

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Maestría en Dirección de Recursos Humanos y Gestión del Talento



UNIBE
Forjando líderes!

**CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE
RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE ZONAS FRANCAS.**

**Proyecto final para optar por el título de
Maestría en Dirección de Recursos Humanos y Gestión del Talento**

Sustentantes:

Jessica Aida Mella Rodríguez	14-0806
Scarlette Alicia Geraldino Rosario	20-0867

Santo Domingo, D. N.

Abril, 2021

**CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE
INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA
DEL SECTOR DE ZONAS FRANCAS.**

Indice:

Resumen -----	4
1. INTRODUCCIÓN -----	4
1.1. Planteamiento del problema: -----	4
1.1.1. Formulación del problema: -----	5
1.2. Objetivos -----	5
1.2.1. Objetivo General -----	5
1.2.2. Objetivos Específicos -----	5
1.2.3. Justificación -----	6
1.3. Antecedentes -----	6
1.4. Reseña de la organización -----	7
1.4.1. Misión -----	8
1.4.2. Visión -----	8
1.4.3. Valores -----	8
2. MARCO DE REFERENCIA -----	8
3. MARCO METODOLOGICO -----	21
3.2. Métodos de investigación -----	21
3.3. Fuentes y técnicas -----	21
3.4. Tratamiento de la información -----	22
3.5. Instrumento de recopilación de la información -----	22
4. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DEL DEPARTAMENTO -----	23
5. METODOLOGIA PARA MEDIR LOS PROCESOS -----	26
6. IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE INDICADORES -----	28
7. IMPACTO DE LOS INDICADORES PROPUESTOS EN EL DEPARTAMENTO	33
8. CREACION DE UNA CULTURA DE MEDICION EN RRHH -----	38
9. CONCLUSIONES -----	40
10. RECOMENDACIONES:-----	41
11. BIBLIOGRAFIA: -----	42
12. ANEXOS -----	44

Resumen

El presente trabajo fue realizado en una empresa del sector de zonas francas y está enfocado a la creación e implementación de un sistema de indicadores para el departamento de Recursos Humanos.

Para implementar y desarrollar el sistema de indicadores propuestos fue utilizada la herramienta del Balance ScoreCard o Cuadro de Mando Integral que consiste en un Modelo de Gestión Estratégico utilizado por muchas empresas en la actualidad.

El éxito de la Implementación del Balance ScoreCard dependerá de la participación del personal de los diferentes niveles jerárquicos y áreas que la empresa requiere para su gestión integral, de modo que si busca ser eficiente, competitiva y económica el BSC no solo permitirá medir el desempeño de la organización sino que servirá como una herramienta que facilite a la organización al cumplimiento de su misión, visión y estrategias a mediano y largo plazo alineados a planes de acción que permitan consensuar el comportamiento de todo el personal proponiendo generar confianza y lograr altos niveles de calidad de modo que se obtengan mejor calidad y beneficios económicos para la empresa.

Palabras clave: Estrategias, Indicadores, Medición, Resultados, Cultura, Procesos.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema:

La empresa utilizada en la presente investigación carece de un sistema de indicadores de gestión para el área de Recursos Humanos como consecuencia de esto no existe un control que permita medir la productividad del personal, calidad de los procesos del área y la satisfacción de los clientes internos, así como también el cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo.

En el año 2020 el departamento de Recursos Humanos presentó una mayor necesidad de tener un sistema de evaluación alineado a los objetivos estratégicos de la empresa y esta necesidad se ha visto aumentada a raíz de la pandemia, por lo que la implementación del sistema de indicadores permitirá fortalecer y controlar las debilidades que han surgido en el área y que han impactado en el desempeño de los empleados y en la calidad de los procesos.

1.1.1. Formulación del problema:

¿Cuáles son los indicadores que permitirán alinear al departamento de Recursos Humanos con los objetivos estratégicos de la empresa?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Diseñar e implementar un modelo de indicadores de Recursos Humanos que permita medir la eficiencia del departamento y detectar las oportunidades de mejora con la finalidad de satisfacer las necesidades a clientes internos y obtener mejor desempeño de los empleados.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis sobre la situación actual del departamento de Recursos Humanos.
- Establecer una metodología para medir los procesos de Recursos Humanos.
- Implementar un sistema de indicadores alineados a la operación de Recursos Humanos.
- Crear una cultura de medición en Recursos Humanos.

1.2.3. Justificación

Este proyecto consiste en la elaboración e implementación de un sistema de indicadores para el departamento de Recursos Humanos que permita medir la eficiencia del departamento y la satisfacción de las necesidades de los clientes internos. Además, se facilitará medir el rendimiento de los colaboradores y detectar el nivel de rotación y motivación de los empleados para poder atacar las oportunidades de mejora y obtener resultados alineados a los objetivos estratégicos.

Los indicadores de gestión orientados a la eficacia en el cumplimiento de las metas y objetivos, la calidad en cuanto a los servicios brindados a los clientes internos de la empresa y la eficiencia en el desarrollo de los proyectos asignados al personal del departamento, contribuirán a mejores resultados.

La elaboración del sistema de indicadores para el departamento de Recursos Humanos es de gran importancia ya que el mismo permitirá determinar la situación actual del departamento mostrando las oportunidades de mejora y en función de esto mitigar las deficiencias de este.

1.3. Antecedentes

Actualmente la empresa cuenta con aproximadamente 104,950 empleados alrededor del mundo y un HeadCount de 4,000 empleados en su localidad de Republica Dominicana. Los procesos del departamento de Recursos Humanos están debidamente creados y siguen la estructura corporativa de la empresa lo que ha permitido que sus colaboradores se sientan respaldados y puedan crecer. Pero en la actualidad se ha encontrado la necesidad de desarrollar un sistema que evalúe el desempeño y cumplimiento de las metas del departamento de modo que esto les permita obtener mejores resultados.

La finalidad última de esta implementación es tener indicadores que regulen los proyectos y procesos del departamento de modo que se cumpla con los tiempos prometidos y se excedan las expectativas de los clientes internos del departamento.

1.4. Reseña de la organización

En 1949, “Confidencial” fue fundada como una tienda de reparación de equipos médicos. Sus fundadores tenían unos fuertes valores y una gran vocación por ayudar a los demás utilizando su conocimiento científico y sus habilidades empresariales.

Ese espíritu, combinado con su integridad y su pasión, se convirtieron en la filosofía que guía a la empresa y en la Misión de esta.

La primera terapia que cambió una vida, un marcapasos con batería portátil fue la base de muchas más terapias de la organización que utilizan experiencia en estimulación eléctrica para mejorar la vida de millones de personas.

A lo largo de los años la organización ha desarrollado otras tecnologías fundamentales, que incluyen dispositivos médicos implantables, bombas de infusión e instrumental eléctrico

avanzado para cirugía. Hoy en día, sus tecnologías se utilizan para tratar cerca de 40 patologías diferentes.

1.4.1. Misión

Contribuir al bienestar humano mediante la aplicación de ingeniería biomédica en la investigación, diseño, fabricación y venta de instrumentos o aparatos que alivien el dolor, devuelvan la salud y alarguen la vida.

1.4.2. Visión

En “Confidencial” creemos que nuestra tecnología y experiencia, en alianza con hospitales y gobiernos, puede dar lugar a nuevos modelos de atención sanitaria basados en el valor, capaces de brindar mejores resultados a los pacientes y, al mismo tiempo, mantener o reducir los costes.

1.4.3. Valores

Los valores de la organización son:

- Responsabilidad.
- Valentía.
- Prevención.
- Enfoque en el paciente.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Concepto de indicadores:

Un *indicador* es una comparación entre dos o más tipos de datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa. Esta comparación arroja un valor, una magnitud o un criterio, que tiene significado para quien lo analiza” (Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional, 2011, 38).

Chiavenato (Chiavenato, 2008), afirma que: se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, en relación con los objetivos y las metas previstos como también con los impactos esperados.

Componentes de los indicadores. Para que un indicador esté compuesto correctamente debe tener en específico unos datos o componentes que lo diferencien del resto, así será más fácil el hallazgo de información para calcularlo; entre ellos se encuentran:

- **Nombre:** Cada indicador debe tener un nombre que lo identifique y lo diferencie dentro del resto de indicadores, teniendo claridad con lo mostrado en su cálculo.
- **Forma de cálculo:** Cuando son cuantitativos es primordial tener en cuenta la fórmula que sustenta el valor obtenido.
- **Unidades:** Siendo un valor cuantitativo debe tener una unidad de medida lo cual expresa lo que se está midiendo.

El indicador de gestión es un concepto que surge simultáneamente con el desarrollo de la filosofía de calidad total. Su inclusión, como indicador de calidad conllevó a considerársele instrumento de evaluación de la gestión en las empresas, puesto que evaluaba impacto de sus productos y servicios. Actualmente el indicador de gestión se emplea como herramienta

de control de los procesos productivos, para apoyar la toma de decisiones en las organizaciones. (Rincon, 1998)

Para Quintero (Quintero, 1995), el indicador de gestión tiene como misión valorar la eficiencia de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener ciertos objetivos en un tiempo determinado y costos registrados. Puede ser definido como una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de atributos de productos en proceso de una organización; intervienen en un proceso que permite analizar el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de las metas respecto al objetivo trazado por la organización.

Por su parte, Beltrán (Beltran, 2000) define el indicador de gestión, como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas; además menciona que pueden ser valores, unidades, índices y series estadísticas; además agregan valor cuando se presentan agrupados.

2.1.1. Tipos de indicadores:

Serna (Serna, 2010), clasifica en dos grandes grupos dentro del modelo integral de gestión, siendo estos:

- **Indicadores gerenciales o de desempeño (lagging indicators):** Son aquellos que miden resultados a corto plazo y de los cuales las modificaciones no son aplicables, pero sí se pueden identificar los factores que lo causaron.
- **Indicadores impulsores o motores de desempeño (leading indicators):** Son aquellos que miden resultados a largo plazo y están directamente relacionados con

el desempeño estratégico y mejoramiento de la productividad de una organización, permitiendo identificar causas y aplicar mejoras a los procesos medidos.

2.1.2. Los indicadores en Gestión Humana:

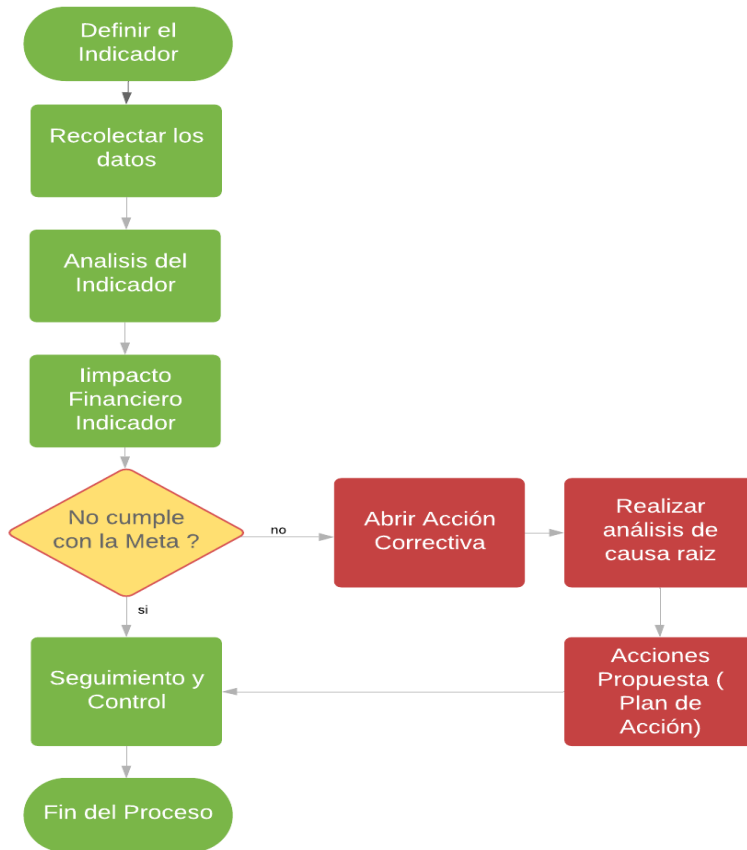
“El control de los recursos humanos representa el método estratégico de una empresa para respaldar su papel: la planificación, verificación y gestión, incluido el suplemento de información para el departamento de recursos humanos. También trata con concretización de objetivos a corto y largo plazo de gestión de recursos humanos, junto con la evaluación de logro.”

Según Polo (2017), en su artículo de gestión del talento humano en empresas exitosas, la aplicación de métricas o indicadores en el área aumenta su madurez, es decir, toma presencia y fuerza dentro de las organizaciones para desarrollar las tareas que aumentan la productividad dentro de las mismas.

Pasos para gestionar un indicador

- 1- Se debe definir el indicador
- 2- Recolectar los datos del indicador
- 3- Análisis del indicador
- 4- Se debe dar seguimiento y control

Flujograma de un sistema de gestión y control de Indicadores:



Es importante establecer las metas para cada indicador y por cada meta que el indicador no alcance se debe elaborar una acción correctiva, en ese sentido las acciones correctivas se deben ejecutar en cinco pasos:

- 1- Abrir la acción correctiva: en este paso se debe describir lo ocurrido, la fecha en que sucedió y el proceso al que pertenece.
- 2- Realizar el análisis de la causa raíz: consiste en describir correcciones, el responsable de esta y el plazo de fecha.
- 3- Elaborar un plan de acción: se debe realizar el plan de acción para atacar la causa raíz.

- 4- Implementación: se debe dar seguimiento a la implementación del plan de acción.
- 5- Evaluar la efectividad del plan de acción: se debe medir la efectividad del plan de acción.

Como recomendaciones para la creación de indicadores que deben manejarse en la gestión del capital humano según la Escuela Bancaria y Comercial (Comercial, 2017) son:

- **Índice de rotación de personal:** Cuando se mide la permanencia de personal implica costos de capacitación y eficiencia para dar motivación, sentido de presencia y compromiso para con la compañía y viceversa.
- **Niveles de retención de talento:** Esta métrica tiene un trasfondo donde se percibe compromiso con el trabajo y la empresa de cada empleado y la motivación de él.
- **Tiempo promedio de vacantes por cubrir:** Mide el cumplimiento de selección y promoción al registrar lo que dura abierta una vacante.
- **Capacitación y desarrollo del personal:** Permite medir la inversión realizada en relación con las capacitaciones y desempeño laboral de cada trabajador y estar en posibilidades de elevar la productividad del colaborador a partir de proporcionarle las herramientas necesarias para su desarrollo profesional.
- **Tiempo en el alcance de las metas:** A partir de un tiempo promedio, puede medirse la eficacia de los trabajadores desde su selección, buscando que los objetivos y tiempos esperados sean alcanzables y medibles, para conocer los avances del colaborador en el cumplimiento de metas establecidas.

- **Tasa de los clientes:** Este indicador no solamente refleja el dato obvio, sino que tiene un trasfondo acerca de la motivación del empleado, su compromiso en el desempeño del trabajo y del funcionamiento de la empresa.

2.2. Concepto de Gestión Estratégica:

Para una organización es crucial, tener más de una estrategia permitan afrontar situaciones imprevistas. Es importante identificar los objetivos, que servirán de base para el desarrollo de dichas estrategias. Debido a los grandes cambios y los nuevos retos que ha traído consigo la globalización, el planeamiento estratégico ha ido perfeccionándose, tomando en cuenta actividades que anteriormente no se consideraban para el logro deseado.

Para Chandler (Chandler, 2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

Drucker (Druker, 2007), quien es considerado el padre de la administración moderna, afirma que la esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser?

También Schendell y Hatten (Schendell & Hatten, 1972), afirman que la estrategia es el conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno.

2.3. Concepto de Cuadro de Mando Integral:

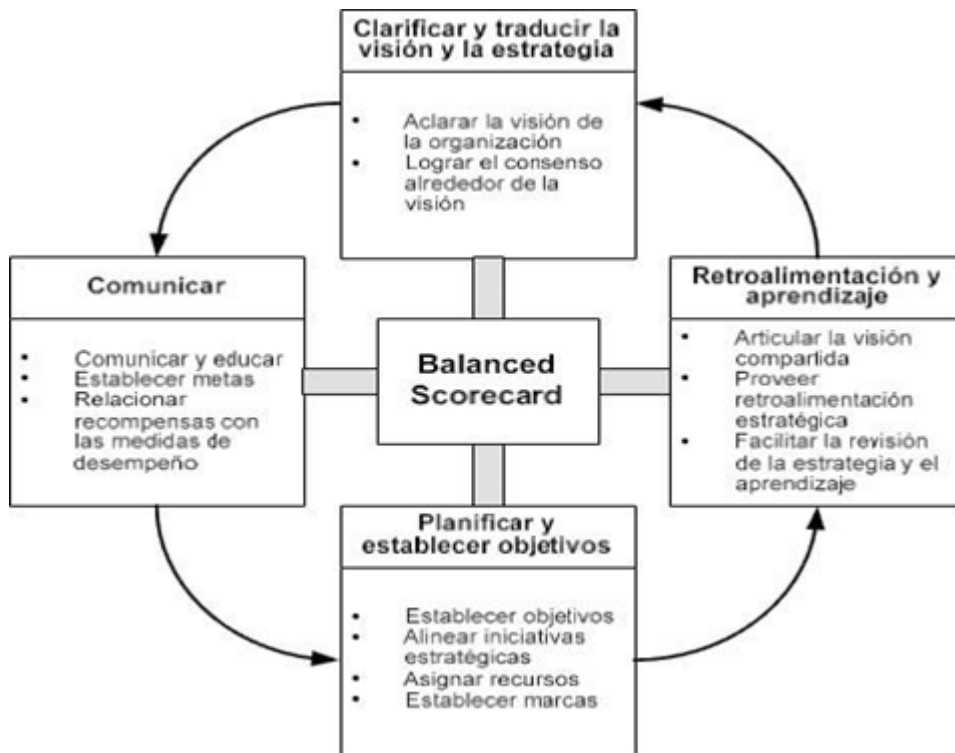
Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral, es una herramienta gerencial que establece la implementación de estrategias que permitan el cumplimiento de la misión y estrategia de las organizaciones, también define sus objetivos y evalúa su cumplimiento, relacionándolos de forma definitiva y permanente con el control de su ejecución. (Montoya, 2011)

Los creadores del BSC, (Kaplan R. &, 1996) establecieron que su principal objetivo es convertir la estrategia de la empresa en acción y resultados mediante el desarrollo de sus cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje.

Una de las principales novedades que ofrece el BSC es que otorga la posibilidad de visualizar el desempeño de la organización en el tiempo, vinculando las perspectivas con el valor que genera. De esta manera los directivos pueden observar la evolución del rendimiento de la organización y estimar el futuro. (Suarez, 2017)

Otros autores tales como Sánchez y Páez (Sanchez & Paez, 2008), definen el Balanced Scorecard (BSC) como un sistema de gerencia enfocado en lo estratégico, cuyo objetivo primordial es traducir la estrategia en acción. Pérez (2003), señala que el BSC, es una metodología diseñada para implantar la estrategia de la empresa. El mismo indica que el BSC trata de crear un balance entre variables de orientación externa (importantes para los accionistas y clientes), e interna concernientes a los procesos del negocio, innovación, aprendizaje y crecimiento; pero también busca un balance entre la medición de resultados (desempeño pasado), como de indicadores (expresan el desempeño futuro).

Kaplan (2000), lo definió “como un sistema de gestión integral basado en indicadores cuidadosamente seleccionados y derivados de la estrategia organizacional. Ese conjunto de indicadores representa una herramienta que los líderes utilizan para comunicar, tanto a sus empleados como a los grupos de interés externos” (p.12). Esto permitirá lograr alcanzar su misión, mediante los objetivos que se han propuesto. Tal como se aprecia en el siguiente cuadro:



Fuente: Kaplan, 2002

2.3.1. Historia del Balance Scorecard:

La metodología Balanced Scorecard fue desarrollada por los profesores David Norton y Robert Kaplan después de realizar un estudio en varias empresas norteamericanas, a principios de los años 90, en el cual se ponía de manifiesto que los cuadros de mando

utilizados para su gestión contenían sobre todo indicadores financieros. Esta visión meramente financiera limitaba la capacidad de toma de decisiones, ya que estos indicadores no explican de forma integral la actuación presente de la empresa ni mucho menos la futura.

El Balanced Scorecard fue la respuesta de David Norton y Robert Kaplan a la necesidad de ampliar la visión de los sistemas de control desde una perspectiva interna y financiera a una perspectiva equilibrada en varios sentidos:

- Información Financiera y No Financiera.
- Información Interna e Información Externa.
- Información sobre los resultados Actuales y los Futuros.

Para conseguir este equilibrio propusieron evaluar la actuación de la compañía en base a cuatro perspectivas, que simulaban el comportamiento orgánico de las organizaciones:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva de Clientes.
- Perspectiva de Procesos Internos.
- Perspectiva de Infraestructuras (Learning & Growth).

2.3.1.1. Perspectiva Financiera

En el 2004, (Kaplan & Norton, 2004) señalaron que “los objetivos financieros concentrarán las medidas y objetivos de todas las demás perspectivas del scorecard y cada medida elegida deberá ser parte de una relación de causa-efecto, que culmina en una mejora en el desempeño financiero” (p.86).

Nieven (2002), indicó que “los objetivos financieros, por lo tanto, deberían concentrarse en la medición del crecimiento en los ingresos, metas de ventas con grupos de consumidores específicos, mercados o zonas geográficas” (p.63).

2.3.1.2. Perspectiva de Clientes

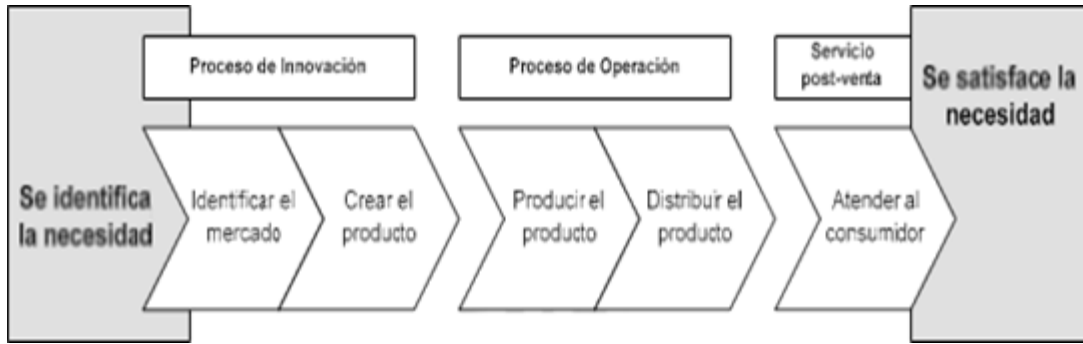
Kaplan (Kaplan & Norton, 2004), manifestó que “proporciona los indicadores y medidas que permiten a las empresas alinear sus procesos internos con las necesidades externas e identificar las necesidades a las que van a dirigir sus proposiciones de valor” (p.83).

Kaplan (Kaplan & Norton, 2004), añadió que “se debe medir en base a cinco parámetros comunes y estos son: posición en el mercado; satisfacción de los clientes; tasa de adquisición de nuevos clientes; tasa de retención de los clientes y finalmente rentabilidad de los clientes” (p.84). Estas se pueden relacionarse en una secuencia de causa efecto.

2.3.1.3. Perspectiva de Procesos Internos

En esta se debe definir los aspectos críticos con relación a la satisfacción del cliente.

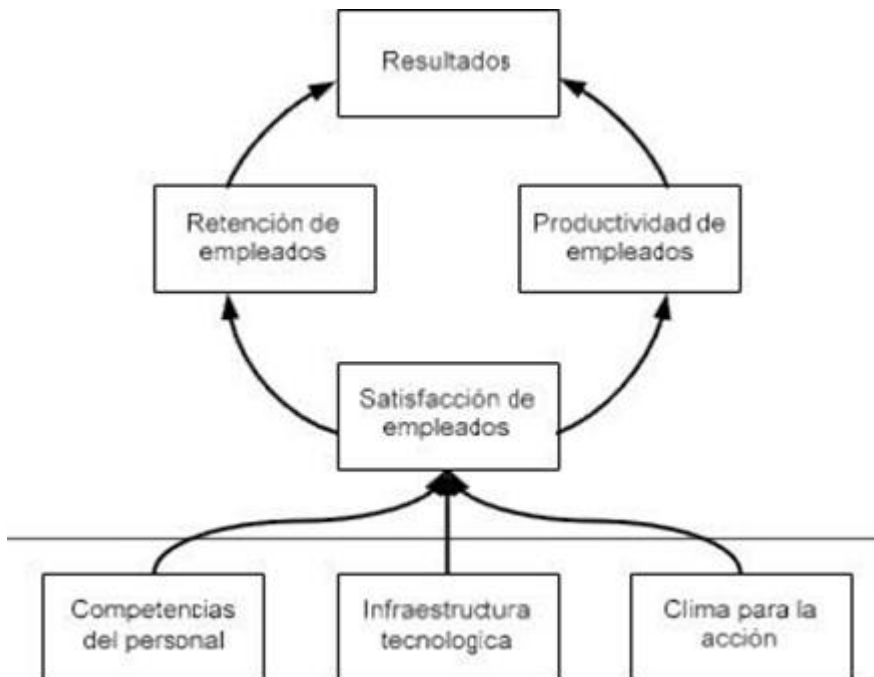
Kaplan (Kaplan & Norton, 2004), indicó que “en la mayoría de las organizaciones, los sistemas de medición de desempeño se concentran en la evaluación de los procesos existentes, los cuales, no necesariamente, corresponden a las necesidades reales y futuras de la empresa debido a la creciente competitividad” (p.142).



Fuente: Kaplan, 2004

2.3.1.4. Perspectiva de Infraestructuras

Kaplan (Kaplan & Norton, 2004), detalló que los objetivos de esta perspectiva de forman los cimientos de la infraestructura que posibilitará el cumplimiento de los objetivos de las otras” (p.97).



Fuente: Kaplan, 2004

Kaplan (Kaplan & Norton, 2004), señaló que “la habilidad de una organización para establecer y cumplir con objetivos en la perspectiva financiera, de clientes o procesos internos depende, de las capacidades de aprendizaje y crecimiento que proviene de tres fuentes: empleados, sistemas de información y el alineamiento organizacional” (p.94).

3. MARCO METODOLOGICO

3.1. Población de estudio

Para este estudio se analizó el departamento de Recursos Humanos de la empresa Confidencial que actualmente tiene un total de 26 empleados. Adicional a esto, se requirió la participación de 3 personas fuera del departamento, pero cuyas operaciones requieren trabajo en conjunto con Recursos Humanos.

3.2. Métodos de investigación

Este proyecto ha sido elaborado bajo el método de investigación experimental, ya que su objetivo es implementar los indicadores de gestión en el departamento de Recursos Humanos.

3.3. Fuentes y técnicas

El instrumento utilizado para obtener los datos de esta investigación fue la observación del departamento, la revisión documental y el análisis de la información obtenida. Luego de esto realizamos sesiones de trabajo de lluvias de ideas y mapas estratégicos. Para determinar los indicadores analizamos toda la información obtenida en los pasos anteriores, realizamos una nueva sesión de trabajo modelando distintos indicadores y realizando flujogramas de procesos hasta lograr obtener una matriz de indicadores que se ajuste a la necesidad del departamento. Observamos el desenvolvimiento del departamento en distintos proyectos y en su día a día, para así poder

3.4. Tratamiento de la información

Partiendo de la descripción del modelo de sistema de indicadores, sus componentes, sus controles y sus características, se interpretaron los resultados obtenidos de modo que estos ayuden a mejorar la gestión del departamento de Recursos Humanos y el nivel de satisfacción de los principales stakeholders dentro de la empresa.

3.5. Instrumento de recopilación de la información

Para el levantamiento de la información obtenida en la presente investigación se realizaron entrevistas, análisis comparativos de informes del área para determinar las necesidades del Departamento y se realizaron reuniones con la Gerencia del área, además de la elaboración de fichas para plasmar los detalles a nivel específico de cada indicador y lo que se pretende lograr con cada uno.

4. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DEL DEPARTAMENTO

4.1. Descripción del departamento

El departamento de Recursos Humanos de la Empresa Confidencial consta actualmente de 26 empleados distribuidos en “Centers of Expertice” (COEs), como son:

- Adquisición del Talento.
- Relaciones con los empleados.
- Capacitación y Desarrollo.
- Compensación y Beneficios.

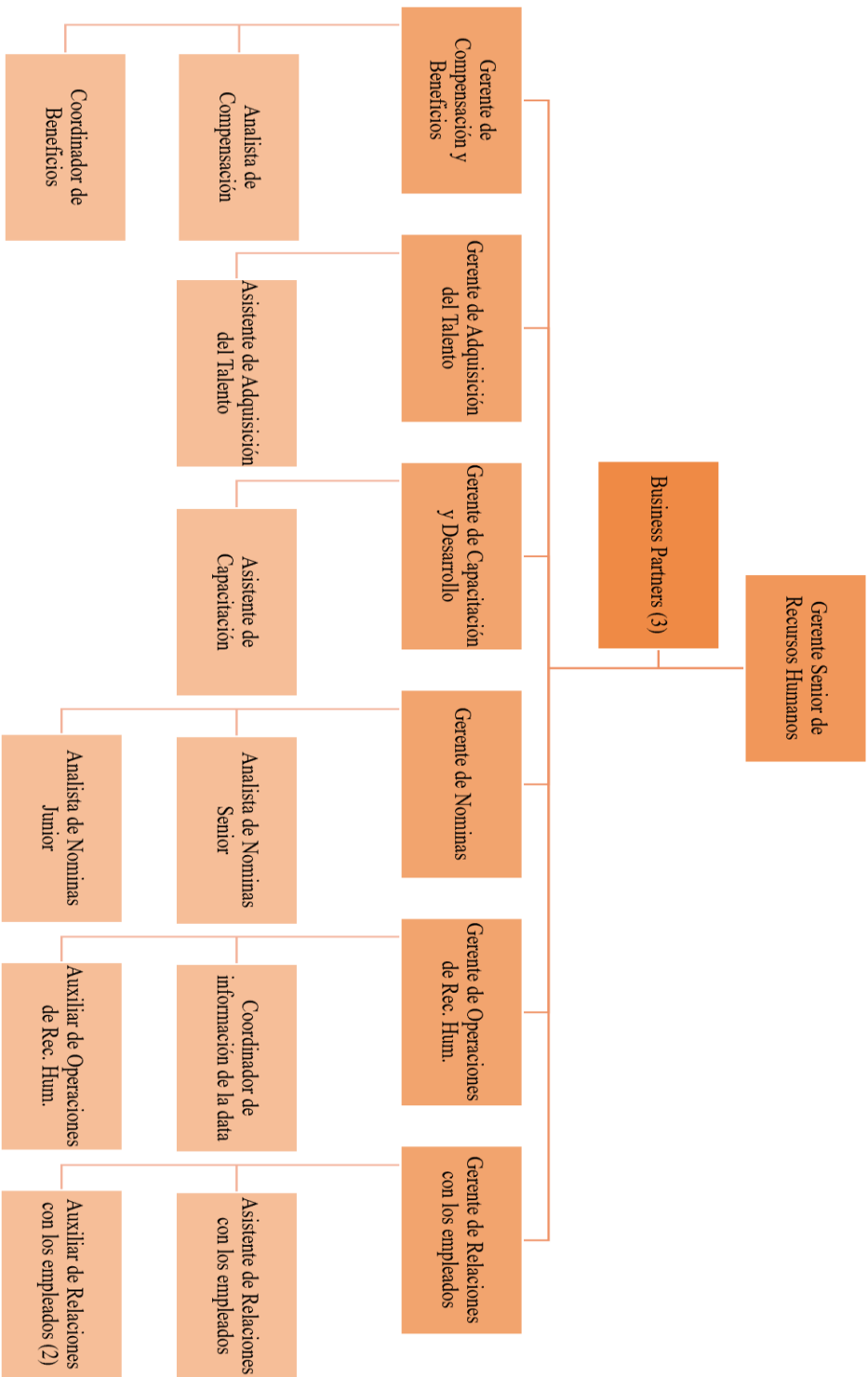
Adicional a estos subdepartamentos, también tiene 3 “Business Partners” que se encargan de dar soporte estratégico a los distintos edificios que tiene la localidad de Republica Dominicana.

4.1.1. Antecedentes

Hace alrededor de tres años la corporación se movió a un sistema de Recursos Humanos dividido en “Centers of expertise”, lo cual causo que ciertas tareas que el departamento realizaba para la gerencia a nivel local quedaran en matices grises y sin un responsable. De igual forma muchas de las actividades de soporte que se les brindaban a los colaboradores fueron quedando igual que las estratégicas sin un personal responsable de estas.

Si bien es cierto que la transformación del departamento en COEs trajo a la localidad nuevas oportunidades de desarrollo y nuevas posibilidades de capacitación para el personal de Recursos Humanos, también trajo ciertas lagunas en los procesos del departamento.

4.2. Estructura Organizacional



4.3. Stakeholders

Los stakeholders identificados para el departamento de Recursos Humanos los separamos entre “estratégicos” y “operativos”. Los estratégicos son los gerentes de las distintas áreas de la empresa, aquellos a los que el personal del departamento apoya en proyectos, métricas, cumplimiento de la estrategia de la empresa, entre otras cosas.

Los operativos son los colaboradores que necesitan un soporte más operativo que el que se está brindando actualmente el cual paso de estar incluido entre las funciones del departamento a necesitar que se contrataran personas extra para manejar esta parte.

5. METODOLOGIA PARA MEDIR LOS PROCESOS

En la presente investigación la herramienta utilizada para medir los procesos de Recursos Humanos fueron los indicadores de Gestión que implementamos alineados al sistema del Balance ScoreCard.

Para la implementación del procedimiento de métricas con el Balance ScoreCard se procedió a elaborar una ficha de indicador en la cual se plasmaron las características de este, asimismo, se establecieron las metas partiendo desde los resultados obtenidos en años pasados; es importante resaltar que no todos los objetivos planteados por la empresa fueron medibles, motivo por el cual se seleccionó solo aquellos factibles de medición para optimizar la gestión del BSC.

Para realizar el proceso de medición de los indicadores se establecieron:

- La medida del objetivo del indicador.
- Lo que se busca obtener.
- Lo que se necesita asegurar.
- Aplicar el indicador o KPI

En ese sentido, presentamos el Cuadro de Mando Integral o Balance ScoreCard como metodología para medir los procesos de los indicadores implementados.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Perspectiva	Área	Objetivo Estratégico	Justificación del KPI	Formula KPI	Frecuencia de medición	Meta	Tipo de medición	Fuente de captura
Perspectiva Financiera	Relaciones laborales	Rotación de personal	Reducir la rotación del personal.	Números de empleados salientes/ número total de empleados	Mensual	3%	Porcentual	Reportes de salida mensuales y reportes de empleados activos.
	Relaciones laborales	Retención del Talento	Retener a los talentos claves en la empresa.	# de salidas de personal clave / # total de posiciones claves	Mensual	3%	Porcentual	Reportes de salida mensuales y reportes de empleados activos.
Perspectiva del cliente	Adquisición de Talento	Tiempo de cubrir vacante	Establecer límites para el tiempo de contratación de puestos administrativos.	Cantidad de días para cubrir la vacante VS. Tiempo límite establecido por la gerencia	Trimestral	<45 días	Cuantitativa	Reportes de Reclutamiento
	Compensación y Beneficios	Índice de promoción Interna	Procurar que las vacantes sean ocupadas por el personal interno de modo que se asegure el desarrollo del personal.	Cantidad de promociones/ cantidad de vacantes disponibles	Trimestral	80%	Porcentual	Períodos corporativos de promoción
Perspectiva de Procesos Internos	Gestión de Proyectos	Proyectos fuera de calendario	Medir la cantidad de proyectos que son entregados fuera del calendario establecido.	Cantidad de proyectos fuera de fecha / Cantidad de proyectos establecidos	Semestral	3%	Porcentual	Reporte de proyectos por COEs
	Gestión del Desempeño	Cumplimiento de los objetivos individuales	Controlar grado de cumplimiento de los objetivos individuales.	Resultados evaluaciones individuales	Annual	95%	Porcentual	Informes de Evaluación
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitación y Desarrollo de personal	Capacitación del personal	Verificar en que medida se están cumpliendo las capacitaciones pautadas para el personal.	Sumatoria de entrenamientos cumplidos / Sumatoria de entrenamientos pautados	Trimestral	90%	Porcentual	Reportes de entrenamientos cumplidos
	Gestión del Desempeño	Correlación Desempeño - Capacitación	Satisfacer necesidades de capacitación obtenidas de las evaluaciones	Capacitaciones realizadas para satisfacer necesidades/ Necesidades de capacitación detectadas	Annual	90%	Porcentual	Capacitaciones realizadas para satisfacer necesidades

6. IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE INDICADORES

6.1. Implementación del Cuadro de Mando Integral

Como mencionamos previamente, la parte más importante del BSC es el conjunto de perspectivas estratégicas que permiten al departamento alinearse a los objetivos estratégicos de la organización. Los indicadores a implementar están en fase inicial del proyecto y sujetos a variación según su desarrollo, en ese sentido las perspectivas que tomaremos en cuenta para esta investigación son las siguientes:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva de Procesos Internos.
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

6.1.1. Perspectiva Financiera

Para atacar la perspectiva financiera proponemos usar los indicadores de rotación y retención del talento, estableciendo una meta anual y mensual, de modo que puedan controlarse las salidas de colaboradores y con esto el costo de las prestaciones y reemplazo de este personal.

- **Rotación de Personal:**

Este indicador mide la permanencia en la empresa que tienen los colaboradores, cuando la empresa maneja números altos de colaboradores salientes en un corto periodo de tiempo aumenta sus costos de reclutamiento, capacitación, eficiencia, etc., por lo que creando este

indicador buscamos que el departamento pueda ver a tiempo los picos y actuar en base a esto, evitando esperar hasta que sea muy tarde.

Para esto proponemos lo siguiente:

Rotación de Personal				
Formula del KPI	Meta	Tipo de medición	Periodicidad	Fuentes de captura
# de salidas / # total de empleados	3%	Porcentual	Mensual	Reportes de salida mensuales y reportes de empleados activos.

Se propone iniciar con un 3% mensual con miras a que este sea disminuido a un 2% en el segundo año de medición.

- **Retención del talento clave:**

Este indicador se enfocará en medir la capacidad de retener las posiciones claves y/o críticas de la empresa, pues en estas el costo tanto por reclutamiento como por rotación suele ser mayor, y el impacto en las operaciones de la empresa muy alto.

Para el cálculo de este indicador proponemos lo siguiente:

Retención de posiciones claves				
Formula del KPI	Meta	Tipo de medición	Periodicidad	Fuentes de captura
# de salidas de personal clave / # total de posiciones claves	3%	Porcentual	Mensual	Reportes de salida mensuales y reportes de empleados activos.

Lo ideal para este tipo de indicadores es que la meta sea menor a un 5%, en este caso por la criticidad de las posiciones con que trabaja la empresa sugerimos que la meta sea un 3% pues el costo de contratación y de capacitación es mucho más elevado.

6.1.2. Perspectiva del cliente

En esta perspectiva cubriremos tanto la satisfacción de los clientes gerenciales como la satisfacción de los clientes operadores a los que responde el departamento.

- **Tiempo en cubrir vacante:**

Esta perspectiva busca aumentar la satisfacción del cliente, en este caso serían los clientes internos del departamento, para este proponemos medir al área de reclutamiento en su tiempo de cubrir vacantes, debido a que mientras más tiempo se toma cubrir una vacante mayor es la insatisfacción de los distintos clientes internos pues el área afectada tendrá que suplir las necesidades o tareas de la posición pendiente de contratar.

En este indicador se propone específicamente para medir el reclutamiento de las posiciones administrativas, que suelen tener requerimientos más difíciles de cumplir.

Para esto proponemos lo siguiente:

Tiempo en cubrir vacantes				
Formula del KPI	Meta	Tipo de medición	Periodicidad	Fuentes de captura
Tiempo en cubrir la vacante vs. Tiempo límite establecido por la gerencia	<45 días	Cuantitativa	Trimestral	Reportes de reclutamiento por vacantes.

Se propone un máximo de 45 días para cubrir las vacantes administrativas, tanto si esta será cubierta internamente como con candidatos externos.

- **Índice de promoción interna**

Con este indicador se busca aumentar la satisfacción de los empleados directos que aplican a vacantes y al no ser seleccionados pueden decepcionarse de los procesos de la empresa y esto disminuye su compromiso con la misma.

Para esto proponemos lo siguiente:

Índice de Promoción Interna				
Formula del KPI	Meta	Tipo de medición	Periodicidad	Fuentes de captura
Cantidad de promociones / Vacantes completadas	80%	Porcentual	Trimestral	Reportes de reclutamiento por vacantes.

Estos dos indicadores que se proponen para mejorar la perspectiva del cliente deben ir estrechamente unidos, y por esto, aunque varíe el tipo de medición no variara la periodicidad ni la fuente de captura.

6.1.3. Perspectiva de Procesos Internos

Esta perspectiva debe ser definida una vez se hayan establecido los indicadores de las anteriores, pues esta busca medir el cumplimiento de los objetivos que se definieron en las primeras dos perspectivas. Esta busca asegurar la ejecución de los procesos claves del departamento con el fin de cumplir los objetivos y expectativas de los clientes internos del departamento.

- **Proyectos fuera de calendario**

Con este indicador se busca medir el nivel de responsabilidad que tiene el departamento con los proyectos asignados y medir la cantidad de proyectos que son entregados fuera de la fecha establecida.

Para esto proponemos lo siguiente:

Proyectos fuera de calendario				
Formula del KPI	Meta	Tipo de medición	Periodicidad	Fuentes de captura
Cantidad de proyectos fuera de fecha / Cantidad de proyectos establecidos	3%	Porcentual	Semestral	Reporte de proyectos por COEs

- **Cumplimiento de los objetivos individuales**

Este indicador nos arrojará información sobre que tanto y a qué nivel se están cumpliendo los objetivos. Proponemos que este indicador sea calculado para los distintos niveles, dependiendo de la complejidad del nivel, en el primer año sugerimos iniciar con las posiciones gerenciales y administrativas, dejando las operativas para un segundo año en el que el departamento cuente con un sistema de medición ya establecido.

Para esto proponemos lo siguiente:

Cumplimiento de los objetivos individuales				
Formula del KPI	Meta	Tipo de medición	Periodicidad	Fuentes de captura
Sumatoria de los objetivos cumplidos / Objetivos establecidos	95%	Porcentual	Annual	Informes de evaluación de desempeño

6.1.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva proporciona la infraestructura que permitirá que se alcancen los objetivos planteados en las demás perspectivas. Los objetivos planteados para esta perspectiva permitirán a la empresa conseguir resultados excelentes anualmente.

- **Cumplimiento del programa de Capacitación**

Este indicador permitirá ver en qué medida se están cumpliendo las actividades de formación planificadas para el año, pues estas actividades son las que impulsan el progreso del desempeño de las personas y por ende aumentan la calidad y eficiencia en sus tareas.

Para visualizar este resultado proponemos lo siguiente:

Capacitación del Personal				
Formula del KPI	Meta	Tipo de medición	Periodicidad	Fuentes de captura
Sumatoria de entrenamientos cumplidos / Sumatoria de entrenamientos pautados	90%	Porcentual	Trimestral	Reportes de entrenamientos cumplidos

- **Correlación del Desempeño - Capacitación**

Este indicador medirá la efectividad de los entrenamientos y capacitaciones que se presupuestan en el año a raíz de la evaluación de desempeño, de modo que el departamento de capacitación pueda medir la correlación entre las necesidades y las capacitaciones.

Correlación del Desempeño - Capacitación				
Formula del KPI	Meta	Tipo de medición	Periodicidad	Fuentes de captura
Capacitaciones realizadas para satisfacer necesidades / Necesidades de capacitación detectadas	90%	Porcentual	Anual	Capacitaciones realizadas para satisfacer necesidades

7. IMPACTO DE LOS INDICADORES PROPUESTOS EN EL DEPARTAMENTO

La implementación de los indicadores propuestos en el capítulo anterior implicaría una reducción de costos, una mejora en la eficiencia y un menor caso de retrabajos por baja calidad. A continuación, detallamos el impacto que tendrían los indicadores vistos desde cada perspectiva:

7.1. Perspectiva Financiera:

Para esta perspectiva el impacto seria de la siguiente forma:

Perspectiva Financiera								
Concepto	Cantidad de Personal clave	# Salidas actuales	% de salidas actuales	% Propuesto de salidas	# Salidas Propuestas	Costos actuales	Costos Propuestos	Ahorro Total
Rotación y Retención del talento clave	285	18	6.32%	3%	8.55	\$1,530,000.00	\$ 726,750.00	47.50%

Donde:

- **Cantidad de Personal clave:** se refiere al número de personas desempeñando posiciones claves.
- **# salidas actuales:** se refiere a la cantidad de personas que salen actualmente de la empresa.
- **% de salidas actuales:** se refiere al porcentaje de salidas actuales.
- **% de salidas propuestas:** es el porcentaje que proponemos con la implementación de los indicadores de modo que el costo por rotación y retención disminuya anualmente.
- **# de salidas propuestas:** resulta del calculo entre el % propuesto y la cantidad de personal clave de la empresa.
- **Costos actuales:** es el costo promedio de rotación actual, que resulta de calcular el costo por contratación, por capacitación y por rotación del total de las salidas actuales.
- **Costos propuestos:** es el resultado en cuanto a costos de la reducción en el % de salidas anuales.

- **Ahorro Total:** % de ahorro que tendría la empresa una vez implementados los indicadores.

Se muestra un mismo impacto para ambos indicadores pues para iniciar estamos proponiendo tomar las posiciones claves de la empresa de modo que el promedio sea mas certero pues la diferencia entre estas posiciones y las operativas es muy grande para tenerlas en un mismo renglón.

7.2. Perspectiva Satisfacción del cliente:

Para esta perspectiva el impacto seria de la siguiente forma:

- **Tiempo en cubrir vacantes:** para reflejar el impacto de esta perspectiva conversamos con distintos supervisores de personal, gerentes y directivos que muchas veces tienen que esperar un máximo de 90 días para recibir un reemplazo por salida de personal. Para ellos el impacto se vera reflejado en lo siguiente:
 - **Gerente de Almacén:** en los procesos básicos que se dejan de hacer por falta del personal. Los procesos secundarios que se realizan periódicamente ya sean semanal, quincenal o mensual, cuando falta personal estos procesos se postergan hasta que la posición este hábil nuevamente. Adicional a esto cuando el proceso se retrasa la eficiencia del departamento baja pues aumenta la carga laboral entre los demás colaboradores. Los objetivos de los colaboradores se ven pausados porque no pueden enfocarse en sus posiciones.
 - **Director de Productos (ventas):** disminuir el tiempo para cubrir la vacante aporta a la productividad tanto inmediata como a mediano plazo, pues

adicional al periodo que dure el puesto vacante, hay que contemplar el periodo de la curva de aprendizaje, que dependiendo de la complejidad del puesto puede variar mucho, acortar ese tiempo de reclutamiento va a disminuir el tiempo total que tomara para que la posición este en los niveles de productividad óptimos.

- ***Supervisor de Operaciones:*** Desde el punto de vista operativo pudiera verse como: a mayor personal, mayor producción, lo cual permitirá cumplir con los tiempos de entrega e incidirá en un incremento en las ganancias. Adicional impacta en el desgaste de los colaboradores que llevan una carga desequilibrada por falta de personal, que a su vez se traduce en desmotivación y bajo desempeño por el Burnout que causa la falta de personal.
- ***Gerente de Proyectos:*** 3 meses es mucho para suplir una vacante, sobre todo cuando se trata de proyectos, por ejemplo, un proyecto que se llevó a cabo en la empresa se demoró demasiado, más o menos tres meses adicionales a lo establecido, lo cual retraso el proyecto y esta extensión de tiempo con el suplidor implicó un incremento en el presupuesto que se había destinado para el proyecto.
- **Índice de Promoción Interna:** aumentar este índice implica un aumento en el compromiso de los empleados, lo cual reducirá la rotación (aportando al indicador de rotación y retención) pues los empleados tendrán mayor confianza en la empresa. Adicional a esto en este indicador se verán reflejados los esfuerzos realizados con los indicadores de capacitación.

7.3. Perspectiva Procesos Internos

El impacto de esta perspectiva se verá reflejado sobre todo en la reducción de gastos por proyectos. Cuando un proyecto se extiende, se elevan los costos y dependiendo del proyecto y su criticidad y complejidad pudieran duplicarse. Manteniendo este indicador en control el departamento podrá:

- Reducir los costos por proyectos.
- Aumentar la productividad y eficiencia.
- Aumentar la credibilidad del departamento.

7.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

El impacto de estos indicadores será en el control las capacitaciones establecidas por año, de forma que no se exceda el límite y genere gastos adicionales, pero que si cubra las necesidades de los colaboradores. Además de que permitirá efectuar las capacitaciones en función de las necesidades del colaborador de acorde al requerimiento de sus funciones y su evaluación, por lo que proporcionará una reducción de gastos y costos al determinar las capacitaciones realmente necesarias y alineadas a la estrategia de la empresa.

8. CREACION DE UNA CULTURA DE MEDICION EN RRHH

Para establecer una cultura de medición en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa utilizada en esta investigación sugerimos sustentar los criterios estratégicos del Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard considera cinco principios para mantener la estrategia como una cultura permanente, en ese sentido orientado a estos principios presentamos a continuación los pasos a seguir para que el departamento adopte la cultura de medición:

- **Traducir la estrategia:** se debe capacitar al personal en el impacto de los indicadores en la estrategia de la empresa, así como también los resultados esperados y los beneficios que se obtendrán a largo plazo de estos efectos obtenidos.
- **Alinear a la empresa:** esto quiere decir que se debe orientar toda la estrategia desde los directivos hasta el nivel mínimo de la organización, los incentivos del personal deben estar ligados al cumplimiento de los indicadores de gestión y estos a su vez deben estar ajustados a la estrategia corporativa, constituyendo de tal manera una relación causa- efecto.
- **Considerarlo un Proceso Continuo:** se debe retroalimentar a todo el personal involucrado en el desarrollo de la estrategia y esta debe implementarse como un proceso de aprendizaje. Estos indicadores deben evaluarse al menos cada dos años de modo que se ajusten a la realidad de la empresa a lo largo del tiempo.

- **Utilizar el Liderazgo Gerencial:** Este sustento estratégico involucra así la evaluación de las cuatro áreas correspondientes a las perspectivas establecida en el Balanced Scorecard: Financiera, Cliente, Procesos internos y Crecimiento que permita de tal forma manifestar un sistema que incentive el desempeño individual y colectivo como también que permita retener y reconocer a los colaboradores que cumplan con los objetivos establecidos.

Es importante que el logro de objetivos y estos fundamentos estratégicos se consideren de una forma que se permita reconocer y evaluar de forma íntegra la productividad colaborativa de manera que se establezca un sistema de retribución adecuado. Así mismo se debe determinar una retroalimentación del proceso, reducir los problemas acontecidos y dar seguimiento.

9. CONCLUSIONES

La implementación del procedimiento de Indicadores de gestión basados en el Balanced Scorecard permitirá optimizar los procesos del Departamento de Recursos Humanos lo cual facilitará el cumplimiento de la estrategia desde las distintas perspectivas en la que está enfocado el BSC.

El sistema Balance Scorecard permitirá identificar y definir indicadores medibles a través del tiempo, tanto a nivel del Departamento como de la empresa permitiendo monitorear y garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

El procedimiento del BSC facilitó la definición de los indicadores y su implementación para que puedan ser aplicados enfocados al logro de los objetivos, así como también detallar, analizar y desarrollar las iniciativas que se requerían para lograr la excelencia del departamento.

Se obtuvo una importante base teórica sobre el Balanced Scorecard y sus antecedentes históricos así como su impacto y forma de aplicación alineado a los indicadores propuestos, se desarrolló un procedimiento de pasos basados en el sistema Scorecard.

Se demostró que el Sistema de Control de Gestión de Indicadores creado mediante la implementación del Balanced Scorecard permite medir la eficacia de la gestión de las diferentes áreas que conforman el Departamento de Recursos Humanos de la presente Investigación.

10. RECOMENDACIONES:

- Recomendamos iniciar con el cálculo de estos indicadores con el inicio del año fiscal 2022, (el próximo 26 de abril del presente año). Y realizar la primera comparación en cuanto al impacto al finalizar el año fiscal en abril del 2022.
- Para que estos indicadores fluyan correctamente proponemos asignar a una persona que les dé seguimiento a que se midan, se mejoren y se mantengan los estándares propuestos.
- Evaluar la efectividad y el impacto de los indicadores cada dos años, ajustándolos a la realidad de la empresa.
- Analizar nuevas métricas, de acuerdo con la coyuntura del mercado globalizado, y buscar nuevas métricas de calidad del servicio y satisfacción del cliente.
- Seguir con las mejoras continuas, implementando un sistema automatizado de gestión, que permita generar una base de datos en el tiempo, con la cual se pueda aplicar Inteligencia Empresarial.

11. BIBLIOGRAFIA:

Beltran, J. (2000). *Indicadores de Gestion, herramientas para lograr la competitividad*.

Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.

Chiavenato, I. (2008). *Gestion del Talento Humano*. Mc Graw Hill.

Comercial, E. B. (2017). *Educacion Corporativa*. Obtenido de <http://www.ebc.mx/>

Druker, P. (2007). *The practice of management. The classic Drucker collection*. Estados Unidos.

Kaplan, R. &. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 37-47.

Kaplan, R. (2000).

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *StrategyMaps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. *Harvard Business School Press*.

Montoya, C. (2011). *El Balanced Scorecard como herramienta de evaluacion en la gestión administrativa*.

Polo Moya, D. (18 de Diciembre de 2017). *Gestionar Facil*. Obtenido de <https://www.gestionar-facil.com/>

Quintero, V. (1995). *Evaluación de Proyectos Sociales*.

Rincon, R. (1998). *Los lideres de Gestion Organizacional, una guia para su defición*.

Sanchez, J., & Paez, X. (2008). *Sistema Balanceado de Indicadores*.

Schendell & Hatten, D. K. (1972). *Business policy or strategic management. A broader view for an emerging discipline*. Estados Unidos.

Serna, H. (2010). Gerencia Estrategica: Teoria - Metodologia - Alineamiento. pág. 295.

Suarez, F. &. (2017). Análisis de la Aplicación del Balanced Scorecard como Herramienta de Diagnóstico Adaptada a Microempresas. *Revista de Economía & Administración*.

12. ANEXOS