Si lo vemos en la práctica, el ingreso puede ser la orden

de un superior o el documento proveniente de otra área; el proceso, es el trabajo realizado por la persona y el resultado es el cumplimiento de la orden o el no haberlo podido llevar a cabo correctamente".¹ (Broggi Adrian, 2010) "Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración" Pág. 44.

Recuperado de: <http://posgrado.frba.utn.edu.ar/investigacion/tesis/MAN-2011-Broggi.pdf> el domingo 4 de agosto del 2013 a las 16:10.

1.3.6 Enfoque actual

En la actualidad lo más importante dentro de una organización es el liderazgo, la estrategia, y la gestión del Talento Humano siendo ésta una de las variables de mayor peso en la capacidad competitiva de una empresa. Las buenas prácticas de la gestión empresarial del nuevo milenio, reconocen el valor creciente del área de Talento Humano en el marco de una economía global, donde la productividad depende en gran medida de las personas, que trabajando en equipo, apoyan el logro de los objetivos.

La importancia de la gestión del Talento Humano radica en que actualmente la empresa debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular, entre los se que destacan:

- Aumento de la competencia y por lo tanto de la necesidad de ser competitivo.
- Los costos y ventajas relacionadas con el uso de los recursos humanos.
- La crisis de productividad.
- El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales.
- Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo.⁸

⁸ **Recuperado de:** <http://www.personal.fi.upm.es/~gar/docs/apuntes/GRUPO%209%20La%20gestion%20de%20personal.pdf> Pág. 3, el domingo 4 de agosto del 2013 a las 17:20.

1.3.7 Los Recursos Humanos y la Tecnología

Para garantizar eficacia y eficiencia en su gestión, las empresas han recurrido a la tecnología mediante softwares especializados y asequibles en lo económico para administrar la nómina, agendar las capacitaciones, hacer el seguimiento a las evaluaciones de desempeño, clima laboral, entre otros; convirtiendo a la tecnología en un pilar fundamental para la gestión del Talento Humano., entendiéndose que no se trata de tecnología complicada o costosa, sino asequible para las PYMES.

Algunas ventajas del uso de la tecnología dentro de Talento Humano:

- Información rápida y homogénea, se puede actualizar información personal, solicitud de vacaciones, inscripción a cursos de capacitación entre otros.
- Mayor tiempo para dedicarse a funciones estratégicas como gestión del cambio, retención y desarrollo del Talento Humano y sobretodo la gestión del desempeño de la organización.
- El uso de sistemas para la gestión del Talento Humano permite a los jefes y supervisores, entre otras actividades, hacer evaluaciones y planificar tácticas operativas con base a datos más claros y accesibles. Al mismo tiempo, otorga capacidad de decisión a los empleados, que deben ser responsables por el uso y beneficio que obtienen de los sistemas.
- En el ámbito de las evaluaciones, por ejemplo, los sistemas de gestión de Talento Humano permiten el uso de herramientas para que el empleado sea evaluado no sólo por su supervisor, sino también por sus compañeros de trabajo e incluso -en algunos casos- fuentes externas como proveedores o clientes. El empleado, además, tiene la oportunidad de presentar su propia perspectiva.

Todos estos beneficios que conlleva la tecnología aplicada al Talento Humano, se refiere al considerable ahorro que aporta en los costos de tareas y actividades administrativas, que pasan de gestionarse de manera manual o artesanal, a una más automatizada y rápida. **(Sidrón Francisco Mateo 2008), “Tecnología en Recursos Humanos, necesidad fundamental para el Siglo XXI”** Recuperado de:<http://articulos.empleos.clarin.com/tecnologia-en-recursos-humanos-necesidad-insoslayable-para-el-siglo-xxi/> el miércoles 7 de agosto del 2013 a las 16:40.

CAPÍTULO II

2. Las PYMES de servicios y los subsistemas de Talento Humano.

2.1 Análisis conceptual de una empresa PYMES.

Se conoce como PYMES “al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas (hasta 1MM mensual), capital social, cantidad de trabajadores (entre 50 y 200), y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

Las PYMES en nuestro país se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo.” **(Servicio de Rentas Internas), Recuperado de:** <http://www.sri.gob.ec/web/10138/32@public> el jueves 8 de agosto del 2013 a las 16:10.

2.2 Subsistemas de área Talento Humano para las PYMES de servicios.

El área de Talento Humano posee varios subsistemas que utiliza para llevar a cabo su función y no necesariamente se trata de sistemas informáticos, sino que pueden ser todas aquellas tareas que se realizan para brindar un servicio como: reclutamiento y selección de personal, capacitación, inducción, entre otras. Gracias a estos procesos se tendrá información para ejecutar evaluación del desempeño, cuadros de reemplazos, interpretaciones de encuestas de clima laboral, entre otras.

2.2.1 Selección de Personal

La selección del personal es el punto de partida para el ingreso de los nuevos talentos, proceso que se lleva a cabo de acuerdo a políticas, costumbres o presupuestos de cada empresa para poder llenar la vacante requerida. La selección puede ser interna o externa, las mismas deberán cumplir con los requerimientos para el puesto y se puede obtener mediante una evaluación previa de los postulantes al tratarse de una selección interna, mientras que la selección externa deberá llevarse a cabo por el mismo proceso de selección, que será dividido en varios procedimientos tales como: entrevistas, y pruebas para la vacante.

En el proceso de la selección del personal tenemos:

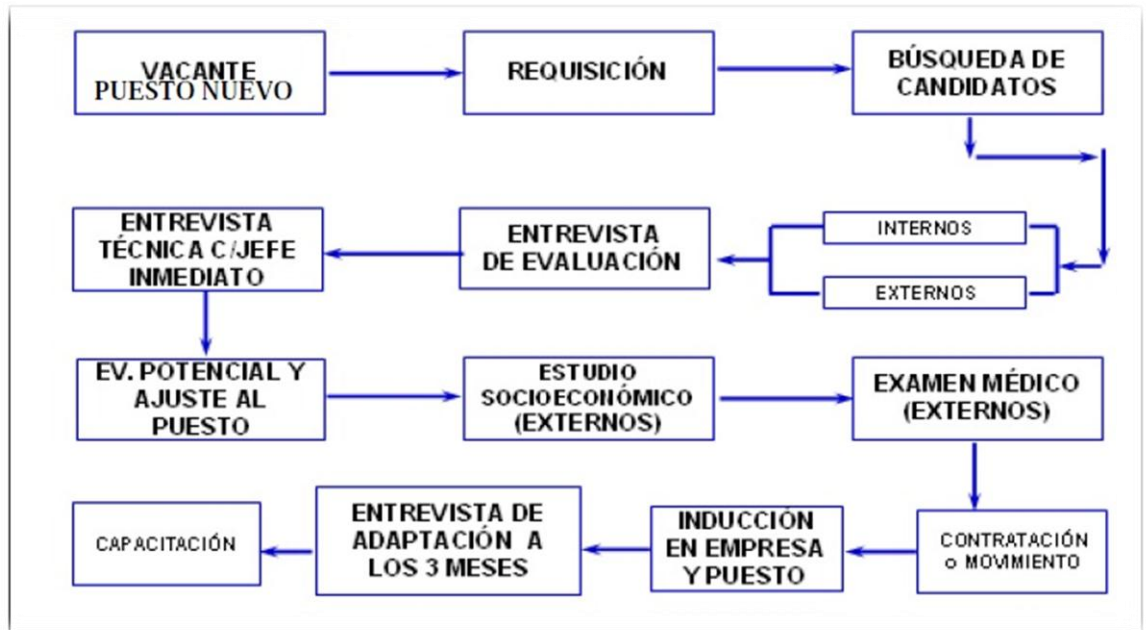


Fig. 4 “Procedimiento de reclutamiento y selección”⁹

Entre las políticas se pueden mencionar:

- **Política de Selección de Personal:** Para establecer los procedimientos y requerimientos que se deben cumplir para la selección de personal; es importante destacar que las empresas deberían realizar en primera instancia búsquedas internas o promociones para cubrir un puesto. Si se considera correcto proceder de esta manera, es recomendable que se incluya dicha aclaración dentro de las políticas para que el empleado se sienta respaldado por ellas.

⁹ Hernández Andrade (2002), “Reclutamiento y selección del personal”, **Recuperado de:** <http://www.itch.edu.mx/academic/maestriaadmon/cursoarh/tomo1/toc.html> el domingo 6 de octubre del 2013 a las 8:00am.

2.2.2 Inducción

La finalidad de la Inducción es brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol dentro de la organización para fortalecer sus habilidades y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma.

Existe dos tipos de inducción, la del nivel institucional de la información general, las metas de la empresa, misión, normativa, beneficios, por lo general ésta la realiza el departamento de Talento Humano; la segunda denominada Inducción en el puesto de trabajo que la realiza el jefe inmediato, en donde se detalla sus funciones, ubicación física, manejo de equipos entre otros. (Viviana Ortega, marzo 2008) **Recuperado de:** <http://vivisortega.blogspot.com/> el domingo 6 de octubre a las 8:53 am.

- **Política de Inducción:** Dentro de las políticas se manifiesta que dentro de este subsistema, la efectividad deberá ser medida por el aprendizaje sobre las funciones a realizar en la vacante respectiva.

2.2.3 Capacitación

Dentro de este subsistema se pueden realizar varios análisis, ya que al evaluar a los empleados éstos puede crecer profesionalmente, siendo la capacitación una fuente que genera nuevas habilidades y destrezas dentro de la organización, teniendo una ventaja competitiva dentro del mercado.

- **Política de Capacitación y Desarrollo:** Debe comprender desde el formato de inducción, las necesidades de capacitación para cumplir con los objetivos estratégicos, la detección de necesidades a través de la evaluación de desempeño y la capacitación necesaria para competir con éxito en el sector.

2.2.4 Salarios, Beneficios y Compensaciones.

Los Beneficios son los privilegios otorgados a los empleados de una organización o empresa. Son las compensaciones individuales no pagadas en concepto de sueldos o salarios, sino como beneficios adicionales a la compensación total de cada empleado o trabajador.

Estos privilegios pueden variar dependiendo de lo que el patrono pueda y quiera otorgar, pero, lo cierto es que los mismos tienen el propósito común de motivar y recompensar a los empleados por el desempeño de su labor.

Las compensaciones son un equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa y constituye el objetivo del departamento de Talento Humano en cuanto a la retribución de la labor a sus empleados. Para ello se toman los siguientes ejemplos:

Incentivos Gerenciales, Plan de Acciones, Incentivos y/o Bonificaciones a Asalariados, Pago de Horas Extras, bonos, otros. (Capital Works, 2012)

Recuperado de:

<http://www.biamericas.com/presentaciones/2012/fuerzaLaboral/compensacion-y-beneficios.pdf>, el domingo 6 de octubre del 2013 a las 9.20am.

En la práctica en las PYMES se observa con frecuencia que las empresas tardan en retribuir a sus empleados, sea porque no les pagan a tiempo o porque carecen de beneficios.

- **Política de Salarios, Beneficios y Compensaciones:** este subsistema básicamente deberá medir el tiempo en que se tarda el área de Talento Humano en cancelar los salarios, beneficios y compensaciones a los empleados.

2.2.5 Clima Organizacional

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Como menciona Reyes de la Cruz, el Clima Organizacional es un componente especial de la Cultura Organizacional, sostén del desarrollo de las empresas que conforman un país: *“Es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.”* (Juan Luis Reyes de la Cruz, 2001), **recuperado de:** http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tepeji/administracion/documentos/tema/Clima_Organizacional.pdf

- **Política de Clima Organizacional:** Para mantener las políticas de clima organizacional dentro de las PYMES de servicios será de mucha utilidad el que se realice la medición de la satisfacción del personal y la rotación dentro de la empresa.

2.2.6 Evaluación del desempeño.

Es el control y valoración sistemática por el jefe superior u otras instancias de la labor que ejecutan los colaboradores, que permite medir la eficiencia y eficacia en el desempeño del cargo.

El objetivo básico, primario, es mejorar los resultados de los talentos de la organización. Por tal motivo, la evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo sino un instrumento, un medio, una herramienta para alcanzar ese fin. Desde el punto de vista administrativo, la evaluación del desempeño puede tener, entre otros los siguientes usos administrativos:

Estado de la vinculación del individuo al cargo, Entrenamiento, Promociones, Incentivos por el buen desempeño, Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los colaboradores, Auto perfeccionamiento del empleado, Estimación del potencial de desarrollo de los empleados, Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la organización. (Chiavenato, Idalberto. Sao Paolo, 1998. 558 pp.)¹⁰

- **Política de Evaluación del desempeño:** para manejar con satisfacción este subsistema será de mucha relevancia la evaluación periódica para cada empleado dentro de la empresa, y la misma deberá contar con una puntuación adecuada para cumplir con los lineamientos de la empresa, dato que deberá fijar la Dirección.

¹⁰ Chiavenato Idalberto (1998), "Administración de Recursos Humanos. Partes I y II" Pág. 558.

CAPÍTULO III

3. Medición de las Políticas de Talento Humano a través de Indicadores y Métricas de las PYMES de servicio.

Para hablar de indicadores, es necesario que se conozca que *“medición es la aplicación de un procedimiento normalizado para asignar símbolos, no necesariamente números, a objetos de acuerdo con ciertas reglas específicas”* (Espinosa de los Monteros Armando, 2004).

3.1 Concepto de Indicadores:

“Son adjetivos a través de los cuáles se pretende saber el estatus de algún proceso”, como por ejemplo: rentabilidad de la empresa, satisfacción del cliente, tiempo adecuado de respuesta, pedido perfecto, etc.

Dado que los indicadores no son medibles directamente, es necesario establecer la forma de cómo se pretende que éstos sean medidos, por tanto se requerirá de las métricas.

1. Métricas, “son unidades a través de las cuáles se miden los indicadores.”

Las métricas expresan una metodología de planificación, desarrollo y mantenimiento para los sistemas de información, son piezas fundamentales para el proceso de desarrollo de los proyectos, gracias a éstas se puede obtener eficiencia, eficacia y calidad.

Una de las mayores ventajas de las métricas es que ayudan al gestor de un proyecto para llevarlo al éxito y al responsable del servicio a controlarlo con objetivos cuantificables; además, las métricas servirán para la detección de

cualquier tipo de inconvenientes dentro de la administración del Talento Humano y además muestra la ayuda que se podrá requerir en la operación diaria que ofrecen las empresas dedicadas al servicio.

Las métricas están compuestas por los siguientes elementos:

1. **Nombre.-** obtención de la métrica o métricas apropiadas para la representación.
2. **Fórmula.-** definición precisa sobre la manera cómo la métrica se obtendrá.
3. **Frecuencia de la medición:** período de separación entre mediciones consecutivas, por ejemplo: diaria, semanal, mensual, bimensual, etc.
4. **Responsable de la medición:** nombre y apellido de la persona responsable de la medición y reporte de la métrica, evitando colocar el nombre del puesto. Como metodología en este trabajo se colocará el nombre del cargo, ya que es general para las PYMES de servicios.
5. **Forma de recolección:** se define a la fuente de información de donde se recuperará los datos de análisis.
6. **Método de muestreo:** (tamaño de la muestra y forma de elección de los elementos), será necesario especificar si es un dato único, por ejemplo venta semanales al cliente; se puede determinar “opinión respecto al servicio”.
7. **Forma de asegurar la confiabilidad de los datos:** aquí se describe la calibración que será usada para asegurar que la información que está siendo reportada sea verídica.
8. **Forma de análisis:** se responderá la pregunta ¿cómo se va a reportar la información?, así se facilitará el análisis. (Espinosa de los Monteros Armando, 2004).

Para la aplicación de los indicadores y métricas que se utilizarán para la evaluación del Talento Humano de las PYMES de servicios, se realizará por fases

de análisis. Primero se recurrirá a la información detallada para los subsistemas de Talento Humano; en la segunda fase, se mostrará la relación entre éstos, y en la tercera fase se relaciona la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento con el resto de las perspectivas del BSC.

3.2 Formulación para los subsistemas.

Para este punto es necesario identificar los indicadores y la influencia en cada subsistema; luego de este paso, se deberá analizar los resultados mediante reportes que arrojen conclusiones entendibles, que permitan asegurar el cumplimiento de la métrica propuesta y generen un plan de acción de mejora en caso de existir distorsiones.

Para el caso de las PYMES, dependiendo de su concepción estratégica, tendrá que definir sus indicadores y métricas donde dará el énfasis necesario a cada aspecto que se considere de importancia relevante.

3.2.1 Selección del personal

- **Indicador #1: Eficiencia en la utilización de recursos para desarrollar el proceso de selección del personal.**
 - **Métrica 1:** Medir el porcentaje de horas utilizadas para el proceso de reclutamiento y selección del personal.
 - **Fórmula:**
$$\frac{\text{Total de HH utilizadas en el reclutamiento y selección}}{\text{Total HH planificadas para reclutamiento y selección}}$$
 - **Frecuencia de la medición:** Trimestral
 - **Responsable de la medición:** Coordinador Recursos Humanos.
 - **Forma de recolección:** Tiempo promedio utilizado por persona en reclutamiento y selección.

- **Método de muestreo:** Universo del total de personas seleccionadas.
 - **Forma de asegurar la confiabilidad de los datos:** cuadro comparativo de eficiencia en la utilización de los recursos de tiempo y de los sistemas de información.
 - **Forma de análisis:** Al tratarse de un cociente de selección, lo aceptable será que este valor sea igual o menor a 1 con un límite de 0.75, considerando que el número de horas planificadas de selección contienen los ajustes y rangos de holgura necesarios para que sea un proceso de reclutamiento eficaz. A medida que el proceso tome más tiempo y sea mayor a 1, no será el óptimo deseado. En general el cociente de selección, experimentará cambios por la situación del mercado de oferta y demanda de recursos humanos y el perfil del candidato.
- **Indicador #2: Eficacia en la satisfacción del área de Talento Humano de los candidatos pre-seleccionados para cubrir la vacante requerida.**
 - **Métrica 2:** Medir el porcentaje de las personas entrevistadas que cumplieron las exigencias del área de Talento Humano.
 - **Fórmula:**
$$\frac{\text{Total personas convocadas para cubrir una vacante}}{\text{Total personas elegidas para cubrir una vacante}}$$
 - **Frecuencia de la medición:** Trimestral
 - **Responsable de la medición:** Coordinador Recursos Humanos.
 - **Forma de recolección:** Base de datos con registros de posibles candidatos.
 - **Método de muestreo:** Universo del total de personas registradas.

- **Forma de asegurar la confiabilidad de los datos:** comparaciones anteriores de registros de curriculums entregados y de candidatos pre-seleccionados para cubrir la vacante.
- **Forma de análisis:** Un candidato seleccionado deberá ser escogido de entre tres aspirantes como mínimo. Al tratarse de un cociente de selección, lo aceptable será que este valor sea el mínimo, es decir igual a 3. Cualquier valor menor a 3 indicará que la selección fue limitada en cantidad de aspirantes; y por tanto, aumentará la probabilidad de fracaso en la selección final.
- **Indicador #3: Eficacia en el nivel óptimo de competencias del Talento Humano dentro de las empresas.**
 - **Métrica 3:** De acuerdo al perfil del cargo, se medirá el porcentaje de personas tituladas ya sea con tercer nivel, postgrado y maestría, respecto del total del personal de la empresa que requiere esta formación.
 - **Fórmula:**
$$\frac{\text{Total del personal con formación para el cargo} \times 100}{\text{Total del personal requerido}}$$
 - **Frecuencia de la medición:** Semestral
 - **Responsable de la medición:** Coordinador Recursos Humanos.
 - **Forma de recolección:** Actualización de datos de los colaboradores en cada una de sus carpetas.
 - **Método de muestreo:** Universo del total de personas registradas.
 - **Forma de asegurar la confiabilidad de los datos:** comparación del porcentaje con respecto a los años anteriores.

- **Forma de análisis:** Para analizar los resultados es necesario maximizar el grado de adecuación de competencias por puestos con los perfiles existentes, dependerá del tipo de empresa pero por lo general en las PYMES de servicios se requerirá que sea un porcentaje mínimo del 80% del personal.

Información Complementaria:

- **Recursos destinados en la selección del personal:** Permite evaluar si la selección es rentable para la empresa; evalúa la efectividad del personal que hace reclutamiento y selección.
- **Tipos de Búsquedas con mayor efectividad.** Permite identificar los casos en que las búsquedas internas o externas, grupales o individuales, en cualquiera de sus combinaciones, fueron más efectivas y trajeron mejores resultados.

3.2.2 Inducción

Debido a la duración de este subsistema, el tiempo de recolección de información es corto y la variedad con la que se puede contar no es muy amplia.

- **Indicador #1:** Efectividad de la inducción con respecto al aprendizaje sobre sus funciones y responsabilidades.
 - **Métrica 1:** Medir el porcentaje alcanzado de aprendizaje por parte del nuevo talento sobre sus funciones y responsabilidades.
 - **Fórmula:** Evaluaciones generadas por parte de Talento Humano referente a cada puesto.
 - **Frecuencia de la medición:** Mensual

- **Responsable de la medición:** Coordinador Recursos Humanos.
- **Forma de recolección:** Mediante evaluación de los conocimientos aprendidas.
- **Método de muestreo:** Universo del total de nuevos talentos.
- **Forma de asegurar la confiabilidad de los datos:** se tomará una muestra del 20% de las evaluaciones al personal y se comparará con la nota de cumplimiento requerido.
- **Forma de análisis:** Para garantizar efectividad en la inducción brindada al nuevo talento, éste deberá obtener como mínimo la nota de 80/100 en la evaluación de conocimientos.

3.2.3 Capacitación

El subsistema de capacitación es una de las herramientas en las que mayor análisis se puede realizar. Cuando es manejado de manera correcta, la capacitación genera nuevas habilidades y afianza conocimientos que pueden utilizarse en el negocio de manera eficaz.

Se pueden establecer tres grupos de análisis:

1. La organización de las capacitaciones.
2. Los efectos durante las Capacitaciones.
3. El análisis Post Capacitación.

En estas tres agrupaciones, se podrá observar el trabajo del área de Talento Humano en cuanto a la organización, efectividad de las convocatorias y cumplimiento de los presupuestos. Además se analizará el grado en que evolucionó la puesta en práctica de los conocimientos gracias a las capacitaciones, la satisfacción y predisposición del personal para el trabajo.

- **Indicador #1: Eficacia en el plan de capacitación del personal de las PYMES de servicios.**

- **Métrica 1:** Medir el grado de cumplimiento del cronograma establecido en el plan de capacitaciones.

- **Fórmula:**
$$\frac{\text{No. Capacitaciones ejecutadas}}{\text{No. Capacitaciones programadas}} \times 100$$

- **Frecuencia de la medición:** Cuatrimestral.

- **Responsable de la medición:** Coordinador Recursos Humanos.

- **Forma de recolección:** Elaboración de barras de cumplimiento, seguimiento, y control en forma mensual.

- **Método de muestreo:** Total de capacitaciones proyectadas.

- **Forma de asegurar la confiabilidad de los datos:** revisión de asistencias, emisión de certificados, firmas de responsabilidad de capacitadores y capacitados.

- **Forma de análisis:** la meta será obtener como mínimo el 80% de capacitaciones ejecutadas de las capacitaciones programadas.

- **Indicador #2: Efectividad en comunicación para convocar a los empleados a capacitaciones por realizarse.**

- **Métrica 2:** Medir el porcentaje de asistentes a la capacitación de la empresa.

- **Fórmula:**
$$\frac{\text{No. trabajadores que asistieron}}{\text{No. total trabajadores convocados}} \times 100$$
 - **Frecuencia de la medición:** Inmediata
 - **Responsable de la medición:** Coordinador Recursos Humanos.
 - **Forma de recolección:** Verificación documental del personal convocado y registro de asistencias.
 - **Método de muestreo:** Universo del total de los asistentes.
 - **Forma de asegurar la confiabilidad de los datos:** revisión de firmas de asistencia, tanto en los programas internos como en los externos.
 - **Forma de análisis:** la meta será obtener como mínimo el 90% de asistentes a las capacitaciones programadas e identificar las causas de la inasistencia.
- **Indicador #3: Evaluación al personal capacitado de las PYMES de servicios. Prueba de conocimientos.**
 - **Métrica 3:** Medir el grado de conocimientos adquiridos luego de las capacitaciones impartidas al personal.
 - **Fórmula:** Examen escrito con una nota mínima de 80/100.
 - **Frecuencia de la medición:** Inmediatamente luego de capacitación.
 - **Responsable de la medición:** Capacitador/Coordinador de Talento Humano.
 - **Forma de recolección:** Revisión de los exámenes escritos de opción múltiple.

- **Método de muestreo:** Total de participantes al curso de capacitación.
- **Forma de asegurar la confiabilidad de los datos:** muestra aleatoria del 50% de los exámenes de los participantes para observar si la nota obtenida está bien sustentada.
- **Forma de análisis:** Revisión de las calificaciones obtenidas de los participantes que deberá ser de 80/100 como mínimo.

Información Complementaria

- **Distribución de las capacitaciones brindadas.** Se puede analizar la información desde diferentes ópticas, como ser la distribución a nivel gerencial, puestos, antigüedad, sexo, etc.
- **Capacitaciones brindadas al personal clave.** Cuando se analiza al personal clave -de cualquier área- es importante corroborar si las capacitaciones asignadas son verdaderamente beneficiosas para el empleado y la empresa.
- **Áreas con mayor porcentaje de ausentismo.** Permite conocer qué áreas no hacen hincapié en los empleados para que acudan a las capacitaciones, o si en realidad las capacitaciones no son lo que el personal espera, y por dicho motivo se genera la inasistencia.

3.2.4 Salarios, Beneficios y Compensaciones.

El personal de una empresa valora en sumo grado la oportunidad con la cual se cancelan sus salarios y beneficios. Se considera uno de los factores que generan motivación y pertenencia a la organización.

- **Indicador #1: Cumplimiento en el pago de los Beneficios y Compensaciones.**

- **Métrica 1:** Medir el cumplimiento del pago a tiempo de los salarios, beneficios y compensaciones al personal.
- **Fórmula:** No más de 3 días laborables de retraso en los pagos.
- **Frecuencia de la medición:** Mensual
- **Responsable de la medición:** Coordinador Recursos Humanos.
- **Forma de recolección:** Verificación de los débitos de las cuentas de los bancos y acreditación en las cuentas del personal. Verificar ofrecimientos.
- **Método de muestreo:** Universo del total de los asistentes.
- **Forma de asegurar la confiabilidad de los datos:** revisión de las cuentas contables, conciliaciones bancarias y firmas de roles de pago.
- **Forma de análisis:** la meta será tener como máximo un retraso de 3 días en los pagos de los salarios, beneficios y compensaciones, se analizará la oportunidad con la que se ingresan los datos que componen el sistema de nóminas: horas extras, faltas, descuentos, etc se revisarán los ofrecimientos por reconocimiento que se han hecho en el tiempo.

3.2.5 Clima Organizacional

Los indicadores que se han analizado provienen de un análisis cuantitativo a la gestión de los empleados y a la efectividad de la administración del Talento Humano de la empresa.

El Clima Laboral es el referente más importante para conocer cómo piensa y siente el empleado; pero, al no poder identificar individualmente las respuestas de cada empleado, porque para que sea efectiva la encuesta de clima debe ser anónima, el enfoque se hará por áreas, antigüedad del personal o por aquellas características que hayan sido solicitadas y que el empleado deba completar en el inicio del cuestionario.

- **Indicador #1:** Satisfacción del personal respecto al clima organizacional.
 - **Métrica 1:** Medir el nivel porcentual de satisfacción de los trabajadores con la empresa.
 - **Fórmula:**
$$\frac{\text{Opiniones positivas}}{\text{Total de Opiniones}} \times 100$$
 - **Frecuencia de la medición:** Semestral.
 - **Responsable de la medición:** Coordinador Recursos Humanos.
 - **Forma de recolección:** Encuestas de opción múltiple.
 - **Método de muestreo:** Universo total de trabajadores.
 - **Forma de asegurar la confiabilidad de los datos:** El método de tabulación de los resultados individuales y colectivos, debe tener validez estadística.
 - **Forma de análisis:** la meta será obtener como mínimo el 70% de opiniones positivas por parte de los trabajadores, para luego subir 10% cada año. En caso de no obtener este resultado, elaborar el plan de acción y seguimiento para alcanzar la meta.
 -

- **Indicador #2:** Índice de rotación del personal de las PYMES de servicios.
 - **Métrica 2:** Medir el nivel porcentual de la rotación de la empresa.
 - **Fórmula:**
$$\frac{\text{Número de empleados que renuncian} \times 100}{\text{Total de empleados}}$$
 - **Frecuencia de la medición:** Mensual
 - **Responsable de la medición:** Coordinador Recursos Humanos.
 - **Forma de recolección:** Avisos de salida registrados en el IESS.
 - **Método de muestreo:** Universo total de trabajadores.
 - **Forma de asegurar la confiabilidad de los datos:** revisión del mecanizado general de información proporcionado por el IESS.
 - **Forma de análisis:** la meta será obtener un valor igual o menor al promedio del sector. Se estima que en PYMES el porcentaje debe ser no mayor al 5%.

Información Complementaria

- **Áreas con bajo nivel de reconocimiento de los empleados.** Permite identificar aquellas áreas en las que el personal posiblemente se encuentre desmotivado, y tomar las acciones necesarias para modificar los puntos débiles.
- **Áreas con bajo porcentaje de satisfacción en la encuesta de clima.** Se podrán identificar aquellas áreas en que el porcentaje de satisfacción esté por debajo de la media y priorizar la gestión para su mejoramiento.

- **Evaluación del cliente interno en las Áreas de Servicios.** Las áreas de servicios, deben ser evaluados por las otras áreas, lo cual sirve para poder analizar la calidad de los servicios proporcionados; no sólo es importante analizar los rendimientos y las tareas realizadas, sino también la imagen que el resto de las áreas tienen de éstas.

3.2.6 Evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño, al igual que el subsistema de clima laboral, tiene componentes de subjetividad. Se obtendrá la calificación de los superiores u otras instancias, en un proceso de diálogo biunívoco; se identificarán en el empleado debilidades que deben ser superadas y se potenciarán las fortalezas. Cuando el compromiso del Talento Humano sea palpable y se haya comprendido la importancia que tiene este proceso, se puede realizar la evaluación hacia los superiores y la evaluación de los propios compañeros del sector. Podría agregarse luego la autoevaluación realizada por el propio empleado y consensuada con el superior.

- **Indicador #1:** Eficiencia en la evaluación a los trabajadores mejor puntuados.
 - **Métrica 1:** Medir el porcentaje de personal con buena calificación de las empresas de servicios.
 - **Fórmula:**
$$\frac{\text{No. trabajadores con evaluación satisfactoria}}{\text{Total de trabajadores evaluados}} \times 100$$
 - **Frecuencia de la medición:** Semestral.
 - **Responsable de la medición:** Coordinador Recursos Humanos.
 - **Forma de recolección:** Recolección de información brindada por el departamento de Talento Humano del total del personal.
 - **Método de muestreo:** Universo total de empleados evaluados.

- **Forma de asegurar la confiabilidad de los datos:** Revisión de las evaluaciones del 50% de los empleados, cotejando los documentos escritos con los registros en el sistema.
- **Forma de análisis:** la meta será obtener como mínimo el 80% de personal con calificación satisfactoria en las evaluaciones realizadas.

CAPITULO IV

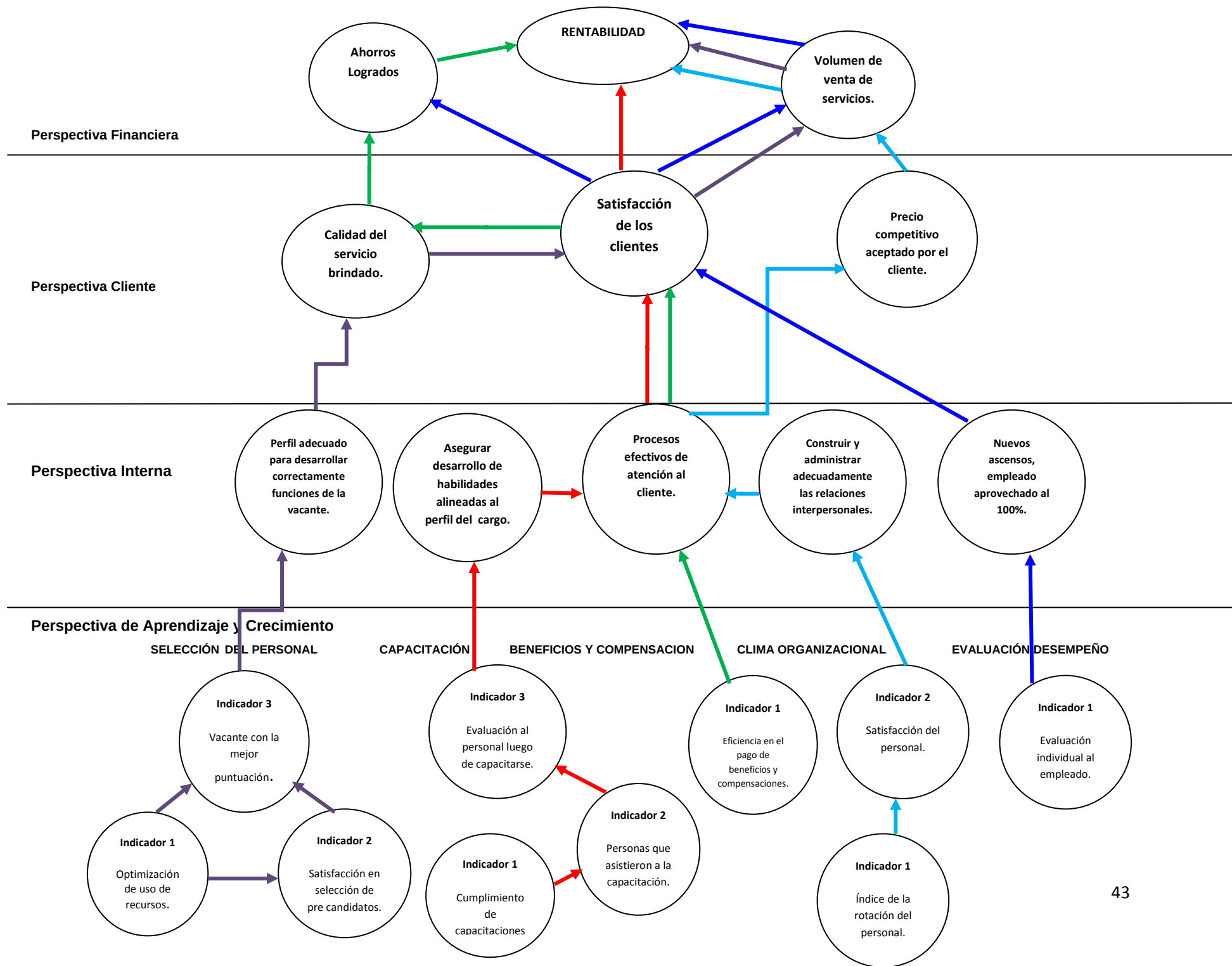
4. Modelo de Implementación del Balance Score Card enfocado al Aprendizaje y Crecimiento para las PYMES de servicios.

La metodología que se propone para implementar un sistema de apoyo en la toma de decisiones para el área del Talento Humano, es la utilización del Balance Score Card Operativo para el área y orientado a la evaluación del Talento Humano de las PYMES de servicios.

El Balance Score Card propuesto deberá incluir la gestión integral del Talento Humano, y la información utilizada para el análisis mediante el tablero de comando, debe actualizarse constantemente de manera que esté integrada en el sistema y el análisis se realice con los insumos que genera el tablero de control.

4.1 Modelo de Balance Score Card enfocado el área de Talento Humano para las PYMES de servicios.¹¹

¹¹ Elaboración del Balance Score Card, Autora: Bernarda Maldonado B.



4.2 Análisis detallado del Balance Score Card

La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento analiza las capacidades del personal de la empresa, por tanto cualquier inversión que se realice será de suma importancia a largo plazo para alcanzar los objetivos empresariales.

Todos los procesos claves tienen relación con el área de Aprendizaje y Crecimiento ya que de ellos depende la atención que se brinde a los clientes; por tanto, depende de su desenvolvimiento para la mejora continua. Dentro de la perspectiva de cliente, se puede mencionar que lo más importante dentro de ésta es que aquí gracias al Talento Humano, los clientes generan confianza en la empresa y sobretodo se consigue fidelidad. El Talento Humano genera valor agregado, identifica plenamente la diferenciación del servicio frente a la competencia, lo cual acompañado de buenas estrategias hace que la empresa genere mayores ingresos y mejore la rentabilidad.

-  **Ruta Estratégica 1:** se relaciona con la **selección correcta del personal** a la vacante requerida. Al hacerlo de manera correcta, el nuevo talento desarrollará de la mejor manera sus funciones para optimizar la calidad del servicio brindado, haciendo que exista satisfacción de los clientes, y por tanto las ventas se incrementen y la empresa genere mayor rentabilidad.
-  **Ruta Estratégica 2:** personal capacitado en función de la estrategia de la organización, fomenta el desarrollo de nuevas destrezas y habilidades que se aplican en el trabajo diario, con procesos efectivos de atención al cliente, que generan satisfacción en el mismo, e incrementa la rentabilidad de la empresa.
-  **Ruta Estratégica 3:** indica los factores motivacionales que los empleados reciben con los pagos oportunos de los salarios, beneficios y compensaciones, haciendo que éstos realicen un proceso efectivo de atención al cliente de tal manera que no existan repeticiones de atención

por un mismo problema, lo que genera ahorros en tiempo y dinero, se incrementa la frecuencia de venta y por tanto mejora la rentabilidad de la empresa.

→ **Ruta Estratégica 4:** Un índice de rotación de personal bajo, es un indicador de que el clima organizacional es el adecuado; produce satisfacción del personal, genera la construcción de relaciones interpersonales agradables dentro de la empresa y con los clientes externos. Los empleados defienden el valor que tiene el servicio que vende su empresa, y por tanto consiguen enfocar la diferenciación del mismo como un valor agregado frente al de la competencia; por tanto, el precio ya no es el principal argumento de transacción, lo cual repercute en la rentabilidad de la empresa.

→ **Ruta Estratégica 5:** El proceso de evaluación de desempeño cuando es enfocado de manera correcta, además de visualizar las fortalezas, debilidades y potencialidades del Talento Humano, es una herramienta que maneja las recompensas sean económicas o de crecimiento vertical u horizontal; son factores de motivación para los empleados y reduce la rotación de personal, generando ahorros para la empresa. Además los procesos de atención al cliente se efectivizan, la satisfacción de los clientes es mayor, se incrementan ventas y mejora la rentabilidad.

Todas las rutas estratégicas hacen relación a los indicadores desarrollados en el capítulo anterior, el Balance Score Card podrá ser modificado de acuerdo a las necesidades de la empresa.

4.3 Definición de objetivos, políticas y acciones a ejecutar.

Los **objetivos** de las organizaciones siempre tendrán relación directa con las estrategias cuantitativas, las cuales establecen a corto, mediano y largo plazo lo que se desea conseguir. Se debe tomar en consideración que un objetivo no puede ser tomado como una estrategia general, sino que los objetivos deberán ser medibles en un plazo determinado. Mediante una

serie de objetivos cuantificables se debe evaluar si la estrategia general se cumple, los objetivos deben estar alineados, y deben cumplirse para que de esta manera la estrategia general sea alcanzada.

Para poder definir los objetivos, la Gerencia General debe participar y hacer seguimiento efectivo con el apoyo de las gerencias funcionales, llegando a consensos para alinear la estrategia de la empresa en todos los niveles de la organización.

Se muestran algunos objetivos como ejemplo a utilizar, según los distintos enfoques que tengan la estrategia de la empresa y las métricas que se definieron para medir su consecución.

Mejorar el rendimiento del Talento Humano con respecto al año anterior a través de los siguientes objetivos:

1. Incrementar la satisfacción del personal en un 10% en el próximo año.
2. Otorgar un mínimo de 4 capacitaciones en Mejoramiento de Procesos por año a los empleados.
3. Mejorar la productividad del área de post venta en un 10% en el próximo año reduciendo en tiempo las respuestas a los clientes.
4. Mejorar el clima laboral de las áreas en un 15% de acuerdo a la última encuesta.

Las **políticas** de Talento Humano son un marco de referencia para los empleados de la compañía, además es una herramienta de gestión que es utilizada por todos los cargos. Por otro lado, establece pautas y criterios para la convivencia entre la empresa y sus empleados que deben ser equitativas para los integrantes de la empresa.

Y por último las **acciones** que deberán tener soporte con las políticas, ya que si los objetivos no están conectados con las políticas, y a su vez las políticas con las acciones, los empleados seguirían cada quien el camino que mejor les convenga, siendo el pilar fundamental que todo el personal conozca con claridad la ruta a seguir.

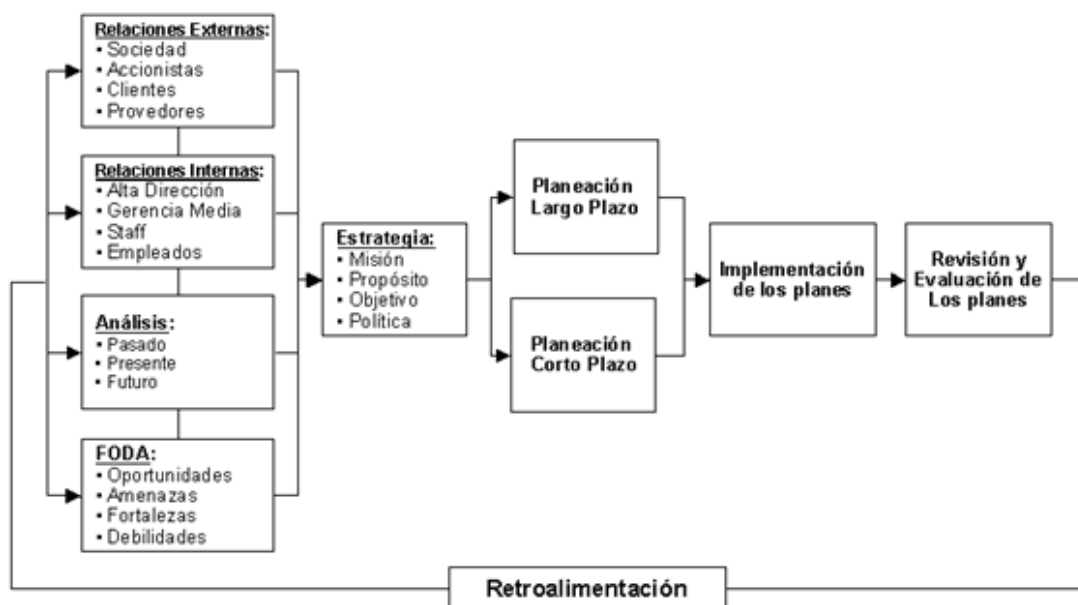


Fig. 5 “Cuadro de Estrategias-Objetivos-Acciones”¹²

4.4 Creación de valor del Talento Humano y aporte para la mejora de las perspectivas interna, del cliente y financiera de la empresa.

4.4.1 Aprendizaje Estratégico

De acuerdo a Espinosa de los Monteros Armando (2004), el Balance Score Card es un marco adecuado para el aprendizaje estratégico, entendiendo que puede haber modificaciones que siendo necesarias, se recomienda que no sean muy frecuentes, ya que es óptimo que las referencias permanezcan sin cambios durante un cierto tiempo.

¹² Tomado de apuntes del catedrático del Tecnológico de Monterrey de la materia Estrategia Empresarial Dr. Miguel Obregón.

Para poder probar la relación propuesta entre dos métricas se debe calcular la correlación entre dichas variables, esto permite evidenciar la causa-efecto, y por ello necesitará de un lapso prudencial para tener los datos necesarios y así calcular la correlación, siendo un proceso más fácil para las empresas grandes que para las PYMES, las cuales tendrán que esperar un poco más de tiempo para identificar sus logros y mejoras en la gestión. Además se debe considerar el lapso que transcurrirá entre la formulación de la métrica y el efecto que se aspira conseguir, por ejemplo: si mejora la métrica de la capacitación, sería difícil pensar que el efecto se notará inmediatamente en reducción de tiempo de atención al cliente, pues habrá una curva de aprendizaje que deberá ser considerada.

4.4.2 Las sesiones de Revisión de la Planeación

La forma clásica de llevar a cabo la revisión de la estrategia es a través de las llamadas sesiones de revisión de la planeación, las cuales se conectan con el aprendizaje estratégico.

Existen sesiones de revisión con diferentes enfoques recomendándose que se realicen en momentos diferentes:

- **Sesiones de cumplimiento de objetivos del cuadro de mando:** se recomiendan que se revisen los avances mensualmente, con una duración máxima de 4 horas, se aconseja revisar las correlación entre las métricas.
- **Sesiones de definición de iniciativas:** implica evaluaciones de nuevas iniciativas que se desprendan de las conclusiones del FODA u otras metodologías de análisis, por ejemplo: nuevos servicios, rediseño de procesos de atención, etc. Es recomendable hacer cada tres meses con una duración de 8 horas.

- **Sesiones de seguimiento de iniciativas:** esta es recomendable que se realice mensualmente con una duración máxima de 4 horas. Será necesario contar con información previa a través de alguna herramienta de control de proyectos donde sea posible analizar el estatus de implantación de las diferentes iniciativas.

La duración y los lapsos entre sesiones mencionados anteriormente deben tomarse como tentativos ya que estos dependerán de las condiciones en que la empresa esté operando y la cultura de juntas eficaces que se cuente. Será posible reducir la duración de las sesiones de forma importante si se recuerda que el énfasis se mantiene en valorar y redefinir la estrategia, no en temas operativos, y además se usen las herramientas correctas para tener información. (Espinosa de los Monteros Armando, 2004)

4.4.3 Coherencia Estratégica

Los resultados estratégicos son llevados a cabo gracias a los asociados y los empleados, por tanto se debería “compartir las ganancias”.

Una vez que se observan que los resultados estratégicos son los adecuados, vendrá una de las preguntas básicas de la organización debe hacerse ¿de qué manera comparto las ganancias?, por tanto se deberá analizar el desempeño de cada proceso y el desempeño de la organización.

Según varios tratadistas que analizan el desempeño individual y de equipo, la retribución puede analizar los siguientes componentes:

- Salario base
- Reparto de Utilidades
- Prestaciones
- Pago por horas extras de trabajo
- Pago por antigüedad

- Pago por cumplimiento de metas.
- Pago de bonos e incentivos individuales.
- Pago de bonos por equipo.
- Pago de bonos a la totalidad de la empresa.
- Pago por conocimientos y habilidades.
- Compensación de ejecutivos por resultados empresariales.
- Programas de capacitación especializados.
- Crecimiento vertical y horizontal.
- Ascensos.

(Espinosa de los Monteros Armando, 2004 y otros)

Para Luis María Huete y Andrés Pérez (Deusto 2003), la mejor forma de retribuir a los miembros de una organización, es mostrarles con resultados palpables que el presente es halagador y el futuro promisorio, porque está avalizado por un camino certero lleno de retos pero con la seguridad de que pueden ser superados, o al menos sustituidos con inteligencia, por una estrategia emergente con objetivos y planes de acción reformulados.

4.4.4 La Retroalimentación Estratégica.

El ciclo de retroalimentación indica que la administración estratégica es un proceso permanente; una vez implementada la estrategia, debe hacerse monitoreo de su ejecución con el fin de determinar hasta qué punto se logran realmente los objetivos estratégicos. Esta información se devuelve al nivel directivo a través de ciclos de retroalimentación. En este nivel se suministra la siguiente fase de implementación y formulación estratégica, esta sirve bien sea reafirmar las metas y estrategias corporativas o para sugerir cambios. Este concepto se vincula con el de la autodirección. Todo sistema auto dirigido necesita recibir información del mundo exterior, y sobre todo, información sobre los resultados de sus acciones anteriores, a fin de agregarla a la ya disponible y corregir el nuevo ciclo de actuación, y así sucesivamente. Esa secuencia actuación-retorno de información-actuación corregida, se denomina ciclo de realimentación y es fundamental en todo proceso dirigido de búsqueda de metas.

Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por lo tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservados. De manera alternativa, la retroalimentación puede revelar que los objetivos estratégicos eran alcanzables, pero la implementación, deficiente. En este caso, la siguiente fase en la administración estratégica puede concentrarse más en la implementación, debido que la retroalimentación es un aspecto del control organizacional, este es un capítulo de significativo interés, por lo que se recomienda estudiar y diseñar prolijamente los sistemas de control, e implementar un tablero de control.

La Retroalimentación sugiere aprendizaje estratégico, que es la capacidad de formación de la organización a nivel ejecutivo, es el poder *"aprender la forma de utilizar el Balanced Score Card como un sistema de gestión estratégica."* (Kaplan y Norton, 1996).¹³

¹³ "El Feedback Estratégico" Recuperado de: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/> el lunes 7 de octubre a las 18.34pm.

CAPÍTULO V

5.1 Conclusiones y Recomendaciones

Luego de haber realizado el presente trabajo se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- El Balance Score Card, es una herramienta que permite planificar objetivos medibles integrando a todos los subsistemas que posee cada área, entendiendo que cada área tiene una relación directa con Talento Humano.
- El Balance Score Card se ha transformado en una herramienta de mucha importancia dentro las empresas; en el caso de las PYMES de servicios, reconocen que la no implementación no se realiza por falta de interés, sino que más bien porque se necesitan realizar pequeños cambios tecnológicos, ciertos cambios estructurales y en algunos casos alguna inversión, para poder aprovechar al máximo esta herramienta y alcanzar el éxito.
- El Balance Score Card permite evaluar el desempeño del Talento Humano, ya que al integrar a todos los subsistemas nos permite analizar y visualizar las acciones que se deben tomar con respecto a los miembros de la organización.
- Dentro de las PYMES de servicios el desarrollo de los Indicadores nos muestra que la expansión y crecimiento es indispensable para poder mantenerse dentro de un mercado competitivo, ya que el tablero al ser flexible permite al usuario realizar ajustes de acuerdo a la necesidad de cada empresa.
- Todas las empresas desean alcanzar la mayor rentabilidad, y eso se consigue si es que todos los procesos son realizados efectivamente, por eso del Talento Humano dependen la gran mayoría de resultados

que obtenga la empresa, siendo clave buscar a toda costa la satisfacción de los mismos.

- Por último las PYMES de servicios al implementar el Balance Score Card podrán saber cómo tomar decisiones para mejorar su rentabilidad, siendo el Talento Humano clave para mejorar procesos, conseguir clientes rentables y estar entrenados para cubrir cualquier vacante ya sea por reemplazo o por expansión de la empresa.

Como recomendación se puede acotar que el éxito del funcionamiento de un sistema de información de Talento Humano que brinde el soporte en la toma de decisiones, depende de una correcta planificación del sistema. El tablero estará orientado a cubrir los indicadores necesarios para evaluar el cumplimiento de la estrategia de la empresa. Por ende, requerirá que la comunicación sea eficaz entre los usuarios y el grupo multifuncional que realice dicho tablero de comando operativo.

5.2 Bibliografía

5.2.1 Referencias Bibliográficas

- **CHIAVENATO IDALBERTO (2001)**, “Administración de Recursos Humanos”, (5ta Edición), Colombia, McGraw-Hill.
- **ESPINOSA DE LOS MONTEROS ARMANDO, (2004)**, “Reingeniería *Estratégica de Alta Tecnología Aplicada*”, Editorial: Lagares.
- **HUETE LUIS MARÍA y PÉREZ ANDRÉS, (2003)**, “*Clienting*”, (Deusto-Tibidabo).
- **McGREGOR, DOUGLAS. (1960)**, “*El lado Humano de las Empresas*”, Madrid, España. Editorial: MC Graw Hill.
- **KAPLAN Y NORTON (1996)**, “Una obra clave” “*The Balance Score Card*”, (2da Edición), España, McGraw-Hill.
- **TURBAN-ARONSO-LIANG (2005)**, “*Decision Support Systems and Intelligent Systems*”, Editorial Pearson - Prentice Hall.

5.2.2 Referencias Electrónicas

- “El Feedback Estratégico.”

Recuperado de: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>, el lunes 7 de octubre a las 18.34pm.

- “Beneficios y Compensaciones del personal.”

Recuperado de:

<http://www.biamericas.com/presentaciones/2012/fuerzaLaboral/compensacion-y-beneficios.pdf>, el domingo 6 de octubre del 2013 a las 9.20am.

- **“La perspectiva de cadena de valor del proceso interno” Recuperado de:**

http://www.google.com.ec/search?q=la+perspectiva+de+cadena+de+valor+del+proceso+interno&bav=on.2,or.r_gf.&bvm=bv.48572450,d.dmQ&biw=1280&bih=699&um=1&ie=UTF8&hl=es&tbn=isch&source=og&sa=N&tab=wi&ei=ubDRUZDgL62o0AG45YHoBg#facrc=&imgdii=&imgsrc=St5H-stumEFfCM%3A%3BAhg2q_BTV12SvM%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.ceeialbacete.com%252Fcorps%252Fceeialbacete%252Furl%252Fcuadro_mando%252Fimagenes%252Fprocesos1.gif%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.ceeialbacete.com%252Fcorps%252Fceeialbacete%252Furl%252Fcuadro_mando%252Fperspectiva_procesos.htm%3B700%3B156, el 1 de julio del 2013, a las 11.42am.

- **Gráfico de Teorías Administrativas:**

Hernández Andrade, B. (2002). “Información sobre la Administración de los Recursos Humanos”, Instituto Tecnológico de Chihuahua.

Recuperado de:

<http://www.itch.edu.mx/academic/maestriaadmon/cursoarh/tomo1/toc.html>
el martes 30 de julio del 2013 a las 19:41.

- **Frederick W. Taylor**

Recuperado de:

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/tyac/1.asp
el jueves 1 de agosto del 2013 a las 17:51.

- **“Pirámide de Maslow” (1954).**

Recuperado de:

http://www.google.com.ec/search?q=piramide+de+maslow&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=G2AAUq3wC-PayAHb_4HYAQ&sqi=2&ved=0CAcQ_AUoAQ&biw=1280&bih=699#facrc=&imgdii=&imgsrc=X8NEjvd-2so3-M%3A%3BtAgmmCYrZ2vS0M%3Bhttp%253A%252F%252Fcomocualquiera.com%252Fwp-content%252Fuploads%252F2012%252F11%252Fpiramide-Maslow.jpg%3Bhttp%253A%252F%252Fcomocualquiera.com%252Ffla-piramide-de-maslow%252F%3B1024%3B768, el lunes 5 de agosto del 2013 a las 21:30.

PYMES en el Ecuador, Servicio de Rentas Internas:

Recuperado de: <http://www.sri.gob.ec/web/10138/32@public> el jueves 8 de agosto del 2013 a las 16:10.

5.2.3 Artículos publicados en la web por catedráticos

- **Broggi Adrian, (2010)** “Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración” Pág. 44 **Recuperado de:** <http://posgrado.frba.utn.edu.ar/investigacion/tesis/MAN-2011-Broggi.pdf> el domingo 4 de agosto del 2013 a las 16:10.
- **Molina García Cauhtémoc**, “El enfoque cuantitativo” **Recuperado de:** <http://administracionyestrategia.blogspot.com/2007/07/el-enfoque-cuantitativo-en-la.html> el jueves 1 de agosto del 2013 a las 23:50.

- **Morton Scott, M. (1971)** *“Management decision systems: Computer based support for decision making”*. Cambridge, Massachusetts: Universidad de Harvard.
- **Ortega Viviana :** <http://vivisortega.blogspot.com/>
- **Reyes de la Cruz Juan Luis, (2001), recuperado de:**
http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tepeji/administracion/documentos/tema/Clima_Organizacional.pdf
- **Sidrón Francisco Mateo (2008),** “Tecnología en Recursos Humanos, necesidad fundamental para el Siglo XXI” **Recuperado de:**
<http://articulos.empleos.clarin.com/tecnologia-en-recursos-humanos-necesidad-insoslayable-para-el-siglo-xxi/> **el miércoles 7 de agosto del 2013 a las 16:40.**
- **Vogel M., (2010)** “¿Sabías que el Balance Score Card no es la llave del éxito? **Recuperado de:** <http://www.blogtablerocomando.com.ar/>.

ANEXOS

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“DESARROLLO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR EL
DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LAS PYMES DE
SERVICIOS”**

Diseño de Monografía previo a la obtención del título de:

INGENIERO COMERCIAL

Autora:

Ma. Bernarda Maldonado B.

Director:

Ing. Gianni Salamea A.

CUENCA – ECUADOR

2013

1. Tema

El tema que se propone es “Desarrollo de Indicadores de Gestión para evaluar el desempeño del Talento Humano de las PYMES de servicios”

2. Planteamiento del problema

Se evidencia que hay problemas de control en la gestión del Talento Humano de las empresas, ya que con frecuencia no se miden los efectos de la gestión de esta área en el resultado final del desempeño de la organización. No es suficiente analizar el costo de las remuneraciones, el gasto por reclutamiento y selección, o las erogaciones para adiestramiento; es fundamental, entender el comportamiento organizacional y sus efectos en el clima laboral, productividad, rotación de personal, ausentismo y ciudadanía.

3. Justificación

El BSC o tablero de control, fue propuesto por Robert Kaplan y David Norton (1997), como un “Sistema de medición de desempeño, desarrollado con la intención de proporcionar a la organización una herramienta que permita trasladar objetivos estratégicos, en un grupo de medidas que permitan alinear la conducta del personal con la dirección de la organización”¹.

El BSC proporciona a los directivos de una empresa los instrumentos para alcanzar un éxito competitivo futuro; hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. Además estos mismos autores agregan que el BSC “traduce la visión y la estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. La

¹ Kaplan, R. y Norton, D. (1996). "Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard", Barcelona, España. Editorial Gestión 2000, 2ª edición. Pág. 37

declaración de misión trata creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales.”²(Kaplan y Norton, 1997)

El área de Talento Humano anteriormente cumplía con el rol operativo de gestión del personal. Hoy en día esto ha cambiado, ya que la velocidad de adaptación que está demandando el mercado requiere que el área de Talento Humano esté más orientada a la creación y desarrollo de talentos, a través, del aprendizaje y conocimiento, y el desarrollo de las capacidades claves para lograr la estrategia planteada por la empresa. Ariela Collins, (2007) Gerente de Entrenamiento para Sudamérica de Burger King, dice: *“Hoy el mundo de los negocios exige recursos humanos que marquen diferencias claras y concretas dentro de una organización. Se terminó el concepto de que los recursos humanos son simplemente mano de obra. Desde hace unos años los empleados, de todos los niveles y cargos, pasaron a ser un recurso estratégico especializado para cualquier industria o sector, que deben ser valorados especialmente por sus conocimientos, su capacidad de pensar, de idear soluciones y respuestas y de hacer frente a cualquier conflicto que se les presente. Nada podría reemplazar el aporte que un individuo representa para una organización, su negocio y su estrategia, y nadie podría hacerlo si no es el propio hombre”*³(Collins, 2007 *“Las compañías tienen que generar RRHH cada vez más estratégicos”*)

Recuperado de: <http://www.iprofesional.com/notas/52635-Las-companias-tienen-que-generar-RRHH-cada-vez-mas-estrategicos.html?cookie>

4. Alcance y Limitaciones

² Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *"Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard"*, Barcelona, España. Editorial Gestión 2000, 2ª edición. Pág. 37

³ Collins A (2007) *“Las compañías tienen que generar RRHH cada vez más estratégicos”* Recuperado de: <http://www.iprofesional.com/notas/52635-Las-companias-tienen-que-generar-RRHH-cada-vez-mas-estrategicos.html?cookie>

La estructura de la monografía está orientada a empresas de servicio de la categoría PYMES que desarrollan su actividad en nuestro país o en mercados similares, considerando las similitudes y diferencias en el entorno económico, político, tecnológico y social.

La propuesta incluirá indicadores de gestión para medir el aporte del Talento Humano de las PYMES de servicios con la utilización del BSC. El estudio no cubre indicadores para medir los procesos internos, relaciones con los clientes y aspecto financiero.

La metodología a desarrollar permite la creación de varios indicadores, que pueden ser monitoreados o consultados por el usuario de la aplicación. Se detallarán los más importantes que tienen incidencia en los subsistemas de Talento Humano, y pueden generar cambios en el Comportamiento Organizacional. El objetivo central será desarrollar la propuesta de modo práctico, de tal manera que pueda ser utilizada en las PYMES de servicios en general.

5. Objetivos

5.1 Objetivo General

- Diseñar una metodología aplicable a la gestión del Talento Humano en PYMES de servicios con base en el BSC, que permita identificar la contribución de esta área funcional al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

5.2 Objetivos Específicos

- Realizar un enfoque teórico sobre los sistemas de soporte de decisión.
- Describir el proceso para la implementación del BSC en las PYMES de servicios.

- Describir los indicadores y métricas necesarias para que las PYMES de servicios evalúen la gestión del Talento Humano para la consecución de la Misión y Visión de la organización.
- Determinar las relaciones causa-efecto que se generan de la consecución de objetivos de Talento Humano, en las perspectivas de los procesos internos, del cliente y el resultado financiero de la organización.

6. Marco teórico

Para el estudio planteado se utilizarán varios conceptos tales como: Balanced Scored Card o Tablero de Control (BSC), Talento Humano, Indicadores y Métricas, que conjugados buscan encontrar una metodología razonable de aplicación para la presente monografía de grado.

- **Balance Scord Card o Tablero de control (BSC):**

“El BSC o Tablero de Control” proporciona a los directivos de una empresa, el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.”⁴. Según estos mismos autores el Tablero de Comando “traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”⁵.

⁴ Kaplan, R. y Norton, D. (1996). "Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard", Barcelona, España. Editorial Gestión 2000, 2º edición. Págs. 20-21-22

⁵ "Kaplan, R. y Norton, D. (1996). Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard", Barcelona, España. Editorial Gestión 2000, 2º edición.

“El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio”.⁶

- **El Talento Humano:**

Según su profesionalización, capacitación y su sentimiento de pertenencia dentro de la empresa, es el principal factor que influye en la creación de valor tanto para los clientes internos como externos. John Kenneth Galbraith considera que “Capital Intelectual significa algo más que ‘Intelectual como puro intelecto’ e incorpora un grado de ‘acción intelectual’. Por tanto, Capital Intelectual no es sólo un activo intangible estático, por sí; es decir, más que un proceso ideológico, es un medio para lograr un fin.”⁷

Otro concepto de Becker de Capital de Trabajo:

⁶ Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *"Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard"*, Barcelona, España. Editorial Gestión 2000, 2ª edición. Pág. 37

⁷ Bontis, N. cita a Galbraith. (1998). "Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models". *Management Decision*.

“El conjunto de las capacidades productivas y competitivas, que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos”.⁸

“El concepto de Capital, expresa la idea de un stock intangible (Fondo de Comercio, GoodWill ó Capital Intelectual) imputado a una persona que puede ser acumulado a usarse o no usarse. Es una opción individual, una inversión. El Conocimiento es como el dinero, se puede guardar en un calcetín debajo de la cama y no da intereses, o por el contrario se puede usar, e invertirlo y obtener beneficios de él”.⁹ (Lord Kelvin, Recuperado de: http://www.ciw.cl/recursos/Charla_Metricas_Indicadores.pdf)

- **Los Indicadores:**

La razón de ser en un sistema de medición es: comunicar, entender, orientar y compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa. Los procesos que comúnmente integran un sistema de medición son: planificación, presupuesto (asignación de recursos), información, seguimiento (control), evaluación y compensación.¹⁰

En esta propuesta metodológica nos servirá para conocer si el aporte de Talento Humano como área funcional, está generando el valor necesario para la mejora de los procesos internos, la relación con los clientes y los resultados financieros. Tenemos varios tipos de indicadores: los llamados de cumplimiento muestran cómo se desarrolla lo que se está investigando, a través del monitoreo de sus metas parciales. Los indicadores de efecto miden si se cumplieron los objetivos específicos, y los indicadores de impacto, los objetivos generales. Estos dos últimos son llamados indicadores de evaluación.

⁸Becker, G. (1964) “Human Capital”, New York, Estados Unidos. Editorial.: Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research

⁹ Becker, G. (1964) “Human Capital”, New York, Estados Unidos. Editorial.: Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research.

¹⁰ Lord Kelvin; www.ciw.cl/recursos/Charla_Metricas_Indicadores.pdf.

Los indicadores deben poseer la mayor precisión posible en su denominación, tener relación con el tema a analizar, deben ser sensibles a los cambios, confiables, demostrables, y ser datos fáciles de obtener.

- **Las Métricas**

Las métricas son un conjunto de reglas generadas para la creación de productos o servicios de calidad, constituyen una metodología de planificación, desarrollo y mantenimiento de un sistema de información que brindan datos objetivos de eficiencia, eficacia y calidad. Apoyan al responsable de un servicio a controlarlo con argumentos objetivos cuantificados y sirven para la detección de los riesgos operacionales en los servicios. (Espinosa de los Monteros Armando, 2004).¹¹

7. Metodología del desarrollo

7.1 Tipo y enfoque de la investigación

La metodología de investigación a utilizar es clasificada como cualitativa, que en general es aplicada para estudiar comportamientos sociales y culturales. Se establecerá un mapa genérico de estrategias que sea referencial para una organización PYMES, que permita analizar su situación particular.

Dentro de este estudio, se pretende formular indicadores y métricas que midan el aporte del Talento Humano a la consecución de los objetivos funcionales y generales de una organización tipo.

Como un complemento necesario, se analizará las ventajas que se obtienen de aplicar el sistema de evaluación del desempeño de los empleados, identificando sus fortalezas y debilidades para potenciar las primeras y mejorar las segundas.

¹¹Espinosa de los Monteros Armando, REATA(Reingeniería Estratégica de Alta Tecnología Aplicada), Edición 2004, Pág. 40-41

La siguiente etapa, tendrá como objetivo desarrollar un modelo básico de Balance Score Card para Talento Humano de las PYMES de servicios, donde se investigará cuál es la información con la que debe contar una empresa para este propósito.

Finalmente, se elaborará el informe final con las conclusiones y recomendaciones que puedan presentarse.

7.2 Método

El método que se aplicará en este trabajo de grado será el método deductivo ya que se partirá de datos generales, para de esa manera deducir por medio del razonamiento lógico la mejor metodología de evaluación del desempeño aplicable a las PYMES de servicios, y de esta forma poder comprobar su validez dentro de las mismas.

7.3 Técnicas

Para este desarrollo se usará como técnica principal las entrevistas, ya que el aporte que puedan brindar los gerentes, jefes de Talento Humano son de mucha importancia ya que con su experiencia diaria se puede obtener una visión más amplia y real del área en estudio.

8. Esquema de tentativo de contenidos

Introducción

Capítulo I

1. Introducción a los sistemas de soporte de decisión

1.1 Características de los sistemas de soporte

1.2 Concepto del Balance Score Card o tablero de comando

1.3 Tipos de Balance Score Card

1.4 Pensamiento sobre los Recursos Humanos

1.4.1 Administración General

1.4.2 Administración Científica

1.4.3 Enfoque Cuantitativo

1.4.4 Enfoque Integrador

1.4.5 Enfoque actual

1.4.6 Teorías sobre Talento Humano.

1.4.7 Los Recursos Humanos y la Tecnología

Capítulo II

2. Metodología para la implementación del BSC en Talento Humano de las PYMES de servicios.

2.1 Análisis conceptual de una empresa PYMES.

2.2 Definición de objetivos, políticas y acciones a ejecutar.

2.3 Identificación de herramientas posibles para realizar el análisis del área de Talento Humano.

2.3.1 Selección del personal

2.3.2 Inducción

2.3.3 Capacitación

2.3.4 Beneficios y Compensaciones.

2.3.5 Clima Organizacional.

2.3.6 Evaluación del desempeño.

Capítulo III

3. Indicadores y Métricas para evaluación del Talento Humano de las PYMES de servicio.

3.1 Fase 1: Formulación para los subsistemas.

- 3.1.1 Selección del personal
- 3.1.2 Inducción
- 3.1.3 Capacitación
- 3.1.4 Beneficios y Compensaciones.
- 3.1.5 Clima Organizacional.
- 3.1.6 Evaluación del desempeño

3.2 Fase 2: Creación de valor del Talento Humano y aporte para la mejora de las perspectivas interna, del cliente y financiera de la empresa.

- 3.2.1 Las sesiones de Revisión de la Planeación
- 3.2.2 Coherencia Estratégica
- 3.2.3 El Feedback Estratégico

Capítulo IV

4. Conclusiones y Recomendaciones

5. Referencias

5.1 Referencias Bibliográficas

- Bontis, N. cita a Galbraith. (1998). "Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models". Management Decision.
- Becker, G. (1964) "Human Capital", New York, Estados Unidos. Editorial.: Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research.
- Espinosa de los Monteros Armando, REATA (Reingeniería Estratégica de Alta Tecnología), Primera Edición, 2004.

- Kaplan Robert y Norton, Cuadro de Mando Integral, The Balance Score Card “Una obra clave”, Primera Edición, 1996.

5.2 Referencias Electrónicas

- Lord Kelvin; www.ciw.cl/recursos/Charla_Metricas_Indicadores.pdf.
- Collins A (2007), <http://www.iprofesional.com/notas/52635-Las-companias-tienen-que-generar-RRHH-cada-vez-mas-estrategicos.html?cookie>

9. Cronograma de actividades

Tiempo Actividad	MES 1				MES 2				MES 3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Desarrollo Cap. I	X	X										
Desarrollo Cap. II			X	X	X							
Desarrollo Cap. III						X	X	x				
Desarrollo Cap. IV									X	X		
Revisión Director											X	
Entrega												X

10. Presupuesto

NO.	DENOMINACIÓN	P. UNITARIO	P.TOTAL
	Bibliografía	50	50
	Internet	75	75
	Suministros Varios	80	80
	Movilización	40	40
	Otros gastos	50	50

11. Referencias Bibliográficas

12. Anexos