



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **ANGIEL ANDREA ROBAYO CORONEL**, con C.I. 171908669-4, autora del trabajo de graduación intitulado: **“IDENTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS DE GESTIÓN HUMANA PARA PRODUBANCO S.A.”**. Proyecto aplicado al Banco de la Producción PRODUBANCO S.A. en la ciudad de Quito, de diciembre de 2013 a junio de 2014, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, octubre 2014

ANGIEL ANDREA ROBAYO CORONEL

C.I. 171908669-4

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**

**IDENTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS DE GESTIÓN
HUMANA PARA PRODUBANCO S.A.
PROYECTO APLICADO AL BANCO DE LA PRODUCCIÓN PRODUBANCO S.A.,
EN LA CIUDAD DE QUITO, DE DICIEMBRE DE 2013 A JUNIO DE 2014.**

ANGIEL ANDREA ROBAYO CORONEL

DIRECTOR: JAIME MORENO VILLEGAS

Quito, 2014

DEDICATORIA

A mi padre por enseñarme a esforzarme y ser valiente.
A mi esposo y mi hija por su apoyo y amor incondicional,
por ser mi motivación para seguir adelante.
A mis padres y hermanos por su apoyo y ejemplo,
por estar siempre a mi lado.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	vii
1. CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO.....	1
1.1. Datos de la Organización	1
1.1.1. Nombre	1
1.1.2. Actividad	1
1.1.3. Ubicación	1
1.1.4. Características	1
1.1.5. Contexto.....	2
1.1.6. Plan Estratégico.....	2
1.1.7. Organigrama	3
1.2. Diagnóstico	4
1.2.1. Análisis Crítico	4
1.3. Justificación:	6
1.4. Objetivos	7
1.4.1. Objetivo General.....	7
1.4.2. Objetivos Específicos.....	7
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Cuadro de Mando Integral:	8
2.2. Perspectivas del Cuadro de Mando.....	9
2.2.1. Perspectiva Financiera	10
2.2.2. Perspectiva del Cliente	11
2.2.3. Perspectiva del Proceso Interno	11
2.2.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	12
2.3. Tipos de Cuadro de Mando.....	15
2.3.1. Cuadro de Mando Operativo (CMO)	15
2.3.2. Cuadro de Mando Directivo (CMD)	15
2.3.3. Cuadro de Mando Estratégico (CME)	15
2.3.4. Cuadro de Mando Integral (CMI)	15
2.4. Cuadros de Mando en RRHH.....	15
2.4.1. Cuadro de Mando Operativo de RRHH	15
2.4.2. Cuadro de Mando Estratégico de RRHH.....	16
2.4.3. Cuadro de Mando Integral de RRHH	16

2.4.4. Cuadro de mando basado en ROI para RRHH	16
2.4.5. Índice global de preparación del capital humano	16
2.5. Cuadro de Mando Estratégico de RRHH.....	16
2.5.1. Aplicación del CME de RRHH.....	18
3. CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	22
3.1. Revisión y Análisis de Investigaciones sobre Indicadores de Gestión de Recursos Humanos.....	22
3.1.1. Tendencias en la Gestión de RRHH	22
3.1.2. Revisión de Indicadores más relevantes de acuerdo a las Tendencias en la Gestión de RRHH.....	27
3.2. Estudios de Casos de Empresas dentro del Mercado Ecuatoriano y Opinión de Consultoras	28
3.2.1. Estudio de casos de empresas dentro del mercado ecuatoriano.....	29
3.2.1. Opinión de Consultoras de Gestión Humana	52
4. CAPÍTULO IV: RESULTADO.....	57
4.1. Definir claramente la estrategia empresarial.....	57
4.2. Convertir a recursos humanos en un activo estratégico	57
4.2.1. Propósito de Recursos Humanos	58
4.2.2. Resumen Análisis FODA.....	58
4.3. Crear un Mapa de Estrategia.....	60
4.3.1. Alineación Estratégica de RRHH.....	60
4.3.2. Definición del Mapa Estratégico.....	62
4.4. Identificación de los Productos de RRHH.....	63
4.5. Análisis de la Arquitectura de RRHH.....	65
4.5.1. Gestión del Desempeño.....	66
4.5.2. Atraer Capital Humano	66
4.5.3. Satisfacción Laboral.....	67
4.5.4. Desarrollo y Crecimiento	68
4.5.5. Entrenamiento y Aprendizaje	68
4.5.6. Liderazgo Efectivo.....	69
4.6. Objetivos Estratégicos e Indicadores Seleccionados	70
4.6.1. Estrategia 1- Excelente Resultados a través de la gente	71
4.6.2. Estrategia 2- Desarrollo de Liderazgo Efectivo	73
4.6.3. Estrategia 3-Generar opciones de desarrollo y crecimiento para todos los colaboradores	74

4.6.4. Estrategia 4- Crear adecuadas condiciones de retención de talento.....	74
4.6.5. Estrategia 5- Vincular la mejor gente con alto potencial y alto desempeño.	76
4.6.6. Estrategia 6- Desarrollar la marca PRODUBANCO como el mejor empleador	76
5. CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
5.1. Conclusiones:.....	77
5.2. Recomendaciones:.....	78
6. BIBLIOGRAFÍA.....	80
6.1. Bibliografía Anexos.....	81
7. ANEXOS.....	1
ANEXO 1: Tendencias de RRHH en Auge	1
ANEXO 2: Compendio de Indicadores.....	6
ANEXO 3: Empresas y Consultoras entrevistadas	16
ANEXO 4: Guía de Entrevista	17
ANEXO 5: Procesamiento de Información	19
ANEXO 6: Grupo Focal para Identificación de Indicadores Estratégicos de Gestión del Recursos Humanos de PRODUBANCO S.A.	20
ANEXO 7: Fichas de Indicadores Estratégicos de Gestión de Recursos Humanos .	52

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Estrategia Organizacional PRODUBANCO S.A. (Inducción Corporativa PRODUBANCO S.A., 2013)	3
Ilustración 2. Organigrama PRODUBANCO S.A. (Memoria de Responsabilidad Social PRODUBANCO S.A., 2012)	3
Ilustración 3. Árbol de Problemas	4
Ilustración 4. Modelo de Implementación del BSC en RRHH (Ríos, Ferrer, Muñoz, & Martínez, 2010).....	19
Ilustración 5. Procesos Macro de RRHH	27
Ilustración 6. Clasificación Procesos Macro RRHH	28
Ilustración 7. Factores de Alineación	31
Ilustración 8. Evolución del Rol de RRHH (PriceWaterHouseCoopers, 2005)	34
Ilustración 9. Rol de Recursos Humanos	34
Ilustración 10. Cambio de Rol de RRHH	35
Ilustración 11. Principales Procesos en los que Trabaja RRHH.....	37
Ilustración 12. Tendencias de RRHH por Sector Económico.....	38
Ilustración 13. Procesos por los que se identifica RRHH en la Organización	38
Ilustración 14. Procesos que representan el Rol de Socio Estratégico	39
Ilustración 15. Comparativo Autoevaluación vs. Hétero-evaluación de RRHH	40
Ilustración 16. Indicadores de Atracción de Talento Humano.....	40

Ilustración 17. Indicadores de Desarrollo de Talento	42
Ilustración 18. Indicadores de Retención de Talento.....	44
Ilustración 19. Indicadores de Alineación Estratégica	46
Ilustración 20. Indicadores de Eficiencia de RRHH	48
Ilustración 21. Porcentajes de Indicadores por Procesos de RRHH.....	50
Ilustración 22. Procesos Críticos para RRHH.....	54
Ilustración 23. Procesos de RRHH que generan Rentabilidad	55
Ilustración 24. Estrategia Organizacional PRODUBANCO S.A. (Inducción Corporativa PRODUBANCO S.A., 2013)	57
Ilustración 25. Estrategia de RRHH PRODUBANCO S.A. (VICEPRESIDENCIA GENTE- PRODUBANCO, 2013).....	60
Ilustración 26. Cadena de Valor de Recursos Humanos PRODUBANCO S.A. (Adaptado de HAY GROUP, 2014)	62
Ilustración 27. Cuadro de Mando de Recursos Humanos PRODUBANCO S.A.....	62
Ilustración 28. Procesos de Recursos Humanos PRODUBANCO S.A.	65

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES DE ANEXOS

Ilustración A6. 1 Activo (USD millones y crecimiento anual) (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2013)	24
Ilustración A6. 2 Cartera (USD millones y crecimiento anual) (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2013)	25
Ilustración A6. 3 Volumen de Crédito (USD millones y crecimiento anual) (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2013)	25
Ilustración A6. 4 Morosidad de la Cartera (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2014).....	26
Ilustración A6. 5 Pasivo (USD millones y crecimiento anual) (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2013)	27
Ilustración A6. 6 Obligaciones con el público (USD millones y crecimiento anual) (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2014)	27
Ilustración A6. 7 ROA (Rentabilidad sobre Activo) (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2013)	28
Ilustración A6. 8 ROE (Rentabilidad sobre Patrimonio) (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2014)	29
Ilustración A6. 9 Eficiencia Operativa (Gasto operativo/activo) (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2014).....	29
Ilustración A6. 10 Eficiencia Operativa (Gastos operativos/ Margen intermediación) (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2014)	30
Ilustración A6. 11 Eficiencia Operativa (Gastos de Personal/ Activo promedio) (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2013)	31
Ilustración A6. 12 Resumen Perspectivas Cuadro de Mando Integral	34
Ilustración A6. 13 Resumen Tendencias Líderes de RRHH (Deloitte, 2013).....	37

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro Comparativo de Metodologías para determinar Indicadores de Gestión en RRHH.....	53
Tabla 2. Beneficios de Indicadores de Gestión en RRHH	55
Tabla 3. Iniciativas Estratégicas de RRHH (VICEPRESIDENCIA GENTE- PRODUBANCO, 2013).....	60
Tabla 4. Matriz de Resultados- Temas Críticos.....	61
Tabla 5. Matriz de Resultados- Identificación de Productos de RRHH	64
Tabla 6. Matriz de Análisis de Procesos de RRHH.....	65
Tabla 7. Objetivos Estratégicos e Indicadores de Gestión de RRHH PRODUBANCO S.A.	71
Tabla 8. Indicador de Resultado Estrategia 1	71
Tabla 9. Indicadores de Práctica Estrategia 1	72
Tabla 10. Índice de Estrategia 2	73
Tabla 11. Indicador de Resultado Estrategia 3.....	74
Tabla 12. Indicador de Resultado Estrategia 4.....	74
Tabla 13. Indicador de Práctica Estrategia 4	75
Tabla 14. Indicador de Resultado Estrategia 4.....	75
Tabla 15. Indicador de Resultado Estrategia 5.....	76
Tabla 16. Indicador de Resultado Estrategia 6.....	76

ÍNDICE DE TABLAS DE ANEXOS

Tabla A5. 1 Procesamiento de Información de Entrevistas.....	19
Tabla A6. 1 Matriz de Análisis para Temas Críticos (HAY GROUP, 2014)	23
Tabla A6. 2 Matriz de Análisis de Productos de RRHH	41
Tabla A6. 3 Matriz de Análisis para necesidades del negocio.....	41
Tabla A6. 4 Matriz de Planificación	43
Tabla A6. 5 Matriz de Resultados de Temas Críticos	45
Tabla A6. 6 Matriz de Resultados- Identificación de Productos de RRHH	46
Tabla A6. 7 Matriz de Resultados- Identificación de Necesidades del Negocio	47
Tabla A6. 8 Matriz de Resultados- Características de un Socio Estratégico.....	47
Tabla A7. 1 Ficha Indicador: Porcentaje de mejora del desempeño	53
Tabla A7. 2 Ficha Indicador: Porcentaje de Calidad de Objetivos de desempeño.....	53
Tabla A7. 3 Ficha Indicador: Porcentaje de cobertura de retroalimentación.....	55
Tabla A7. 4 Ficha Indicador: Porcentaje de Calidad de retroalimentación	56
Tabla A7. 5 Ficha Indicador: Índice de Efectividad de Liderazgo.....	57
Tabla A7. 6 Ficha Indicador: Porcentaje de Ajuste de Brecha de Liderazgo.....	58
Tabla A7. 7 Ficha Indicador: Porcentaje de Mejora en Microclima Gerencial	59
Tabla A7. 8 Ficha Indicador: Efectividad de Planes de Carrera	60
Tabla A7. 9 Ficha Indicador: Porcentaje de Mejora de Clima Laboral.....	61
Tabla A7. 10 Ficha Indicador: Porcentaje de Cumplimiento de Planes de Acción de Clima Laboral	62
Tabla A7. 11 Ficha Indicador: Porcentaje de Rotación Key People.....	63

Tabla A7. 12 Ficha Indicador: Porcentaje de Calidad de Selección	64
Tabla A7. 13 Ficha Indicador: Porcentajes de colaboradores dentro de la Banda Salarial	65

RESUMEN

En la actualidad, el rol de recursos humanos (RRHH), ha cambiado sustancialmente, pasó de tener solo un papel administrativo, a convertirse en un socio estratégico de la organización. Sin embargo, a pesar de esto, la influencia de RRHH en el funcionamiento y rendimiento de una empresa sigue siendo difícilmente medible, se ha detectado que existe una desconexión entre lo que se mide y lo que es importante. Como respuesta ante esta necesidad y para asegurar la contribución estratégica del área, los expertos recomiendan la utilización de herramientas como los Cuadros de Mando o el uso de indicadores, que convincentemente demuestren el impacto de la gestión de RRHH en la actividad empresarial.

De acuerdo a lo señalado en el párrafo anterior, esta disertación se centra en la identificación de las contribuciones del área de Recursos Humanos y en qué medida impacta a las Unidades de Negocio de PRODUBANCO S.A., Institución ecuatoriana de servicios financieros con presencia de más de 35 años en el mercado, y posicionada entre los cuatro Bancos Privados más grandes del País, a través de establecer indicadores estratégicos de gestión humana y los datos descriptivos de los mismos, que permitan evidenciar esa contribución. Para ello, se utilizó una metodología descriptivo exploratorio de campo, que comprende un análisis documental de investigaciones sobre nuevas tendencias y prácticas de RRHH, y la importancia de medir la contribución del área en el logro de las metas y objetivos de la organización; y un estudio de empresas en el mercado ecuatoriano, con el fin de presentar un estudio social más amplio, que contribuya al presente proyecto y a las empresas en general. Finalmente, para la identificación de los indicadores estratégicos de gestión humana se utilizó como referencia el Modelo de Cuadro de Mando Estratégico de RRHH.

La elaboración de este proyecto, contribuyó a que el área de Recursos Humanos de PRODUBANCO S.A. sea evidenciada no solo como un área de soporte, sino como un área estratégica para la Institución. Una vez que se implemente la medición de los indicadores, el área podrá enfocarse y trabajar en los aspectos que realmente crean valor en la organización, así como también controlar su gestión.

1. CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO

1.1. Datos de la Organización

1.1.1. Nombre: BANCO DE LA PRODUCCIÓN PRODUBANCO S.A.

1.1.2. Actividad: Servicios Financieros

1.1.3. Ubicación: Av. Amazonas N35-211 y Japón (Oficina Matriz).

1.1.4. Características:

PRODUBANCO S.A. es una compañía orientada a ofrecer Servicios Financieros, con 35 años de experiencia en el mercado ecuatoriano.

Cuenta con una cartera de crédito de USD 1.402,40 millones, y captaciones de USD 1.697,08 millones a septiembre 2013 (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2013), por lo que se ha posicionado como uno de los cuatro bancos privados más grande del País, de acuerdo a la calificación otorgada por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Posee una estructura de negocio, organizada por segmentos que le permite atender a diferentes tipos de clientes, detallada a continuación (PRODUBANCO, 2012):

- Banca de Personas
- Banca Empresarial y PYMES
- Banca Privada
- Banca Corporativa
- Banca Transaccional y Microcrédito
- Tesorería

En cuanto a sus principales servicios y productos, ofrece: “cuentas bancarias, créditos, inversiones, tarjetas de crédito, negocios electrónicos, mercado de valores, negocios fiduciarios, fondos de inversiones, compra venta de divisas, compra venta de valores, entre otros.” (PRODUBANCO, 2012)

1.1.5. Contexto: (Pacific Credit Rating, 2013)

PRODUBANCO S.A., es una compañía privada de servicios financieros, legalmente constituida en Ecuador desde 1977, inicia sus operaciones en noviembre de 1978 por el patrocinio de 150 accionistas fundadores.

Hasta el año 2011 la Institución estaba conformada como Grupo Financiero Producción, posicionada como uno de los grupos financieros más importantes del País. Sin embargo, en el año 2012 el Grupo se disuelve debido a la Ley Antimonopolio, quedando solo PRODUBANCO S.A. y SERVIPAGOS.

A finales del 2013 se realiza la venta del 55% de las acciones de PRODUBANCO S.A. al Grupo Financiero PROMERICA (Ramos, 2014), lo cual implicó cambios en la Junta de Accionistas y Staff Administrativo. A pesar de encontrarse en un proceso de consolidación, la Institución sigue operando con normalidad.

Desde su fundación hasta la actualidad PRODUBANCO S.A. ha demostrado ser una empresa sólida, superando las diferentes crisis del sistema financiero ecuatoriano, lo cual le ha llevado a posicionarse entre los bancos más grandes y mejor consolidados. Actualmente trabaja en todos los segmentos del negocio financiero, con una amplia gama de productos y servicios. Cuenta con 89 sucursales y agencias a nivel nacional, y con 60 agencias en SERVIPAGOS, lo cual le permite ampliar mucho más su cobertura.

1.1.6. Plan Estratégico:

Misión: “El GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN (GFP) produce servicios de calidad para satisfacer todas las necesidades financieras de sus clientes. La ética en los negocios y el trabajo eficiente son principios fundamentales que guían su actividad.” (PRODUBANCO, 2013)

Visión: “El GFP quiere ser reconocido por la sociedad por la solidez de sus resultados y por apoyar al desarrollo económico del país a través de una administración financiera segura y eficiente.” (PRODUBANCO, 2013)

Estrategia Organizacional:



Ilustración 1. Estrategia Organizacional PRODUBANCO S.A. (Inducción Corporativa PRODUBANCO S.A., 2013)

A continuación se presenta la estructura organizacional de PRODUBANCO S.A.:

1.1.7. Organigrama:

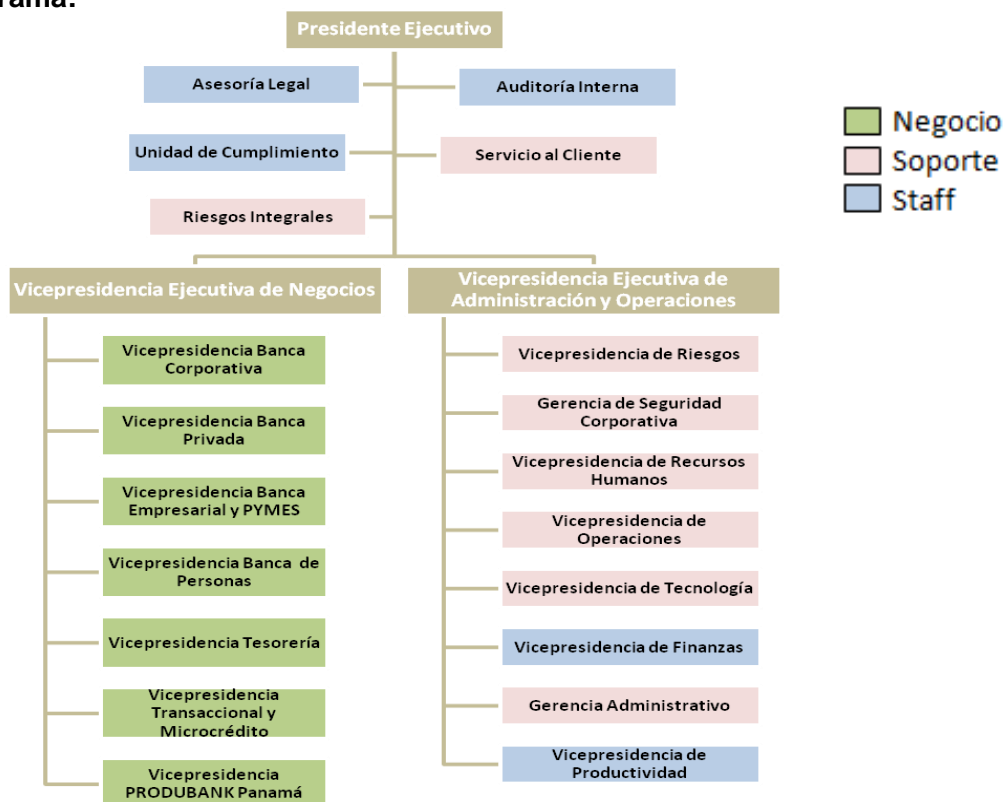


Ilustración 2. Organigrama PRODUBANCO S.A. (Memoria de Responsabilidad Social PRODUBANCO S.A., 2012)

1.2. Diagnóstico

Para la elaboración del diagnóstico se realizó un análisis crítico, a través de un árbol de problemas, en el cual se identificó como problemática central el “No contar con indicadores de gestión humana”. En la Ilustración 3 se presenta el detalle del mismo.

1.2.1. Análisis Crítico

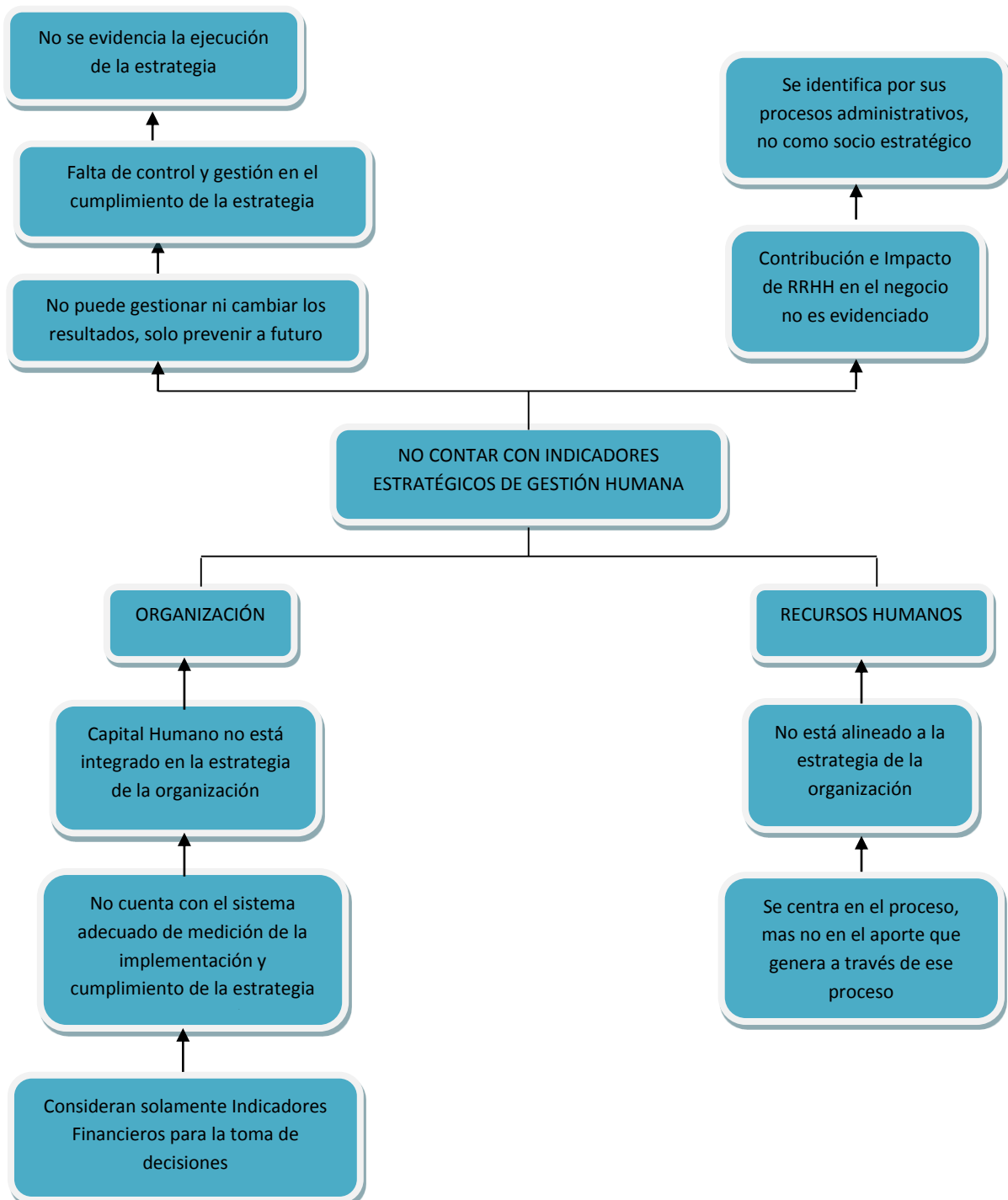


Ilustración 3. Árbol de Problemas

El presente proyecto nace de la necesidad de identificar cuáles son los indicadores estratégicos de gestión humana de PRODUBANCO S.A., su impacto y contribución en las Unidades de Negocio y en la estrategia empresarial en general.

A pesar que PRODUBANCO S.A. cuenta con una estrategia empresarial clara y definida, en la que está establecida su misión, visión, y los objetivos estratégicos que debe alcanzar para asegurar su competitividad y desarrollo sostenible, no existe control sobre el cumplimiento de la misma, esto se debe a que la Organización no cuenta con un sistema adecuado, que le permita medir y evaluar la implementación de esta estrategia e identificar los aspectos que debe gestionar para asegurar su cumplimiento. La Institución toma en consideración solo indicadores financieros, y estos al ser retrospectivos, únicamente reflejan resultados de acciones ya ejecutadas, información que permite prevenir que no se repitan ciertas acciones o decisiones a futuro en caso de que los resultados no fueron favorables, pero no permite gestionar los resultados como tal. Además, el considerar una sola clase de indicadores, en este caso financieros, refleja un panorama incompleto de la Organización.

Adicional a lo mencionado, también se ha detectado que el capital o talento humano no está integrado en la estrategia organizacional, y esto trae como consecuencia que la ejecución operativa de la estrategia no sea evidenciada, lo cual también incide en que el área de Recursos Humanos no trabaje alineada a la estrategia de la Organización, por lo que su contribución e impacto en el negocio tampoco es percibido.

El área de Recursos Humanos se centra en medir y gestionar el desempeño de sus procesos, mas no en el aporte que genera a través de esos procesos, esto ha ocasionado que el área sea identificada como un área administrativa, mas no estratégica. Sin embargo, a partir de febrero de 2014, el área cambia a una nueva estructura, conformada por Oficiales de Negocio (este término es utilizado en la Institución como sinónimo de “Business Partner”), con el objetivo de cambiar su rol, para lo cual es indispensable contar con indicadores estratégicos de gestión humana que permitan medir este aporte.

1.3. Justificación:

Al ser PRODUBANCO S.A. una empresa de servicios depende casi en su totalidad del capital humano, es por ello que el área de Recursos Humanos es de significativa importancia para alcanzar sus metas y seguir creciendo. Sin embargo, dentro de la Institución no se ha identificado cuál es esa contribución y su impacto. El establecer indicadores de gestión estratégicos, es decir, identificar cuáles son las contribuciones que realmente impactan y aportan al negocio, ayudará a que una de las áreas de soporte, para efectos de este proyecto, el área de Recursos Humanos, trabaje alineada a las necesidades y objetivos de las Unidades de Negocio y por consecuencia alineada a las necesidades y objetivos de la Organización, también permitirá que el área enfoque y priorice su labor, además de tener control sobre su gestión.

La elaboración de este proyecto, también contribuirá al cambio y transición en la que se encuentra el área, al pasar a una estructura de Business Partner u Oficiales de Negocio, es imprescindible que tenga claro cuál es su rol para contribuir al negocio, y poder brindar un servicio de calidad a sus clientes internos, que son principalmente las Unidades de Negocio. Adicional a esto, el manejar tendencias actuales de Recursos Humanos, contribuirá en la construcción de la marca como empleador (Employer Branding), que es otro de los aspectos en los que está trabajando la Organización.

A pesar que este proyecto será diseñado e implementado en PRODUBANCO S.A., no solo busca estudiar la realidad de la Institución, sino también realizar un estudio de casos en diferentes empresas dentro del Ecuador, con el fin de conocer la realidad y prácticas que están utilizando las mismas, por lo que la presente investigación también comprende un estudio social más amplio, que contribuirá con información tanto para implementar el proyecto propuesto como para las demás empresas en general.

Complementando lo expuesto, desde el punto de vista teórico esta investigación busca además evidenciar la aplicación del modelo teórico Balanced Scorecard para el área de recursos humanos, dentro de empresas ecuatorianas, y conocer los indicadores y prácticas de gestión en recursos humanos que están utilizando las empresas estudiadas.

Adicional a los aportes mencionados, la elaboración de esta disertación constituye un reto personal, ya que favorecerá en la aplicación de los conocimientos y destrezas aprendidas durante el periodo académico de formación de la carrera, en la adquisición de nuevos aprendizajes, y principalmente en la obtención del título de Psicóloga Organizacional.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General:

Identificar los Indicadores Estratégicos de Gestión Humana para la Institución Financiera PRODUBANCO S.A.

1.4.2. Objetivos Específicos:

- Analizar investigaciones y estudios realizados sobre indicadores estratégicos de Gestión Humana.
- Realizar estudios de casos de empresas dentro del mercado ecuatoriano sobre sus prácticas de gestión en Recursos Humanos.
- Determinar los indicadores de gestión humana, y su importancia y contribución para la organización.
- Definir los datos descriptivos de cada uno de los indicadores.

Una vez que se ha identificado la problemática en la Institución y se han definido los objetivos del proyecto, a continuación se revisará el Marco Teórico en el que está contextualizada la disertación.

2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Cuadro de Mando Integral:

Los cuadros de mando son “herramientas de gerenciamiento que se utilizan para monitorear, medir y reportar procedimientos, estos tienen dos propósitos fundamentales: guiar la toma de decisiones en el conjunto de la organización y servir como base para evaluar el rendimiento” (SMARTBOOK, 2006, pág. 02).

En una de las publicaciones de FUNDIPE (Fundación para el desarrollo de la función de Recursos Humanos), señalan que “el concepto de cuadro de mando como instrumento de información y control de la gestión existe desde principios de los años setenta” (FUNDIPE, 2013, pág. 11). Sin embargo, los cuadros de mando que se han utilizado tradicionalmente carecen de integración, ya que por lo general los indicadores no suelen estar relacionados entre sí y en su gran mayoría se basan solamente en la perspectiva financiera de la organización, por lo que reflejan información sobre aspectos ya pasados de la gestión.

A partir de 1992, Robert Kaplan y David Norton proponen un nuevo concepto de cuadro de mando, que se fundamenta en la medición de ciertas variables claves del rendimiento empresarial. Este planteamiento difiere de los modelos tradicionales en que “contempla tanto indicadores financieros, que reflejan resultados de la gestión pasada, como medidas de inductores de la gestión que permiten obtener una proyección a futuro” (FUNDIPE, 2013, pág. 11). El cuadro de mando propuesto por los autores incorpora tres perspectivas del rendimiento institucional adicionales a la perspectiva financiera: clientes, procesos internos, y aprendizaje & desarrollo de las personas.

Moreno (2009) señala que la gestión basada solamente en indicadores financieros, conduce a una visión sesgada de la realidad institucional, lo cual incide negativamente en la calidad de las decisiones respecto a la dirección de una organización. Esto no resta la importancia que tienen los indicadores financieros en

la gestión de una organización, por el contrario lo que Kaplan y Norton proponen es adicionar al cuadro de mando, indicadores no solo financieros que brinden una visión más amplia y completa del rendimiento institucional. Los autores ubican a la perspectiva financiera como el resultado final de la gestión de las otras tres perspectivas, basándose en que el resultado final de una buena gestión en una organización es la obtención de utilidades, pero para poder llegar ese resultado deben darse una serie de acciones que permitan incrementar la rentabilidad de la institución, los autores denominan a esa cadena de eventos, “mapa estratégico”, y se refiere a la “secuencia de causas y efectos que se requieren para llegar a un objetivo terminal” (Moreno, 2009, pág. 02). De acuerdo a este planteamiento la inclusión de las tres perspectivas de rendimiento institucional en el cuadro de mando se basan en el siguiente razonamiento:

Para generar rentabilidad (perspectiva financiera) es necesario que los clientes compren nuestros productos y servicios (perspectiva del cliente). Sin embargo para que compren nuestros productos y servicios estos tienen que tener la mayor calidad y el menor precio, de modo que nuestros procesos internos tienen que ser más efectivos y eficientes (perspectiva de procesos). Y, a su vez, para que los procesos internos sean efectivos y eficientes se quiere que el personal sea competente, se requieren sistemas de información gerencial y que exista un entorno adecuado de trabajo concretado en la cultura, el liderazgo y la alineación de esfuerzos y el trabajo en equipo. (Moreno, 2009, pág. 02)

Adicional a lo mencionado, Kaplan & Norton (2001) citado por Moreno (2009) llegan a la conclusión de que “el cuadro de mando no es tanto un sistema de medición, cuanto una herramienta de gestión” (pág. 03).

En resumen, el cuadro de mando es un conjunto de indicadores e índices que miden el desempeño de ciertas variables claves de la organización. Los indicadores pueden ser financieros y no financieros, y pueden ser agrupados en cuatro grupos o perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje & desarrollo.

2.2. Perspectivas del Cuadro de Mando:

Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral propuesto por Kaplan y Norton representan “los cuatro eslabones principales de una cadena causa – efecto que detalla los pasos para crear valor” (Moreno, 2009, pág. 04). Es decir que las perspectivas representan la secuencia de causas requeridas para impactar el

rendimiento financiero, de modo que la perceptiva financiera se convierte en el efecto de toda la cadena.

Es importante mencionar que los mismos autores señalan que “a pesar de que estas cuatro perspectivas han sido probadas con éxito en una gran variedad de organizaciones, se deben considerar como una plantilla” (Kaplan & Norton, 1996, pág. 48), existen casos de su implementación con menos perspectivas de las propuestas originalmente, o el caso de otros autores que mencionan es necesario añadir una nueva, esto depende de la necesidad específica de cada organización. Para efecto de este trabajo se consideraran las cuatro perspectivas propuestas por Kaplan & Norton.

A continuación se definen cada una de las perspectivas de acuerdo a Kaplan & Norton (1996).

2.2.1. Perspectiva Financiera:

“Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores de las demás perspectivas del Cuadro de Mando”, estos tienen una doble función por un lado “definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y también sirven como los objetivos y medidas finales de las demás perspectivas.” (Kaplan & Norton, 1996, págs. 59, 60)

Para vincular los objetivos financieros con la estrategia de negocio, se debe considerar la fase del ciclo de vida de un negocio en la que se encuentra la organización, para ellos los autores identifican tres fases que se describen a continuación.

a. Crecimiento: es la fase más temprana, aquí se ubican las organizaciones que tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento.

b. Sostenimiento: en esta fase se espera que las empresas mantengan su cuota de mercado y a su vez que la incrementen en un corto plazo.

c. Cosecha: es la fase madura del ciclo de vida de un negocio. En esta fase, como su nombre lo indica, las empresas recolectan o cosechan las inversiones realizadas en las dos fases anteriores.

En conclusión, una organización puede pasar de una fase a otra, debido a variables externas como el mercado, la tecnología, etc., por esta razón Kaplan y Norton (1996) mencionan que es indispensable que los objetivos financieros sean revisados periódicamente, con el fin de reafirmar o cambiar la estrategia financiera de la organización.

2.2.2. Perspectiva del Cliente:

En esta perspectiva las empresas deben identificar los segmentos de clientes y de mercado en el que van a competir. “Estos segmentos representan las fuentes que proporcionaran el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa” (Kaplan & Norton, 1996, pág. 76)

Para evaluar el desempeño de esta perspectiva los autores proponen un grupo de indicadores centrales genéricos, que está relacionados entre sí (cuota de mercado, incremento de clientes, retención de clientes, satisfacción del cliente, rentabilidad de clientes). A pesar de que estos indicadores son de vital importancia para el negocio, al igual que los indicadores financieros, reflejan resultados de acciones pasadas y no brindan información sobre la gestión que realizan los empleados para alcanzar los resultados esperados, por ello los autores sugieren considerar indicadores de las propuestas de valor a los clientes, que representan los atributos que las empresas ofrecen en sus productos y servicios para crear satisfacción y fidelidad en sus clientes, estos atributos se convierten en los inductores de los indicadores principales, y pueden clasificarse en tres: atributos de productos y servicios (funcionalidad, calidad y precio), relación con el cliente (calidad de la experiencia de compra y relaciones personales), e imagen y reputación.

2.2.3. Perspectiva del Proceso Interno:

Dentro de esta perspectiva las empresas deben identificar los procesos críticos para conseguir los objetivos de los accionistas (perspectiva financiera) y clientes, por esta razón es recomendable establecer los indicadores y objetivos de las dos perspectivas anteriores, “esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes y accionistas” (Kaplan & Norton, 1996, pág. 105).

Para lograr alinear los objetivos e indicadores de los procesos internos con las dos perspectivas revisadas anteriormente, Kaplan y Norton (1996) recomiendan que se defina una cadena de valor completa, esta cadena deberá contemplar tres procesos macros: el proceso de innovación, que busca desarrollar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes; el proceso operativo, que se enfoca en la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes; y el proceso de postventa, que se centra en los servicios ofrecidos después de las ventas.

2.2.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

En esta perspectiva se deben desarrollar indicadores y objetivos que impulsen el aprendizaje y crecimiento de la organización. “Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando” (Kaplan & Norton, 1996, pág. 139), estos indicadores son considerados la base o infraestructura que permitirá alcanzar los objetivos planteados anteriormente. Los autores dividen a los indicadores de aprendizaje y crecimiento en tres categorías que se detallan a continuación.

a. Capacidades de los empleados: las empresas deben mantenerse en un proceso constante de mejora continua, y este proviene de los empleados, ya que son ellos los que están en contacto directo con los procesos internos y con los clientes, las capacidades de los empleados permiten la consecución de los objetivos de la organización. Para medir resultados en esta categoría, los objetivos e indicadores se derivan de tres dimensiones:

- **Satisfacción del empleado:** se refiere a la satisfacción general que siente el empleado respecto a su trabajo. “Es una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente” (Kaplan & Norton, 1996, pág. 143). Este indicador puede ser medido a través de encuestas que se aplican periódicamente.
- **Retención de empleados:** se refiere a retener a empleados claves en los que la organización tiene un interés a largo plazo, por lo general la empresa invierte en estos empleados, por lo que “cualquier salida no deseada representa una pérdida en el capital intelectual del negocio” (Kaplan & Norton, 1996, pág. 144). Adicional a esto, los empleados llevan consigo el

know-how de la organización. Este indicador se puede medir a través del porcentaje de rotación del personal clave.

- **Productividad de los empleados:** este indicador es el resultado “del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes” (Kaplan & Norton, 1996, pág. 144). Los autores señalan que este indicador relaciona el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. Este indicador puede ser medido de varias formas, sin embargo, la más sencilla son los ingresos por empleados.

De las tres dimensiones, la satisfacción de los empleados, es considerada como el inductor de las otras dos dimensiones, la retención y la productividad de los empleados.

b. Capacidades de los sistemas de información: para alcanzar los resultados esperados es indispensable que los empleados dispongan de la información suficiente y adecuada sobre los clientes, los procesos internos y las consecuencias financieras de sus decisiones, además se debe asegurar que la información sea fiable y oportuna. (Kaplan & Norton, 1996)

El contar con un sistema de información adecuado favorece a que los empleados mejoren los procesos, ya sea mejorando la gestión de los mismos o diseñando nuevos procesos. Para lograr esto, las empresas pueden definir un ratio de cobertura de información estratégica, así por ejemplo los empleados que están en el negocio necesitan disponer de información sobre la relación que tiene con la organización y el segmento que ocupa cada cliente, con el fin de que puedan definir la cantidad de esfuerzo que debe invertir en satisfacer las necesidades del cliente y averiguar nuevas necesidades, por otro lado, los empleados del área de operaciones necesitarán retroalimentación sobre el producto que acaban de producir o el servicio que acaban de prestar, para mejorar defectos, excesos de costos, tiempo, etc.

c. Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos: esta categoría plantea que si los empleados no cuentan con tres factores claves: motivación, libertad para tomar decisiones y un buen clima laboral, difícilmente

centraran sus esfuerzos y actuación en favor de la organización. A continuación se detallan algunos indicadores útiles para desarrollar los tres factores mencionados. (Kaplan & Norton, 1996)

- **Indicadores de las sugerencias hechas y puestas en práctica:** estos indicadores permiten evidenciar la delegación de poder que tienen los empleados, el mismo que incide en la motivación.
- **Indicadores de mejora:** estos indicadores permiten evaluar el éxito de la aplicación de procesos de mejora, a través de la reducción de defectos en costos, calidad o tiempo.
- **Indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización:** estos indicadores buscan medir la alineación de los objetivos departamentales e individuales con los objetivos de la organización.
- **Indicadores de la actuación de equipo:** estos indicadores buscan motivar y evaluar que sus empleados trabajen de forma eficaz en equipo.

Es importante mencionar que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, a diferencia de las otras tres, ha sido la que menos atención ha recibido por parte de las empresas. A pesar de su especial importancia al ser la base para alcanzar los demás objetivos, las empresas no han hecho mayor esfuerzo para determinar indicadores que les permitan evidenciar resultados sobre las capacidades de los empleados, disponibilidad de información estratégica y empoderamiento. Esta ausencia de indicadores, da cuenta de que en la mayoría de las empresas no está vinculada la estrategia de la organización con el capital humano, lo que ocasiona que la alta dirección sienta que las inversiones en empleados, sean más que inversiones un gasto, ya que no cuentan con resultados mesurables que les permita evidenciar un retorno de su inversión, y que el área de Recursos Humanos sienta que sus esfuerzos no son realmente valorados. De esta problemática, nace la necesidad de establecer un cuadro de mando específico de recursos humanos, el mismo que busca alinear la gestión del área de RRHH para apoyar a la ejecución de la estrategia de la organización.

2.3. Tipos de Cuadro de Mando

Los cuadros de mando pueden clasificarse de acuerdo al nivel de gestión para el que han sido diseñados, este criterio de clasificación es propuesto por Ballvé, que plantea los siguientes tipos de cuadro de mando, citados por Moreno (2009).

2.3.1. Cuadro de Mando Operativo (CMO): se enfoca en el desempeño de procesos, puede implementarse en dos niveles Institucional y Departamental. La metodología del CMO consiste en identificar los principales procesos y establecer los indicadores de rendimiento de los mismos.

2.3.2. Cuadro de Mando Directivo (CMD): se enfoca en el desempeño interno de las áreas, departamentos o temas institucionales de importancia. El CMD informa sobre la situación interna de las áreas de la organización, por lo que permite tener una visión global de la situación interna de la organización.

2.3.3. Cuadro de Mando Estratégico (CME): se enfoca en el desempeño interno de la organización, por lo que incorpora indicadores del CMD, pero también considera el entorno donde opera la organización, por lo que también incluye indicadores externos a la organización (indicadores de benchmarking, sociales, económicos, etc.).

2.3.4. Cuadro de Mando Integral (CMI): integra a los demás cuadros de mando, es aplicado en el nivel más alto de gestión, ya que incluye la gestión operativa, directiva y estratégica. Por lo general el CMI utiliza índices que integran los indicadores fundamentales del desempeño organizacional.

2.4. Cuadros de Mando en RRHH

Moreno (2009) señala que la clasificación expuesta puede aplicarse a la gestión particular de las áreas funcionales de la organización. De acuerdo a este planteamiento se han identificado cinco enfoques de cuadros de mando aplicados a la gestión de recursos humanos.

2.4.1. Cuadro de Mando Operativo de RRHH: “es una aplicación del CMO Departamental en el área de recursos humanos (...). Su propósito es fortalecer la gestión de recursos humanos como área funcional” (Moreno, 2009, págs. 06, 07).

2.4.2. Cuadro de Mando Estratégico de RRHH: busca medir la contribución del área de recursos humanos a la estrategia de la organización. Se basa en el análisis de la cadena de valor de la organización y cómo la gestión de recursos humanos puede apoyar a la misma. Esta propuesta es planteada por Becker, Huselid, & Ulrich (2001).

2.4.3. Cuadro de Mando Integral de RRHH: se centra en la medición de indicadores específicos de los procesos de la cadena de valor de la gestión de recursos humanos, estos procesos son: planificación, adquisición, manutención, desarrollo y retención. Esta propuesta es planteada por JacFitz- Enz.

2.4.4. Cuadro de mando basado en ROI para RRHH: busca determinar el impacto de la gestión de recursos humanos en términos monetarios. A través de la medición del retorno de inversión (ROI) “recursos humanos puede demostrar cómo sus iniciativas (...), son inversiones que contribuyen de manera significativa con la organización” (Moreno, 2009, pág. 07). La metodología de ROI fue propuesta por la ATD (Asociation for Talent Development)¹.

2.4.5. Índice global de preparación del capital humano: es parte del Cuadro de Mando Integral de la organización. Se centra en “identificar los principales procesos de la organización, los cargos que desempeñan estos procesos y enfocar los esfuerzos de recursos humanos a la mejora del desempeño de estos cargos denominados familias de puestos estratégicos” (Moreno, 2009, pág. 07). Esta propuesta es planteada por Kaplan & Norton (2004).

En conclusión, podemos evidenciar que los cuadros de mando, en cualquiera de los niveles de gestión que sean aplicados, tienen como objetivo principal gestionar el desempeño de las áreas, procesos, recursos, entre otros, en pro de la organización. Para conseguir este objetivo es indispensable que las organizaciones primero cuantifiquen su desempeño a través de indicadores específicos que estén alineados a la estrategia de la organización, esta característica ha convertido a los cuadros de mando en un nuevo enfoque de gestión.

2.5. Cuadro de Mando Estratégico de RRHH

Becker, Huselid, & Ulrich (2001) definen al cuadro de mando de Recursos Humanos como un proceso diseñado para incluir los sistemas de recursos humanos en la

¹ Anteriormente llamada ASTD (American Society for Training & Development), hasta Junio de 2014.

estrategia global de la empresa y gestionar la estructura de Recursos Humanos como un activo estratégico, el concepto de activo estratégico se refiere al “conjunto de recursos y capacidades difíciles de comprar e imitar, escasas y especializadas, que conceden a la empresa una ventaja competitiva.” (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001, pág. 20)

En la siguiente publicación de Harvard Business School, titulada “El Cuadro de Mando de Capital Humano” (Huselid, Becker, & Beatty, 2005). Sus autores señalan que utilizan la expresión cuadro de mando del capital humano, en el sentido establecido por los autores Kaplan y Norton, “dentro de un marco del cuadro de mando integral, que se centra en una clase concreta de actividad empresarial: la ejecución de la estrategia” (Huselid, Becker, & Beatty, 2005, pág. 21), esto significa que el cuadro de mando del capital humano sirve tanto para medir como para gestionar. También señalan que

Este proceso de valoración se basa en un sistema de indicadores adelantados y posteriores del éxito de la empresa y reconoce la importancia potencial tanto del activo tangible como del intangible. El cuadro de mando del capital humano tiene la intención de proporcionar al consejero delegado y a los miembros del equipo directivo unos indicadores oportunos y estratégicamente relevantes del rendimiento de la plantilla y de los indicadores adelantados de ese rendimiento. (Huselid, Becker, & Beatty, 2005, pág. 21)

Las investigaciones muestran que la mayoría de grandes empresas tienen muchos más indicadores de los que deberían, sin embargo el problema está en que no cuentan con un marco integrado general, lo que ocasiona que los jefes pierdan el enfoque. Un Cuadro de Mando de Recursos Humanos debe tener una base sólida de investigación empírica, para guiar la selección de los indicadores que realmente importan y sean los determinantes del éxito empresarial, es por ello que los indicadores estratégicos de gestión son considerados como una fuente de ventaja competitiva (Huselid, Becker, & Beatty, 2005). Los autores indican además que

Los indicadores deben ayudar a generar una línea de visión clara de modo que: (1) los empleados sepan cuál es su función en la empresa y que contribución tiene esa función al éxito de la empresa, y (2) el éxito en cada nivel inferior en la empresa ayude a crear éxito en el nivel superior siguiente. El cuadro de mando de RRHH debe centrarse en los pocos elementos críticos que realmente conducen al éxito. Los jefes deben identificar el número mínimo de indicadores clave que comunican y ayudan a evaluar la

intención estratégica de la empresa y centrarse en ellos. (Huselid, Becker, & Beatty, 2005, pág. 124)

Adicional a la función de gestión y control que tienen los indicadores, “los indicadores no solo deben incluir metas específicas y atractivas para mejorar, sino también contener iniciativas concretas para impulsar la mejora de la plantilla.” (Huselid, Becker, & Beatty, 2005, pág. 125)

2.5.1. Aplicación del CME de RRHH:

La aplicación del cuadro de mando estratégico de recursos humanos se basa en el modelo propuesto por Becker, Huselid & Ulrich (2001), el cual se fundamenta en el modelo de Cuadro de mando Integral propuesto por Kaplan y Norton que se revisó previamente. Esta metodología busca alinear la estrategia de la organización con la estrategia propia de recursos humanos, y establecer un sistema que permita medir esa alineación.

Los autores señalan que para lograr la implementación de la estrategia organizacional y alinear la estrategia de recursos humanos con la misma, es indispensable primero identificar y comprender la forma en cómo se crea valor en esa organización. La implementación de la estrategia debe cubrir dos dimensiones: amplitud, que se refiere a considerar no solo la parte financiera sino centrarse en los inductores del rendimiento que han sido identificados como factores claves del éxito; y tener un flujo causal, que permita identificar la relación de los inductores del rendimiento con la parte financiera, este flujo causal, se ve representado en el mapa estratégico propuesto por Kaplan y Norton (1996), con sus 4 perspectivas, a partir de esto se puede diseñar un sistema de medición basado en la creación de valor.

En una investigación publicada en la revista Cuadernos de Estudios Empresariales (Ríos, Ferrer, Muñoz, & Martínez, 2010), sobre el Balanced Scorecard en el área de RRHH, se propone el siguiente grafico para explicar el modelo.



Ilustración 4. Modelo de Implementación del BSC en RRHH (Ríos, Ferrer, Muñoz, & Martínez, 2010)

La metodología propuesta consta de siete pasos que se detallan a continuación: (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001)

a. Definir claramente la estrategia empresarial: a pesar que este punto no está bajo el control de RRHH como tal, el papel que juego en el mismo es fundamental. Los líderes de RRHH deben proveer a los directivos una perspectiva de cómo implementar la estrategia de la organización, el centrarse en la implementación permite que las metas atraviesen toda la organización, por lo que cada empleado tendrá claro cuál es rol y aporte en la misma. La estrategia debe tener un alto nivel de especificidad, si bien no necesariamente es definida en términos numéricos, es importante asegurar que sea lo suficientemente clara.

b. Convertir a RRHH en un activo estratégico: en este punto se determinará por qué y cómo RRHH apoyará en la implementación de la estrategia, es decir definir la estrategia de trabajo de RRHH en función de la estrategia de la organización. Los autores señalan que para conseguir la implementación de la estrategia son necesarios tres factores: centrar los esfuerzos de los empleados en la estrategia, alinear RRHH con la estrategia y contar con un sistema de medición del desempeño adecuado. Las investigaciones señalan que el alto desempeño tiene una relación directa con los resultados financieros de la organización.

c. Crear un mapa de estrategia: el termino mapa estratégico es utilizado en el sentido de Kalplan & Norton, que de acuerdo a lo que se revisó anteriormente, representa la cadena de valor de la organización, la misma que define en qué forma

se crea valor en esa organización en particular, e involucra a todos los procesos y empleados de la organización. El mapa de estrategia permite identificar qué procesos son inductores del desempeño de la organización. Para elaborar el mapa estratégico de RRHH se debe considerar los objetivos estratégicos e investigar como la función de RRHH ha contribuido al éxito de la organización.

d. Identificar los productos de RRHH en el mapa de estrategia: en este paso se identificarán los inductores de rendimiento de RRHH y los habilitadores de RRHH. Para poder definir los inductores y habilitadores se debe analizar los puntos de intersección entre la función de RRHH y la implementación de la estrategia, una vez que han sido definidos se deben ubicar dentro del mapa de estrategia. Para ello los autores recomiendan determinar qué productos de RRHH apoyan al desempeño de la organización.

e. Combinar la arquitectura de RRHH con los productos de RRHH: se refiere a identificar cómo los sistemas de RRHH apoyan a los demás eslabones de la cadena de valor de la institución y contribuyen a la implementación de la estrategia. Se debe definir la estructura de los sistemas de RRHH que permitirán entregar los productos definidos en el paso anterior. En este paso se establece la relación entre las iniciativas de RRHH y los resultados en las diferentes perspectivas del mapa de estrategia definido, para lograr esto se debe primero entender como los sistemas de RRHH se relacionan entre ellos, para posteriormente identificar como esos sistemas se relacionan con los elementos de la cadena de valor.

En este punto se definen y enlazan los objetivos de cada una de las perspectivas del mapa estratégico. En la revista Cuadernos de Estudios Empresariales, Ríos et al. (2010) establece cómo definir los objetivos de cada una de las perspectivas:

- **Perspectiva financiera:** los objetivos deben plantearse de acuerdo a los resultados financieros que se pretende entregar a los accionistas.
- **Perspectiva del cliente:** los objetivos en esta perspectiva deben plantearse de acuerdo a quien va a recibir los productos y servicios del área. Por general RRHH tienen dos clientes: las unidades de negocio y directivos, todos los colaboradores que requieren de los servicios de RRHH, incluyendo a los directivos.

- **Perspectiva procesos internos:** se refiere a los procesos de RRHH que deben realizarse para cumplir los objetivos en la perspectiva del cliente y financiera.
- **Perspectiva de aprendizaje y desarrollo:** está relacionada con la generación de habilidades y competencias requeridas para operar y administrar los procesos internos. También se incluyen la mejora de recursos tecnológicos u otros procedimientos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de las otras tres perspectivas.

Una vez que se han definido los objetivos en cada una de las perspectivas, se debe establecer la relación causa- efecto entre los objetivos.

f. Diseñar el cuadro de mando estratégico de RRHH: en este punto se desarrollan medidas validas de los productos de RRHH, va más allá de medidas operacionales, debe medir factores estratégicos de la cadena de valor, que permitan evidenciar el impacto de RRHH en el desempeño de la organización, por lo que las medidas o indicadores deben basarse en la cadena causal definida anteriormente, deben ser exactas y contener la información necesaria.

g. Implementar un sistema de gestión basado en la medición: como se mencionó en párrafos anteriores, el cuadro de mando cumple una doble función, sirve tanto para medir como para gestionar. La implementación del cuadro de mando permite tener retroalimentación sobre el funcionamiento de los procesos y determinar planes de acción para la mejora de los mismos, así como también aportar en la toma de decisiones.

De acuerdo a la bibliografía revisada, los Cuadros de Mando son herramientas que permiten monitorear, medir y reportar el rendimiento institucional, pueden ser diseñados para medir diferentes niveles de gestión, y aplicados a la organización en general o áreas funcionales específicas. Para cumplir con el objeto de estudio central de esta disertación, se profundizo en el Cuadro de Mando Estratégico de RRHH que permite alinear la estrategia organizacional con la gestión del área de RRHH.

3. CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

La metodología utilizada para la elaboración de este proyecto, fue descriptiva exploratoria de campo, la cual comprende dos análisis documentales de investigaciones sobre nuevas tendencias y prácticas de RRHH, con el objetivo de determinar la importancia de medir la contribución del área en el logro de las metas y objetivos de la organización, y una recopilación de los indicadores de gestión más relevantes para RRHH de acuerdo a las tendencias revisadas. Posterior a esto, se realizó un estudio de empresas en el mercado ecuatoriano, con el fin de presentar un estudio social más amplio, que contribuya al presente proyecto y a las empresas en general.

3.1. Revisión y Análisis de Investigaciones sobre Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

3.1.1. Tendencias en la Gestión de RRHH

En el año 2013, Deloitte realizó una investigación sobre las tendencias en la gestión de RRHH, a través de una encuesta aplicada a más de 1300 profesionales del área de gestión humana de 59 países diferentes de las regiones más relevantes del mundo, América, Asia Pacífico y EMEA (Europa, Oriente Medio y África). En este estudio se definen 13 tendencias globales de capital humano que en la actualidad están condicionando las decisiones críticas de las empresas, estas se clasifican en: tendencias líderes, consideradas más relevantes y que ya están definiendo las estrategias y programas de talento de RRHH; y tendencias en auge, aquellas que serán consideradas relevantes en los próximos 1-3 años, tanto a nivel global como a nivel de América. A continuación se revisaran las cinco tendencias líderes.²

a. La siguiente generación de líderes: en la actualidad las empresas necesitan líderes que se adapten a los diferentes desafíos, entornos e imprevistos a los que

² Para mayor detalle, las Tendencias en Auge se encuentran descritas en el Anexo 1.

deben enfrentarse. No existe un tipo o estilo ideal de liderazgo, estos dependen de la situación en la que tenga que desenvolverse, pero sí se han determinado ciertas características que deben cumplir los líderes para tener éxito, como la flexibilidad y capacidad de adaptación. Esta tendencia está impulsando que las organizaciones busquen nuevos métodos para formar a nuevos tipos de líderes a través de programas de desarrollo de liderazgo.

La siguiente generación de líderes se posiciona en el primer lugar de las tendencias líderes a nivel mundial, y en segundo lugar a nivel de América, en el estudio de casos de empresas ecuatorianas sobre prácticas de gestión humana que se revisará más adelante, se pudo evidenciar que dentro del Ecuador varias compañías consideran prioritario y en algunos casos es parte de su estrategia, el desarrollo de sus líderes.

Podemos concluir que un factor diferenciador es la calidad de liderazgo, las empresas deben velar por contar con líderes que tengan distintas competencias, estilos y experiencias, y además asignar a cada profesional el puesto de liderazgo que más se ajuste a sus capacidades.

b. Los Consejos de Administración cambian las reglas del juego de los RRHH:

los resultados indican que los Consejos Administrativos han cambiado su visión con relación al papel que tiene el capital humano en la estrategia de la organización, y se están centrando en el impacto que tiene el talento sobre el rendimiento del negocio. Esta tendencia está impulsando que los directores de RRHH trabajen alineados a la estrategia y su ejecución.

En un estudio previo, realizado por la consultora PriceWaterHouseCoopers (2005) sobre la Gestión de Capital Humano en el Ecuador, ya se preveía el impacto que tendría esta tendencia, en el estudio se señala que “en Ecuador como en el resto del mundo, las áreas de RRHH se han ubicado y posicionado de una manera estratégica, en relación a su contribución para el desarrollo del negocio, asumiendo una mayor importancia en la estructura organizacional.” (PriceWaterHouseCoopers, 2005, pág. 03)

Sin embargo, a pesar que en el 2005 el 98% de los responsables de RRHH afirmaban que su estrategia estaba alineada a la de la organización, no se

evidenciaba una diferenciación en la gestión de RRHH, por lo que la Pwc (2005) sugiere el fortalecimiento de la definición de la estrategia.

Esta tendencia está posicionada entre las cinco más relevantes a nivel Global y a nivel de América. De acuerdo al estudio de la Pwc (2005), se puede evidenciar que en el Ecuador existe una gran iniciativa en la implementación de esta práctica, al 2005 el 33% de las empresas tiene una alta participación en la definición de las estrategias del negocio, sin embargo aún se debe seguir trabajando.

En conclusión, si las organizaciones no cuentan con el talento adecuado para poner en práctica su estrategia, difícilmente alcanzara el éxito que esperan, es por ello que “la capacidad para atraer, formar y retener el talento se ha convertido en un factor crítico en todas las decisiones de inversión de capital, la planificación estratégica del negocio y las iniciativas de crecimiento corporativo” (Deloitte, 2013, pág. 23).

c. La guerra por el desarrollo del talento: esta tendencia está relacionada con la importancia de desarrollar el talento dentro de la organización, a través de un nuevo enfoque de formación que difiere del enfoque tradicional basado solo en la formación académica. Este enfoque busca generar cambios consistentes en la conducta que estén alineadas a las necesidades de la organización.

El desarrollo del talento dentro de la organización busca tener a la persona correcta para cubrir una determinada posición oportunamente. Esta tendencia nace de la escases de talento existente en el mercado, de los altos costos que genera la rotación, y el costo oculto de que los colaboradores se lleven consigo el know-how de la organización. También se ven afectados otros factores, como las relaciones con los clientes y la productividad, y a toda esta pérdida se adiciona el costo que supone una nueva contratación.

En el estudio de Benchmarking realizado por Pwc (2005) en el Ecuador, los planes de carrera no eran considerados prioritarios, hasta el año de estudio, el 38% de las organizaciones participantes consideraba a la efectividad de los planes de carrera como pobre. Sin embargo, de acuerdo a las entrevistas realizadas como parte de este proyecto, se evidencia un cambio importante, en varias empresas, la mayoría

de los indicadores medidos en RRHH están asociados a temas de desarrollo y retención del personal.

Podemos concluir que las oportunidades de desarrollo son consideradas como ventaja competitiva para las organizaciones, las empresas deben centrarse menos en averiguar qué es lo que tienen y enfocarse en identificar las aptitudes en las que necesitan trabajar. Esta tendencia está impulsando un enfoque práctico de formación y desarrollo, el cual promueve la formación en el trabajo, la asignación de proyectos, entre otros, y se basa en un modelo de aprendizaje continuo.

d. Aceleración de la Organización: se refiere a fortalecer la capacidad de las organizaciones de impulsar el cambio. En la actualidad las organizaciones están enfocándose en buscar iniciativas de cambio personalizadas, precisas y sostenibles, que les permita lograr resultados significativos y duraderos.

Los programas de cambio deben centrarse en objetivos claros que pueden definirse y medirse, y permiten obtener resultados cuantificables. Es necesario además que estos programas sean impulsados por el liderazgo de la organización, es por ello que una de las principales características que debe tener “la siguiente generación de líderes” es una alta capacidad de adaptación al cambio.

Se evidencia que el éxito de los procesos de cambio, ha sido y sigue siendo clave para el desarrollo de las organizaciones. Sin embargo, el enfoque en cómo gestionar los mismos ha tenido una transformación, en el estudio realizado por la Pwc (2005) se considera a RRHH responsable de asegurar procesos de cambio. De acuerdo a lo explicado en el párrafo anterior, podemos ver que en la actualidad la responsabilidad de RRHH en los procesos de cambio debe estar enfocada en el apoyo a los líderes, garantizando que ellos sean capaces de gestionar los cambios y conseguir los resultados esperados.

Esta tendencia es líder en la actualidad y tendrá muchas más relevancia dentro de los próximos años principalmente en América, debido a los mercados inciertos a los que se enfrentan las organizaciones en esta región.

e. La transformación de los RRHH para responder a las nuevas prioridades del negocio: en la actualidad las funciones de RRHH no deben estar enfocadas

solo en apoyar a la organización, debe enfocarse en contribuir al desarrollo de la estrategia empresarial. Los servicios tradicionales de RRHH ya no representan una ventaja competitiva, ahora deben adaptarse en función de las demandas de los mercados locales y de las unidades de negocio de la organización.

El rol de RRHH debe centrar en la estrategia empresarial, lo que implica que RRHH trabaje por el crecimiento y rentabilidad de la organización. Se ha identificado que el crecimiento proviene “del desarrollo de nuevos productos y servicios; y de la expansión hacia nuevos mercados” (Deloitte, 2013, pág. 58). Para conseguir esto RRHH puede aportar dimensionando el talento ya existente para desarrollar y retener al personal a corto plazo. Complementando lo mencionado, la consultora Pwc (2005) menciona que “nuevos abordajes estratégicos para la gestión de Capital Humano presentan efectos positivos en el desempeño de los negocios” (pág. 35).

Para el 2005 las estrategias de gestión del área de RRHH se centran principalmente en “el ambiente y clima laboral, formación y capacitación, gestión del desempeño y cambio de cultura organizacional” (PriceWaterHouseCoopers, 2005, pág. 40). Para el 2013 las estrategias de gestión del talento se centran en “la mejora de los programas de desarrollo del liderazgo, la promoción de nuevas capacidades de planificación del personal y herramientas de gestión del rendimiento, y la aceleración de los programas de diversidad” (Deloitte, 2013, pág. 58). Podemos evidenciar que los temas de gestión del desempeño y formación y desarrollo se han mantenido hasta la actualidad, sin embargo, podemos ver que tienen una mayor especificidad.

Es importante mencionar que el entorno empresarial y la estrategia son diferentes en cada mercado, por lo que es indispensable que los responsables de RRHH tengan en claro está información para que puedan proporcionar soluciones adecuadas de acuerdo al contexto en el que se desenvuelven las organizaciones. Una prueba de esto se menciona en el estudio realizado por la Pwc (2005), donde se encontró que las empresas ecuatorianas dan mayor importancia a los programas orientados al desarrollo organizacional, de acuerdo al análisis que se realiza en esta investigación, esto probablemente se debe a que el bajo porcentaje de incrementos salariales y la inestabilidad política y social que existe en el país, es compensado por “el ambiente laboral, programas de capacitación y desarrollo, mediciones de desempeño ligadas a sistemas de remuneración variables, que pueden resultar más

flexibles y efectivos para apalancar los resultados de los negocios” (PriceWaterHouseCoopers, 2005, pág. 36).

Esta tendencia exige a RRHH cumplir con un doble papel, por un lado debe centrarse en las prioridades clave del negocio, pero sin desatender el desarrollo de las principales actividades de RRHH. Actualmente se está impulsando la implementación de un modelo efectivo de Business-Partner, que integra el conocimiento del negocio con el conocimiento de dónde prestar servicios y aplicar soluciones.

En el Ecuador, de las empresas entrevistadas, se evidenció que de una u otra manera enfocan su gestión de acuerdo a la estrategia organizacional, pero muchas veces al ser los resultados en el capital humano intangibles y el no contar con un sistema que permita cuantificar esos resultados, su contribución pasa desapercibida. Sin embargo, es importante recalcar que las organizaciones son conscientes del cambio de rol que deben tener.

3.1.2. Revisión de Indicadores más relevantes de acuerdo a las Tendencias en la Gestión de RRHH

De acuerdo a las tendencias revisadas en el apartado anterior, podemos definir la razón de ser de recursos humanos en cuatro procesos macros, que son: atracción, desarrollo, retención y alineación estratégica, los tres primeros se encargan de asegurar que la organización cuente con el talento adecuado, en el lugar y momento adecuado, considerando tanto las necesidades actuales como futuras de la organización, el cuarto proceso permite evidenciar que ese talento trabaje alineado con los objetivos y metas que persigue la organización, conforme a la ilustración 5.



Ilustración 5. Procesos Macro de RRHH

En el Anexo 2 se presenta una recopilación de los indicadores más relevantes para los procesos definidos en el párrafo anterior, e indicadores de efectividad de la gestión de RRHH, que proporcionan información sobre qué tan productivo es el capital humano en la organización. Los indicadores que se revisarán se obtuvieron de las siguientes fuentes: (HAY GROUP, 2010), (Moreno, 2009), (PriceWaterHouseCoopers, 2005)

Realizando una comparación con el modelo de Cuadro de Mando propuesto, los indicadores pueden clasificarse en cada una de las perspectivas del cuadro de mando como se muestre el gráfico siguiente.



Ilustración 6. Clasificación Procesos Macro RRHH

3.2. Estudios de Casos de Empresas dentro del Mercado Ecuatoriano y Opinión de Consultoras

Se realizó un estudio de casos, donde el objeto de investigación fueron empresas dentro del mercado ecuatoriano, para conocer los indicadores y prácticas de gestión que utilizan en RRHH. Para efectos de esta disertación, se seleccionó por conveniencia una población de 30 empresas reconocidas a nivel multinacional y en Ecuador, utilizando como referencia la clasificación “Global 500 2013” de la revista Fortune (Mehta, 2013), de las cuales se tomó una muestra de 18 empresas, que fueron las que accedieron a participar en el estudio. Es importante mencionar que la muestra es representativa, ya que corresponde al 60% de la población seleccionada (Ver Anexo 3).

En cuanto a las Consultoras, se seleccionó a tres Consultoras reconocidas a nivel mundial en temas de gestión humana (Ver Anexo 3).

La información fue recopilada a través de una entrevista de campo, realizada de forma presencial en la mayoría de las empresas y consultoras participantes, y por video conferencia en los casos que estaban fuera de la ciudad o del País. Los resultados obtenidos serán presentados en dos apartados, uno para las empresas, en el que se analiza las diferentes prácticas e indicadores utilizados, y otro para las Consultoras, en el que se analiza su opinión dada desde su experiencia como asesores mas no como empresas.

3.2.1. Estudio de casos de empresas dentro del mercado ecuatoriano

La información se obtuvo a través de una entrevista semi-estructurada (Ver Anexo 4), diseñada en base a los requisitos del modelo de Cuadro de Mando Estratégico de RRHH y validada por dos expertos.

Para el procesamiento de la información se establecieron cinco dimensiones de acuerdo a las preguntas realizadas en la entrevista (Ver Anexo 5): (1) Alineación Estratégica, (2) Autopercepción del Rol de RRHH, (3) Procesos por los que se Identifica, (4) Indicadores en uso y (5) Principales Prácticas. La dimensión de Indicadores en uso, se subdivide a su vez en los cuatro principales procesos macros definidos anteriormente (atracción, desarrollo, retención y alineación estratégica) e indicadores de efectividad de RRHH. De igual manera, para un mejor análisis de la información, se clasificó a las empresas participantes de acuerdo a la actividad económica que realizan, considerando el siguiente criterio:

- **Industrial:** su actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Dentro de esta clasificación se ha incluido a las empresas de consumo masivo.
 - **Consumo Masivo:** producen bienes de alta demanda, que satisfacen directamente la necesidad del consumidor. (DeConceptos.com, 2014)
- **Comercial:** son intermediarias entre productor y consumidor, su función primordial es la compra-venta de productos terminados.
- **De Servicios:** como su nombre lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad. Estas a su vez se clasifican por sectores, dentro de la muestra de empresas visitas se incluyen:

- **Servicios Financieros**
- **Otros Servicios:** se incluyen empresas de servicios de telefonía móvil, medicina pre-pagada, y servicios de consultoría.

(Acevedo, 2010)

Es importante mencionar que el estudio está enfocado en conocer los indicadores que utilizan las empresas, más no en los datos de esos indicadores. Adicionalmente, cabe señalar que no en todas las empresas visitadas se encontró información relevante, por lo que las mismas no han sido consideradas para el estudio. Por razones de confidencialidad, para muestra de resultados se cambiará el nombre de las empresas por números, del 1 al 18 sin un orden específico, el criterio para interpretar los resultados es por frecuencia.

a. Alineación Estratégica:

Esta dimensión hace referencia a cómo la estrategia de recursos humanos está alineada a las estrategias corporativas, e identificar la relación de la misma con la estrategia del negocio.

De acuerdo a la información proporcionada por las empresas participantes, el 100% asegura que su estrategia de recursos humanos está alineada a la estrategia de la organización. Sin embargo, solo en un 88% de las empresas se evidencia esa relación.

A pesar que la alineación estratégica de recursos humanos es particular y específica a la estrategia y giro de negocio de cada organización, se han identificado algunos factores en común en los que se evidencia su impacto, en algunas organizaciones se ha identificado más de un factor. En el siguiente gráfico, se muestra una tendencia en los factores de: desempeño, se refiere a la alineación de los objetivos del área y de cada uno de los colaboradores con la estrategia de la organización; liderazgo, el área de recursos humanos enfoca sus esfuerzos y prácticas en crear un liderazgo efectivo que permita alcanzar los resultados de la organización; disminución de costos, recursos humanos aporta reduciendo costos de personal, que finalmente se traduce en más ingresos; y productividad, donde la gestión de recursos humanos está enfocada en que la gente sea más eficiente en las actividades que realizan, en otras palabras optimizar los recursos. Se evidencia

una incidencia menor en los factores de selección, contar con las personas adecuadas en el momento oportuno; cultura organizacional, trabajar en la experiencia que viven los trabajadores en la organización; y desarrollo & entrenamiento, enfocar los esfuerzos de RRHH en contar con colaboradores preparados.

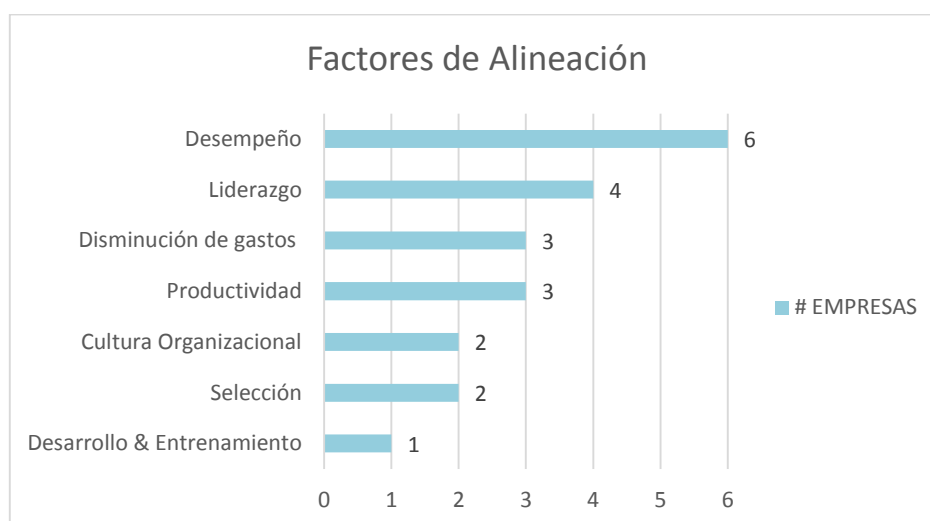


Ilustración 7. Factores de Alineación

A continuación se presentan algunos ejemplos de cómo la estrategia de recursos humanos se alinea a la estrategia organizacional, de acuerdo a la realidad y contexto de cada institución. Cabe recalcar que se ha tomado a las siguientes empresas como ejemplo, mas no quiere decir que las empresas que no son mencionadas a continuación y fueron participes del estudio no estén alineadas a la estrategia.

Selección:

- **Empresa 1:** su misión es asegurar que sus clientes realicen por lo menos una transacción al día. RRHH aporta garantizando la transaccionalidad del negocio, en base al histórico de rotación tienen candidatos preseleccionados, que les permite cubrir posiciones en menor tiempo.
- **Empresa 2:** su estrategia se centra en cómo llegar al cliente, por lo que recursos humanos aporta a la ejecución de esta estrategia, vinculando a la organización colaboradores con un perfil corporativo específico, en el que han identificado las competencias mínimas que deben cumplir los candidatos, para encajar en la

organización y alcanzar los resultados esperados. Este perfil es su marca de talento.

Liderazgo:

- **Empresa 3:** su misión es ser líderes en las marcas que representan. RRHH ha creado un modelo de gestión con prácticas a través de las cuales la organización administra personas, este modelo busca establecer estándares claros, comunicando a los colaboradores lo que la empresa aspira de su gestión. Se enfoca en dar apoyo y herramientas a la línea de supervisión para alcanzar los resultados de la organización.
- **Empresa 4:** uno de sus lineamientos estratégicos es “contar con personas talentosas y altamente capacitadas, que crecen en un ambiente de meritocracia, y que exige excelencia, iniciativa y determinación”. Para cumplir con este lineamiento recursos humanos enfoca su trabajo en la efectividad de liderazgo, consideran que un líder efectivo maneja bien a su equipo, mantiene el compromiso y por ende repercute en los resultados de la organización.

Productividad:

- **Empresa 5:** su misión es tener un cierre al año de rentabilidad como empresa del 2.6%. Desde recursos humanos, trabajan en que la gente sea más eficiente en el punto de venta y lo mide a través de las ventas por persona, esto lo hacen a través de entrenamiento, beneficios e incentivos y compromiso de los colaboradores.

Disminución de gastos:

- **Empresa 7:** la organización ha identificado que recursos humanos maneja el 60% del presupuesto de gastos de la compañía, mientras más se controle ese gasto más utilidad genera a la compañía, como parte de sus lineamientos estratégicos está además considera la reducción de costos como una política.

Desempeño:

- **Empresa 8:** en base a la planificación estratégica se definen los objetivos macro de la organización de los cuales se desprenden los ámbitos de acción y a su vez encargos gerenciales, que corresponde a los objetivos de cada gerente y responden a las estrategias institucionales, de esa manera se garantiza que la gestión de recursos humanos esté alineada a la estrategia y resultados de la organización, ya que esos objetivos son transmitidos a los siguientes niveles.
- **Empresa 5:** en la planificación estrategia se definen los aspectos de mejora de cada una de las áreas de la organización, eso se transforma en iniciativas estratégicas y a su vez en actividades, de esa manera se conecta la gestión de gente con la planificación estratégica.

Cultura Organizacional:

- **Empresa 9:** como organización han establecido tres prioridades de negocio: “pasión por la gente, corazón para enamorar al consumidor y excelencia en lo que hacen”. Toda la gestión de RRHH impacta directamente en la primera prioridad, los procesos de RRHH buscan crear una cultura donde se evidencie esa preocupación por la gente.

Desarrollo & Entrenamiento:

- **Empresa 10:** la estrategia de la organización se basa en que el cliente viva una experiencia de valor con el Asesor que brinda el servicio, la estrategia se centra principalmente en el cliente y talento. Para RRHH los procesos de desarrollo y entrenamiento son críticos y están atados directamente a la estrategia, por su giro de negocio lo que venden es talento.

De acuerdo a los datos revisados se puede concluir que la alineación de RRHH a la estrategia organizacional es particular a la realidad y entorno de cada empresa. A pesar que existen factores comunes, no significa que sean genéricos, ya que los mismos deben ser contextualizados en el sector de negocio, productos y servicios que ofrece, mercado que atiende, etc., pero en especial a los objetivos y metas que quiere alcanzar esa organización.

b. Autopercepción del Rol de Recursos Humanos:

Como se evidencia en el siguiente gráfico, el rol que desempeña RRHH en la organización ha ido evolucionando. De acuerdo a este planteamiento, se solicitó a las empresas entrevistadas que realicen una autoevaluación del Rol que RRHH cumple en la organización. Es importante señalar que los resultados que se presentan a continuación se basan en la percepción y diagnóstico realizado por cada empresa y pueden ubicarse en más de una de las categorías.

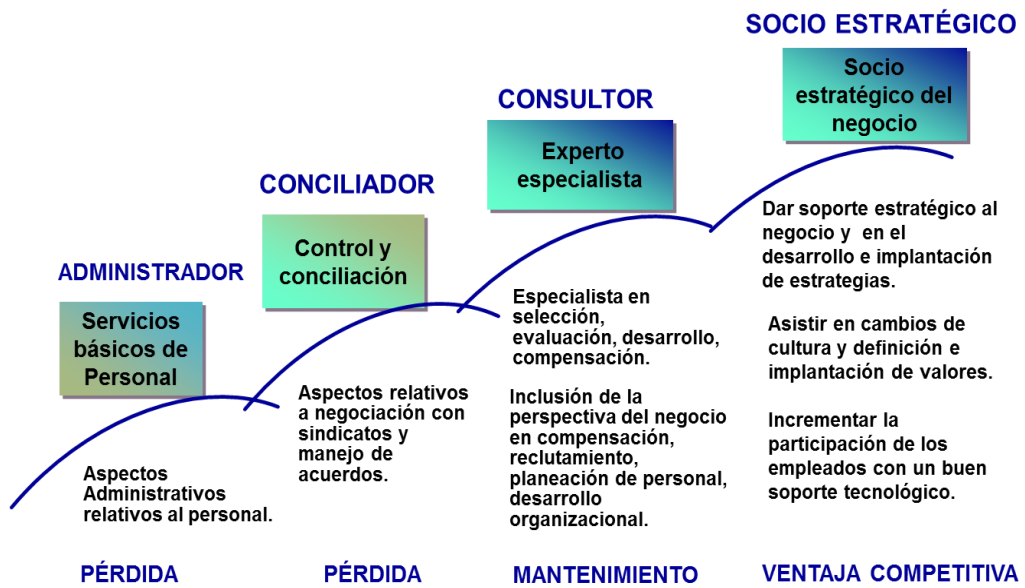


Ilustración 8. Evolución del Rol de RRHH (PriceWaterHouseCoopers, 2005)

El 41% de las empresas estudiadas, consideran que desempeñan ya un Rol de Socio Estratégico dentro de sus organizaciones, mientras que un 59% se clasifican en el Rol de Consultor, de este último porcentaje, el 90% mencionaron que se encuentran en procesos de transición y cambio, y su objetivo es llegar a ser Socios Estratégicos para la organización.

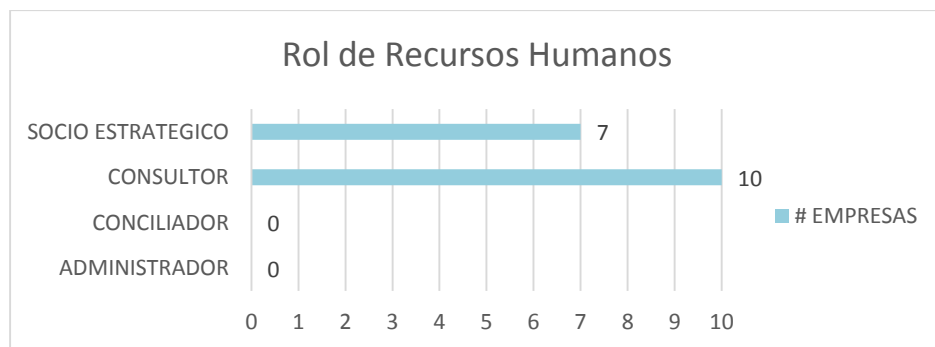


Ilustración 9. Rol de Recursos Humanos

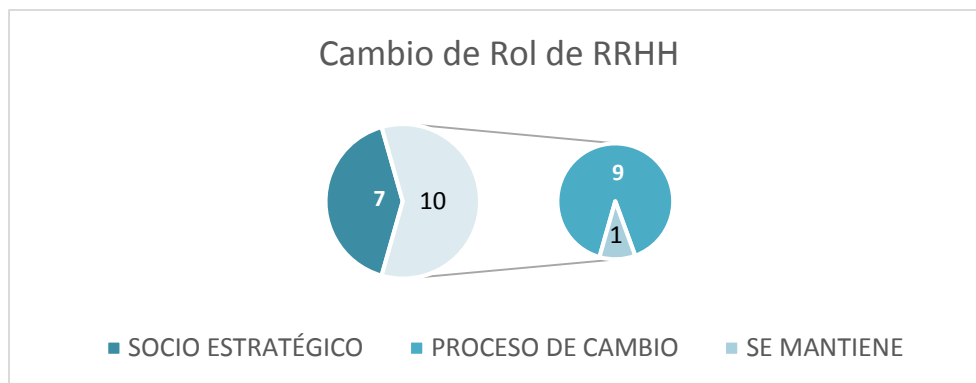


Ilustración 10. Cambio de Rol de RRHH

Ulrich (2006) en su libro “La Propuesta de valor de RRHH” propone un modelo de los cuatro roles que debe cumplir RRHH en la organización (Socio Estratégico, Experto Administrador, Adalid de los Empleados y Agente de Cambio). Comparando la evolución de RRHH con el Modelo de los cuatro roles propuesto por Ulrich (2006), se puede concluir que la evolución que ha tenido recursos humanos en el tiempo, no implica que deje de atender ciertos aspectos, como por ejemplo temas administrativos, sino implica que empiece a ocuparse de temas que agregan valor para la organización, esta afirmación se ve evidenciada en las respuestas de las organizaciones que participaron en el estudio.

El 76% de las empresas participantes consideran que a pesar de identificarse como Socio Estratégico y Consultor, no dejan de cumplir los otros dos roles, consideran que el problema se genera cuando recursos humanos solo trabaja desde un rol Administrativo o Conciliador, atendiendo solo temas que no generan ni agregan valor al negocio. A continuación se presentan algunos aspectos y prácticas, que han utilizado las organizaciones estudiadas para centrar su gestión en el negocio.

- Entender y hablar el mismo idioma que el negocio.
- Conocer y manejar indicadores financieros.
- Demostrar que el dinero destinado a temas de recursos humanos, es una inversión y no un gasto, haciendo evidente el retorno de esa inversión para la organización.
- Asegurar que los servicios básicos (servicio de alimentación, compensaciones, bienestar de los empleados, etc.) que presta RRHH a los colaboradores estén cubiertos y sean satisfactorios.
- Enviar las actividades operativas de RRHH a centros de transaccionalidad propios o externos (outsourcing).

- Generar herramientas y lineamientos que permitan a las áreas administrar a las personas. No asumir ese rol.
- Las decisiones sobre el personal deben ser tomadas por cada una de las líneas de supervisión, RRHH asesora pero no toma las decisiones.
- Establecer una estructura de Business Partner, Gestores que están a lado de las Unidades de Negocio y trabajan alineados a las necesidades de las mismas.

Si bien la mayoría de las empresas entrevistadas consideran que desempeña un rol estratégico, y el resto de las empresas ya están trabajando para pasar al siguiente nivel de gestión, aún existe una brecha en la gestión que realiza RRHH, la gestión del área no debe estar definida por lo que hace sino por los resultados que entrega, “resultados que enriquezcan el valor de la organización para los clientes, los inversionistas y los trabajadores” (Ulrich, 2000, pág. 01). Dentro de las entrevistas realizada, se indagó sobre la cuantificación en términos monetarios que genera la gestión de recursos humanos a la organización, y solo un 39% de las empresas afirmó que ha podido identificar en ciertos procesos (selección, capacitación, desempeño) la rentabilidad o retorno de inversión (ROI) que genera recursos humanos a la organización.

En conclusión, se puede evidenciar que existen esfuerzos por parte de las organizaciones por dejar atrás el rol administrativo de recursos humanos y convertirse en un verdadero aliado del negocio, en general las áreas de recursos humanos tienen claridad de hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos. Sin embargo este cambio de rol debe ser integral, empezando desde la dirección administrativa y posteriormente en toda la organización. Es importante mencionar que recursos humanos por sí solo no puede lograr este cambio si no cuenta con el apoyo de la dirección, en las empresas donde está más asentado el rol de socio estratégico, se evidencia un fuerte apoyo por parte de la dirección. Por lo tanto recursos humanos debe empezar a ganarse la confianza de la administración y hacer evidentes sus resultados que por lo general pasan desapercibidos.

c. Principales Procesos:

Complementado lo expuesto en los dos últimos apartados, con respecto a la alineación estratégica y el rol que desempeña Recursos Humanos, se indagó en las

empresas sobre los procesos en los que recursos humanos centra su gestión y los procesos por los que se le identifica en la organización. De acuerdo a este planteamiento, se presentarán dos puntos de vista: (a) una autoevaluación, que corresponde a los principales procesos en los que recursos humanos está trabajando, y (b) una hétero-evaluación, que corresponde a los procesos en que las áreas perciben la gestión de recursos humanos. Es importante mencionar que los resultados corresponden a la percepción del área de RRHH.

Autoevaluación: de acuerdo a los resultados obtenidos se puede evidenciar que los procesos considerados prioritarios y en los que las áreas de RRHH están centrando su trabajo y gestión son: desempeño (26%), desarrollo (21%), liderazgo (15%), y productividad (13%). Comparando esta información con los resultados obtenidos en la dimensión de alineación estratégica, los factores más reiterativos a través de los cuales RRHH se alinea a la estrategia de la organización, a excepción de desarrollo, son consecuentes con los procesos en los que trabaja RRHH, en especial los procesos de desempeño y liderazgo.



Ilustración 11. Principales Procesos en los que Trabaja RRHH

Analizando la información por actividad económica, se evidencia que existen algunas tendencias. Para las empresas de Servicios Financieros, la gestión del desempeño es uno de los procesos prioritarios y común a las empresas entrevistadas, una de las razones a las que responde esta priorización es que al estar en un mercado limitado, donde sus productos están normados, la calidad del servicio ofrecido a través de sus colaboradores es lo que marca la diferencia, por lo que el talento y el desempeño que tiene el mismo se vuelve un factor aún más crítico que para otras organizaciones. Por otro lado, para las Industrias son más importantes los procesos de desarrollo y productividad, en este caso se ha

identificado que la priorización de los mismos se debe a su giro de negocio, en el cual asegurar que el proceso de producción se realice en el menor tiempo y con el menor uso de recursos, es fundamental. En cuanto a los otros sectores empresariales, no se ha determinado una tendencia, debido a que el número de empresas no es representativo.

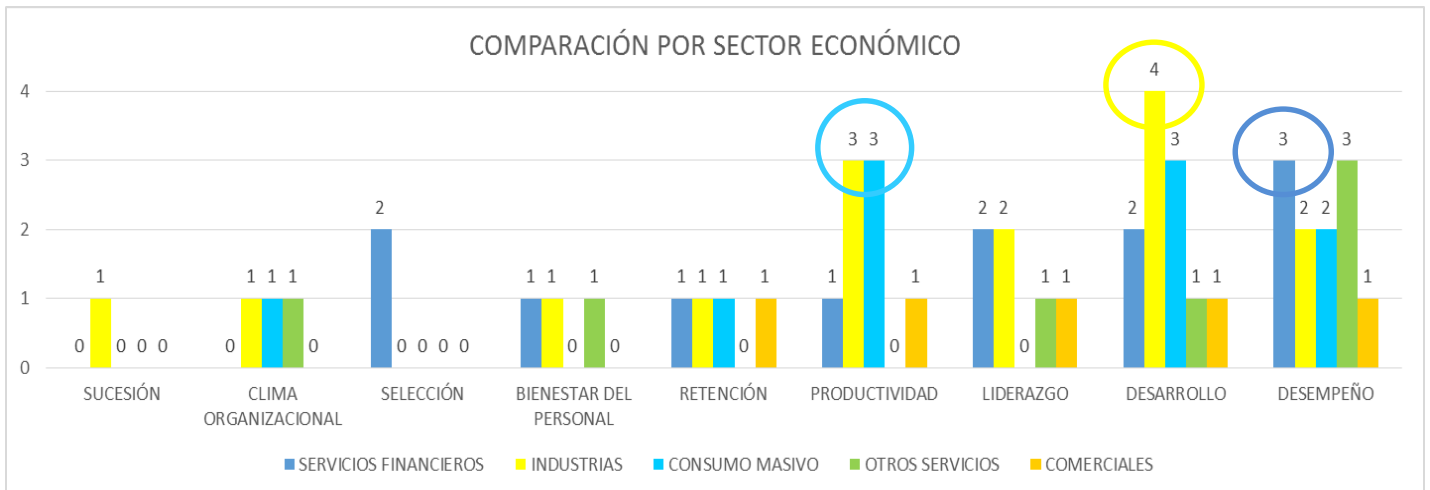


Ilustración 12. Tendencias de RRHH por Sector Económico

Hétero-evaluación: de la información obtenida en las organizaciones, se observa que los procesos en los que las demás áreas de la organización perciben la gestión de recursos humanos son: Bienestar del Personal (14%), Desarrollo (14%), Clima Organizacional (12%) y Selección (12%). Los nuevos procesos que se identifican en la Hétero-evaluación corresponden a procesos en los que directamente están involucrados los colaboradores y el negocio. A pesar de que las percepciones son diversas, el factor de desarrollo es coincidente con la autoevaluación como uno de los más altos.

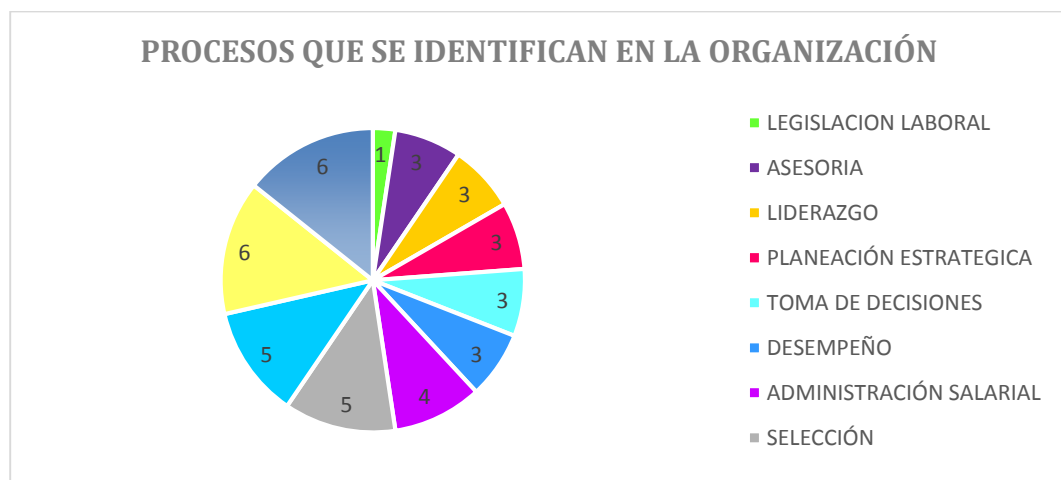


Ilustración 13. Procesos por los que se identifica RRHH en la Organización

Se puede evidenciar que los factores de Asesoría (7%), Toma de decisiones (7%) y Planeación estratégica (7%), que se relacionan directamente con el rol estratégico de RRHH, aún no tienen un impacto significativo, y son muy pocas las organizaciones en las que se identifica la gestión de RRHH en esos factores, además que del total de los procesos identificados, estos representan solo un 27%. Sin embargo, esto no quiere decir que los demás procesos de recursos humanos no sean estratégicos, ya que esto depende de la estrategia que quiera alcanzar cada organización.

Si se compara esta información, con la información obtenida en la dimensión del rol de RRHH, se evidencia que el cambio de RRHH a un papel más estratégico, aún no está siendo evidenciado para las organizaciones, a pesar de que las áreas de recursos humanos sienten que ya se encuentran en ese cambio.

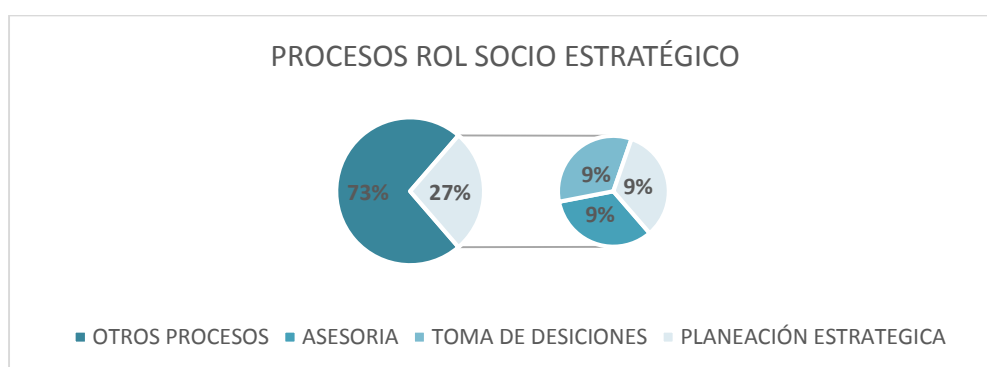


Ilustración 14. Procesos que representan el Rol de Socio Estratégico

En el caso de la hétero-evaluación, no se determinó tendencias por sector económico, ya que la información corresponde a la percepción particular de cada organización. Sin embargo, se realizó una comparación de los resultados obtenidos de la autoevaluación y hétero-evaluación, donde se encontró que a excepción del factor de desarrollo, existen grandes brechas entre los procesos que recursos humanos considera prioritarios y la percepción que la organización tiene de su gestión. Esto da cuenta que existen ciertos procesos en los que la gestión de recursos humanos aún no tienen el impacto suficiente dentro de la organización.

COMPARATIVO

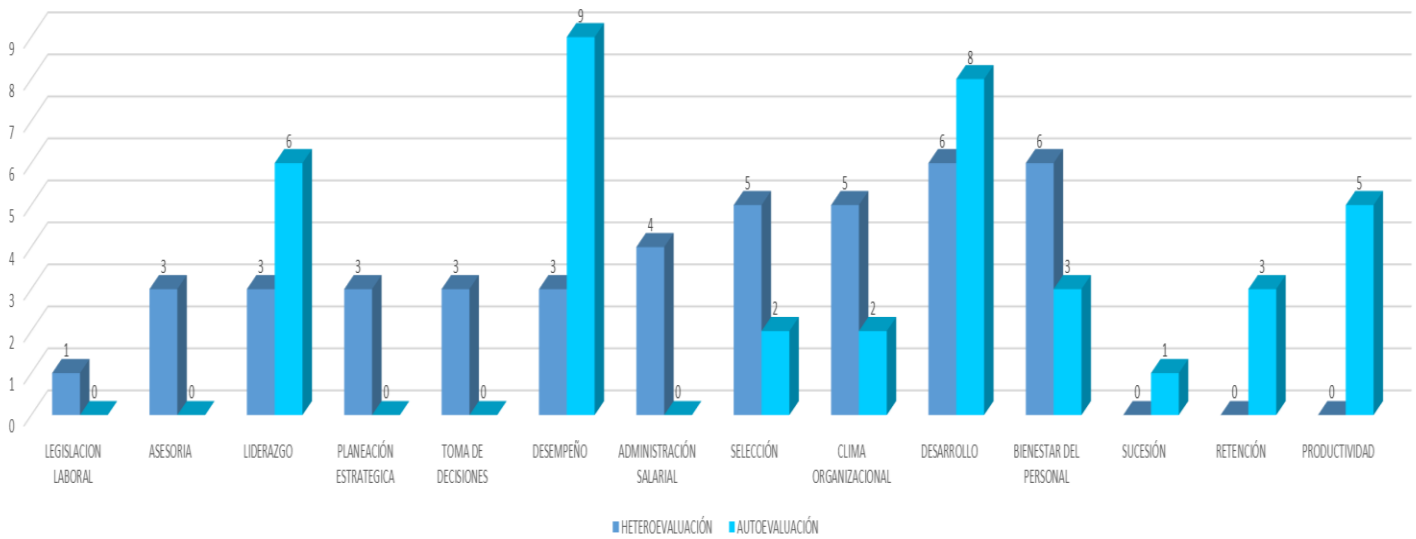


Ilustración 15. Comparativo Autoevaluación vs. Hétero-evaluación de RRHH

d. Indicadores en Uso:

Dentro de esta dimensión se analizarán los indicadores que están utilizando las áreas de Recursos Humanos para medir y evidenciar su gestión, de acuerdo a los cuatro procesos macros de recursos humanos (atracción, desarrollo, retención y alineación estratégica) e indicadores de efectividad, definidos en el capítulo anterior. Es importante mencionar que se presentan los indicadores más utilizados, sin embargo, al igual que los procesos deben ser contextualizados en la realidad de cada organización.

Atracción de Talento: se incluyen los procesos de reclutamiento, selección e inducción.



Ilustración 16. Indicadores de Atracción de Talento Humano

- **Reclutamiento preventivo para posiciones de alta rotación:** se identifica cuáles son los cargos de alta rotación en la organización y se realiza un reclutamiento previo a que se generen las vacantes, de esta forma cubren las posiciones en el menor tiempo posible. En este indicador se mide un número determinado de candidatos preseleccionados listos para ser contratados cuando se genere la vacante.
- **Retroalimentación después de los procesos de selección:** les permite reforzar su marca como empleador. Mide el número de finalistas no seleccionados que recibieron retroalimentación, este indicador es utilizado en especial para procesos de selección internos.
- **Tiempo de ciclo:** mide el tiempo que se demora un candidato desde que inicia el proceso de selección hasta incorporarse a la compañía.
- **Diversidad:** dentro de este indicador se han identificado dos aspectos: (1) Número de mujeres en posiciones directivas, e (2) Inclusión de más mujeres que hombres en los procesos de selección, para generar un equilibrio.
- **Cobertura de los procesos de selección:** se refiere al cumplimiento de las vacantes o procesos de selección solicitados.
- **Nivel de asertividad de los procesos de selección:** se mide a través del ajuste puesto persona.
- **Porcentaje de cobertura de la inducción:** se refiere al porcentaje de colaboradores entrenados para desempeñar sus funciones con éxito (se incluye la inducción general y al puesto de trabajo).
- **Calidad de la selección:** a través de la permanencia del colaborador. El tiempo de permanencia depende de cada organización, sin embargo, se usa como referente la aprobación del periodo de prueba y anual.
- **Tiempo de respuesta:** mide el tiempo que se toma en atender un proceso de selección. Algunas empresas consideran este tiempo hasta que se presenta una terna.

En la ilustración 16 se puede evidenciar que los indicadores más comunes a todas las empresas son el tiempo de respuesta (58%) y calidad de la selección (50%). De la muestra estudiada se encontró que el 71% de las empresas entrevistadas tienen por lo menos un indicador en los procesos de atracción de talento, si bien en el caso específico de selección, no fue considerado como un proceso prioritario para las áreas de recursos humanos, si es uno de los procesos por los que se le identifica a recursos humanos en la organización, y de acuerdo a la información obtenida se

puede ver que el negocio valora que se entregue los recursos en el menor tiempo pero con alta calidad.

Desarrollo de Talento: se incluye todo lo relacionado con la formación, entrenamiento, y en general los programas que faciliten el desarrollo de los colaboradores de la organización.

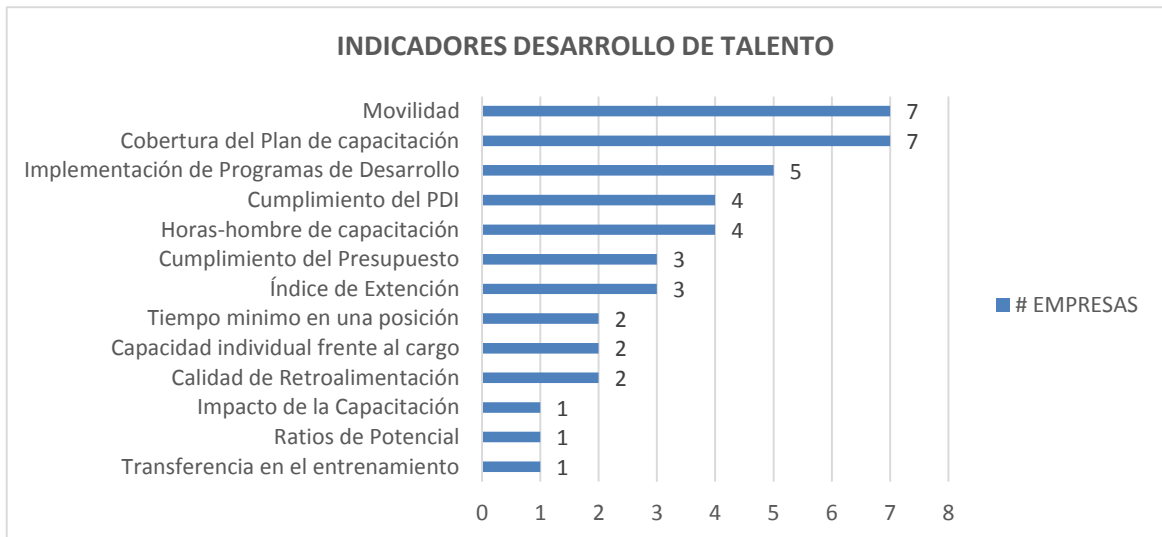


Ilustración 17. Indicadores de Desarrollo de Talento

- **Cobertura del Plan de Capacitación:** mide el cumplimiento de los programas de formación y entrenamiento que se planificaron para un determinado periodo de tiempo, por lo general es anual.
- **Índice de Extensión:** mide el porcentaje de colaboradores que han recibido capacitación.
- **Horas- Hombre de capacitación:** se refiere al número de horas que ha recibido cada colaborador del total de horas impartida en un periodo de tiempo.
- **Movilidad:** mide el número de cambios o movimientos internos en puestos de trabajo en relación al número de empleados.
- **Transferencia en el entrenamiento:** mide el porcentaje de aplicación de las competencias o conocimientos adquiridos a través de la capacitación en el puesto de trabajo.
- **Impacto de la Capacitación:** mide el cambio o influencia en los resultados de trabajo o negocio después de la capacitación.
- **Capacidad individual frente al cargo:** se refiere al porcentaje de ajuste de cada colaborador frente al perfil de su cargo.

- **Calidad de la Retroalimentación:** a través del cumplimiento de una serie de factores que deben estar presentes en la retroalimentación, se mide la calidad de retroalimentación que reciben los colaboradores por parte de su jefatura para su desarrollo y mejora.
- **Cumplimiento del Presupuesto:** mide que los cursos realizados estén dentro del presupuesto asignado para capacitación.
- **Tiempo mínimo en una posición:** determina el tiempo mínimo recomendable que una persona debe estar en una posición para seguir creciendo. Por lo general este indicador es utilizado solo para determinadas posiciones.
- **Ratios de Potencial:** determina el porcentaje de colaboradores que tienen alto potencial, potencial normal y potencial limitado. Por lo general este indicador es utilizado solo para posiciones directivas.
- **Cumplimiento de PDI (Programa de Desarrollo Individual):** se refiere al porcentaje de cumplimiento de los programas de desarrollo individual de ocupantes de posiciones claves y críticas de la organización.
- **Implementación de Programas de Desarrollo:** mide el porcentaje de implementación de programas que impulsan y facilitan el desarrollo de los colaboradores en la organización. A continuación se detallan algunos de los programas que están utilizando las organizaciones.
 - **Planes de Desarrollo a través del modelo 70-20-10** (70% del aprendizaje se da a través de la experiencia, 20% a través de la interacción con otros y 10% a través de la formación académica).
 - **Asignación de Proyectos:** a partir de las necesidades de la organización se genera un proyecto y se asigna a los colaboradores de alto potencial, esta práctica permite a los colaboradores tener una visión global de la organización.
 - **Discusión de carrera:** se indaga sobre dónde se ve el colaborador y su jefatura en un tiempo determinado a futuro, y se identifican cuáles son las brechas que debe cubrir para llegar a esa posición.
 - **Programa Trainee:** se realiza la contratación de un candidato de alto potencial, el cual es entrenado en todas las áreas de la organización. Una vez que finaliza su entrenamiento se le designa en una posición de acuerdo a las necesidades de la organización.

De acuerdo a la ilustración 17, se evidencia que existe una gran incidencia en los indicadores de Movilidad (44%), Cobertura del Plan de Capacitación (44%) e

Implementación de Planes de Desarrollo (31%). Es importante mencionar que a pesar de utilizar indicadores retrospectivos, es decir que dan información sobre acciones ya pasadas, en los procesos relacionados con el desarrollo del talento ya se utilizan indicadores prospectivos, que pueden ser gestionados a medida que son reportados.

Como se evidenció en la dimensión anterior los procesos de desarrollo fueron uno de los procesos considerados prioritarios para las organizaciones estudiadas, está información se ratifica con los indicadores utilizados, ya que el 94% de las empresas entrevistadas tienen por lo menos un indicador relacionado a los procesos de desarrollo de talento.

Cabe resaltar que las organizaciones dan mucha importancia a programas innovadores que impulsen y faciliten el desarrollo de los colaboradores. La metodología 70-20-10 de entrenamiento y aprendizaje ha cobrado mucha fuerza, la mayoría de organización ya no solo se enfocan en programas de formación académica, sino en programas que permitan la adquisición de nuevas habilidades y competencias a través de la experiencia y retroalimentación.

Retención de Talento: se incluyen indicadores que miden directamente la retención y rotación de los colaboradores, así como también indicadores de factores que inciden en la retención, como la satisfacción de los empleados, compensaciones, entre otros.

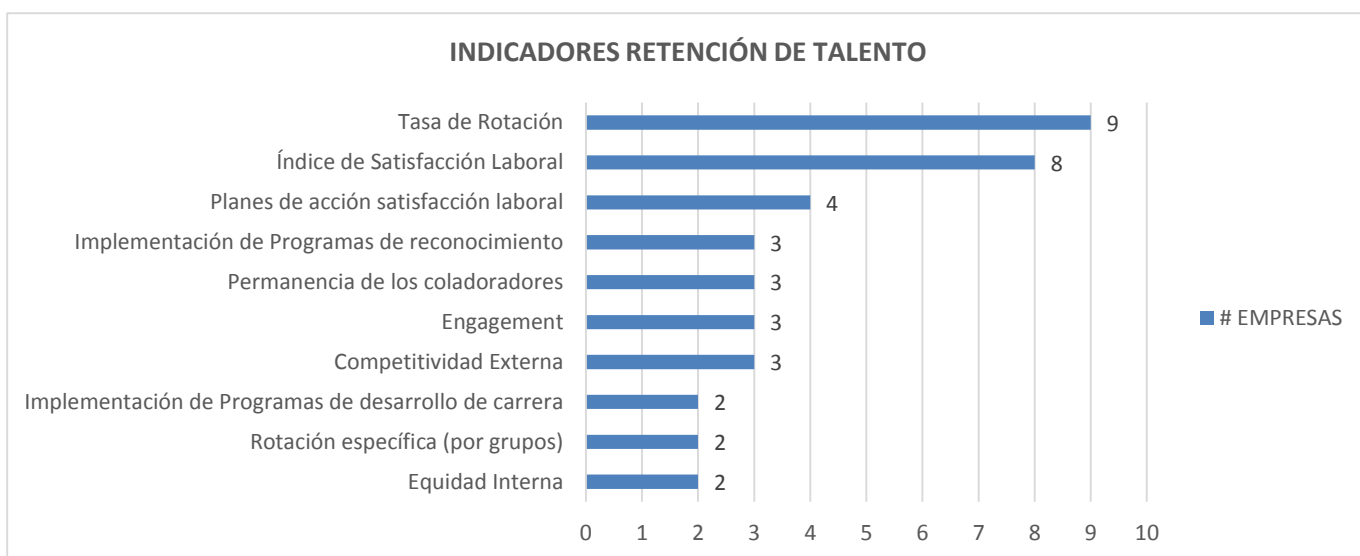


Ilustración 18. Indicadores de Retención de Talento

- **Equidad Interna:** mide el nivel de dispersión en los salarios de posiciones del mismo nivel. Algunas empresas determinan rangos en los que se pueden ubicar los salarios de los colaboradores que se encuentran en el mismo nivel jerárquico.
- **Competitividad Externa:** las organizaciones comparan los salarios que pagan a sus colaboradores con el mercado laboral local y empresas de similares características, esto lo hacen a través de encuestas salariales que permiten ubicarse en rangos determinado, que por lo general están divididos en cuartiles.
- **Engagement:** mide el nivel de compromiso que siente un colaborador con la organización, tiene relación con aspectos de la cultura organizacional. Su medición se realiza a través de encuestas.
- **Índice de Satisfacción Laboral:** mide varios factores como clima laboral, oportunidades de aprendizaje y desarrollo, calidad de liderazgo, retribución e incentivos, equilibrio entre vida laboral y familiar, entre otros.
- **Planes de acción satisfacción laboral:** de acuerdo a los resultados obtenidos en los factores de la encuesta de satisfacción laboral, se establecen planes de acción que se ejecutarán para mejorar los aspectos que sean necesarios, este indicador mide el avance o implementación de esos planes.
- **Tasa de Rotación:** mide el número de personas que se han desvinculado de la organización en comparación con el número total de trabajadores activos, mientras más bajo sea este indicador es mejor. Dentro de este indicador se pueden encontrar algunas variaciones como:
 - **Rotación específica de ciertos grupos** (alto potencial y desempeño), depende del interés de cada organización.
- **Permanencia de los colaboradores:** este indicador mide que los colaboradores nuevos cumplan por lo menos con un tiempo de permanencia determinado en la organización.
- **Implementación de Programas de reconocimiento:** miden el porcentaje de implementación y efectividad, de los programas de reconocimiento para los colaboradores. Se incluye reconocimientos monetarios, como no monetarios.
- **Implementación de Programas de desarrollo de carrera:** mide el porcentaje de implementación y satisfacción con programas que impulsen el crecimiento de los colaboradores dentro de la organización.

Dentro del proceso de retención de personal se identificó como indicadores más utilizados a la Tasa de Rotación (53%) y el Índice de Satisfacción Laboral (47%), que al estar compuesto por algunos factores, puede variar dependiendo de la organización, sin embargo, busca garantizar el bienestar de los colaboradores. Como complemento a este último indicador, el 50% de las organizaciones que miden Satisfacción Laboral, también miden la implementación de planes de acción que les permitan mejorar sus resultados.

El 94% de las empresas entrevistadas poseen por lo menos un indicador relacionado a prácticas o procesos de retención de talento. Comparando esta información, con los resultados obtenidos en la dimensión anterior, podemos evidenciar que a pesar que los procesos relacionados con Bienestar del personal y Clima Organizacional, no son considerados como prioritarios por parte de las áreas de recursos humanos, corresponden a los principales procesos por los que se identifica a recursos humanos, por lo que es indispensable medir su gestión.

Al igual que los indicadores identificados en los procesos de desarrollo del talento, vemos que además de utilizar indicadores retroactivos, las organizaciones también utilizan indicadores que les permiten gestionar los resultados obtenidos en otros indicadores.

Alineación estratégica: se incluyen indicadores que dan cuenta de la ejecución de la estratégica y contribución de los colaboradores a la misma. Dentro de este factor se incluye el proceso de gestión del desempeño, liderazgo y sucesión.

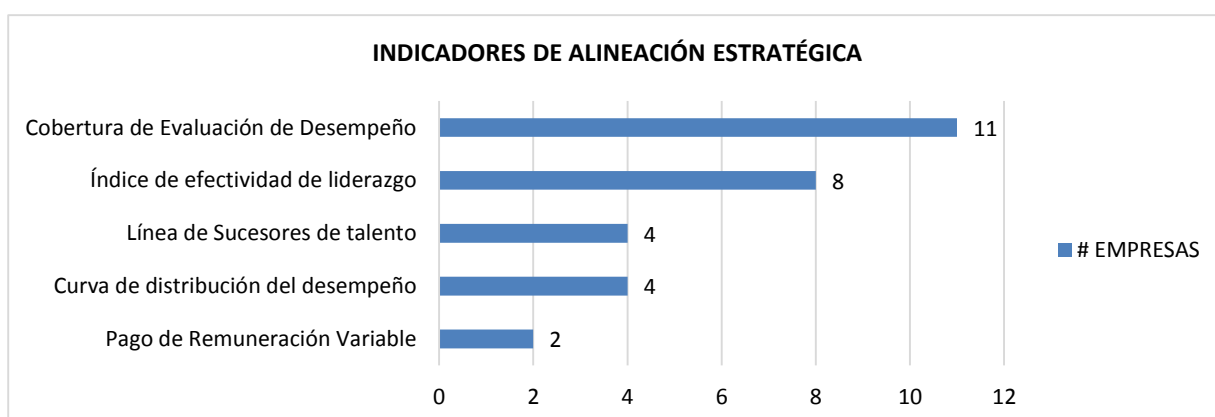


Ilustración 19. Indicadores de Alineación Estratégica

- **Cobertura de evaluación del desempeño:** porcentaje de colaboradores con objetivos y metas fijadas en función de la estrategia, seguimiento y

evaluación. En este indicador se mide el avance y cumplimiento del ciclo de desempeño de la empresa. Dentro de este indicador se pueden incluir otros como: calidad de retroalimentación que recibe el colaborador y calidad de definición de objetivos.

- **Curva de distribución del desempeño:** mide el porcentaje de empleados por ranking de desempeño, dentro de esta curva de desempeño, se identifican por lo general tres clasificaciones: los que no cumplen las expectativas, los que cumplen las expectativas y los que exceden las expectativas. Dentro de este indicador se encuentran algunas variaciones: (1) Movimiento de la curva de desempeño y su relación con los ingresos de la compañía, si el porcentaje de colaboradores crece en la categoría de quienes cumplen y exceden las expectativas se debe ver reflejado en los resultados de la compañía. Una forma de medir este indicador es a través del ingreso promedio por colaborador. (2) Analizar la curva de desempeño por grados salariales, las personas con mejor desempeño deberían encontrarse en un grado salarial diferenciado. (3) Número de personas con bajo desempeño que cuenten con un plan de acción.
- **Pago de Remuneración Variable:** por lo general está atado a la evaluación del desempeño de los colaboradores, es decir al cumplimiento y/o sobre cumplimiento de las metas establecidas. En este indicador se mide el porcentaje de colaboradores que obtuvieron la remuneración variable en comparación a los resultados de la organización.
- **Índice de Efectividad del Liderazgo:** se mide a través de varios factores como microclima (clima laboral específico del equipo de trabajo a cargo de la misma jefatura), cumplimiento de nivel de competencias de acuerdo a un modelo de liderazgo previamente establecido, satisfacción, retención, entre otros. Por lo general es medido a través de una encuesta o una evaluación 360°, y los factores dependen del contexto y necesidad de cada organización.
- **Línea de Sucesores de Talento:** se definen e identifican cuales son las posiciones claves en cada área y se determina quienes podrían ser posibles sucesores de esa posición, estos sucesores son clasificados de acuerdo al tiempo que necesitan para estar listos para cubrir esa posición clave o crítica.

Los indicadores más utilizados por las empresas entrevistadas en el factor de alineación estratégica son la Cobertura de Evaluación de Desempeño (73%) y la Efectividad de Liderazgo (53%). De las empresas que miden la Evaluación del Desempeño, solo un 36% utiliza el indicador de la Curva de Distribución del desempeño (27%).

De acuerdo a la priorización realizadas en la dimensión anterior tanto los procesos relacionados con la gestión del desempeño como liderazgo son considerados como prioritarios para las empresas, lo cual se ve corroborado con los indicadores más utilizados por las organizaciones, el 88% de las empresas entrevistadas cuentan por lo menos con un indicador en esta dimensión. Es importante resaltar que de igual forma, los dos procesos señalados son los principales factores a través de los que el área de recursos humanos trabaja para contribuir en la ejecución operativa de la estrategia organizacional.

Efectividad: proporcionan información sobre qué tan productivo es el capital humano en la organización, es por ello que en su mayoría son indicadores económicos expresados en términos monetarios. También se incluyen indicadores sobre la satisfacción y eficiencia de los productos y servicios que ofrece el área, que permiten obtener una retroalimentación de su labor como tal.

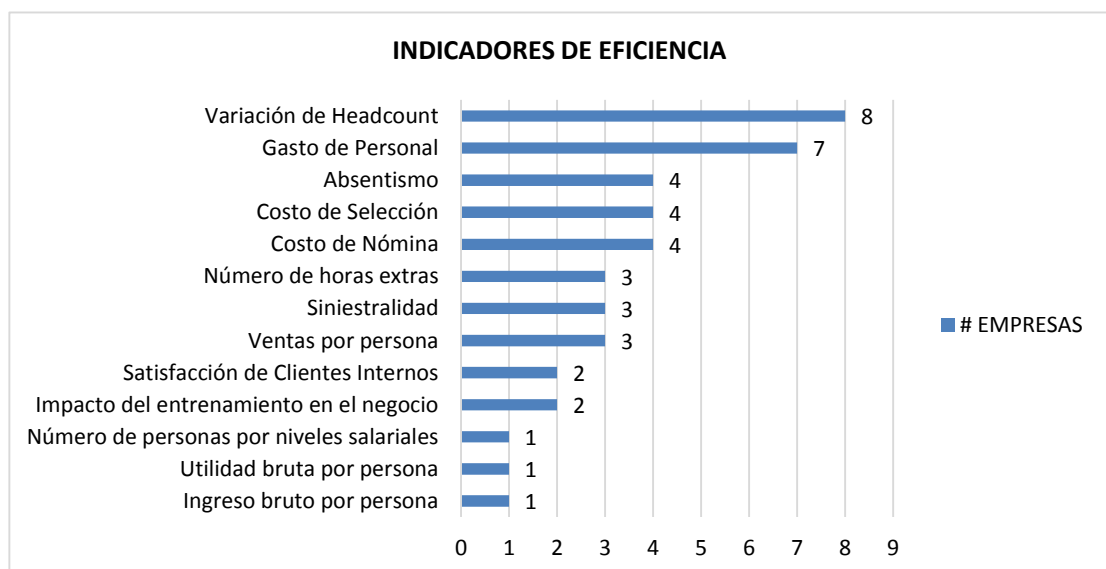


Ilustración 20. Indicadores de Eficiencia de RRHH

- **Ingreso bruto por persona:** mide la cantidad de dinero generada por cada uno de los colaboradores de la organización.
- **Utilidad bruta por persona:** mide la cantidad de dinero generada por cada uno de los colaboradores de la organización, considerando los gastos de operación.
- **Costo de Nómina:** mide el porcentaje que representa el costo laboral frente al total de ingresos de la organización. Evidencia cómo está el headcount de acuerdo a lo que se vende y produce, mientras más bajo es este indicador es mejor.
- **Gasto de Personal:** mide el porcentaje que representan todos los gastos relacionados a los colaboradores, frente al total de gastos de la organización y/o a los ingresos de la misma.
- **Costo de selección:** representa el costo de la incorporación de un colaborador a la compañía desde que es reclutado hasta que está operativo en sus funciones.
- **Impacto del Entrenamiento en Indicadores de negocio:** mide el porcentaje que aportó e influyó el entrenamiento impartido en los resultados de negocio.
- **Satisfacción de Clientes Internos:** a través de encuestas se mide la satisfacción con los procesos, productos y servicios que ofrece recursos humanos a las diferentes áreas de la organización.
- **Variación del Headcount:** mide el número de colaboradores que están en el core del negocio versus los colaboradores que están en las áreas de soporte o staff. La mayor concentración debe estar en el negocio.
- **Ventas por persona:** mide la productividad, se relaciona el número de ventas realizadas con el número de personas. Otra variación de este indicador es relacionar el número de ventas con el número de horas trabajadas por cada persona.
- **Siniestralidad y Absentismo:** la siniestralidad mide el número de accidentes ocurridos en días laborales en un periodo determinado de tiempo. El absentismo mide los días de ausencia de los empleados en relación al número de días trabajados. Algunas empresas relacionan los dos indicadores, ya que miden el número de días de ausencia provocados por los accidentes. Estos dos indicadores son comunes en las industrias.
- **Número de Horas Extras:** dentro de este indicador se identifican dos variaciones: el número de horas extras que realizan las personas en un

periodo de tiempo, por lo general un mes, y el número de horas extras con relación al presupuesto asignado para las mismas. Este indicador está relacionado con la productividad.

- **Número de personas por niveles salariales:** por cada nivel salarial se asigna un presupuesto inicial de acuerdo al número de personas que hay en cada nivel, la intención de este indicador es que con el número de personas que tienen aprobadas puedan cubrir todas las necesidades de la empresa.

Dentro de los indicadores para medir efectividad en recursos humanos, los más utilizados por las empresas estudiadas son la Variación del headcount (62%) y Gasto de personal (54%). Cabe señalar además que del total de empresas entrevistadas, el 76% de las empresas posee por lo menos un indicador que mide la eficiencia de recursos humanos.

Resumiendo lo revisado, el siguiente gráfico muestra que las empresas estudiadas están centrando su gestión en Retener y Desarrollar su Talento. Es importante mencionar que dentro de estos dos procesos, se encontraron indicadores de gestión, que como su nombre lo indica pueden ser gestionados para mejorar los resultados a medida que se van obteniendo.

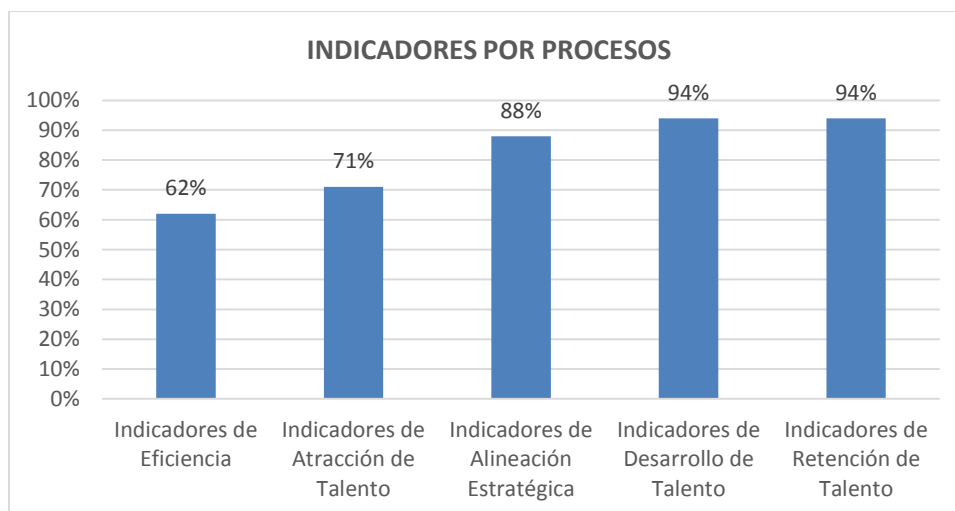


Ilustración 21. Porcentajes de Indicadores por Procesos de RRHH

e. Mejores Prácticas:

En esta dimensión se presentaran algunas prácticas de vanguardia que están utilizando las organizaciones en RRHH para cumplir con su rol de socios

estratégicos y aliado de los empleados. Es importante mencionar que la información detallada a continuación ha sido descrita de manera general, y la utilización o aplicación de las mismas puede cambiar dependiendo de cada organización, por lo que se ha realizado una definición genérica.

- **Programas de Liderazgo:** varias empresas han implementado escuelas internas o programas de formación y desarrollo para sus líderes, que les permite alinear a los mismos a las necesidades particulares de la organización. Dentro de los programas de formación de líderes más comunes está el Coaching.
- **Identificación de Sucesores:** se establece que posiciones son claves o críticas para la organización e identifican quienes podrían ser posibles sucesores para las mismas, de esta forma garantizan que no se afecte la operación de la organización.
- **Modelo de Aprendizaje y Desarrollo 70-20-10:** este modelo plantea que el 70% del aprendizaje es adquirido a través de la experiencia, el 20% a través de la interacción social y solo el 10% a través de la educación formal. Las organizaciones están basando sus planes de formación y desarrollo este modelo, a través de pasantías, asignación de proyectos, grupos focales, familiarización de mejores prácticas, entre otros.
- **Capacitación y Entrenamiento Interno:** después de identificar las necesidades de capacitación de la organización, con el aval de una entidad académica se establece el pensum para los programas de capacitación acorde a las necesidades de la organización.
- **Modelo de gestión para Administración de Personal:** se establecen las prácticas a través de las cuales la organización debe administrar a los colaboradores, estas prácticas y lineamientos son implementadas a través de los líderes.
- **Costeo de los Procesos de RRHH:** se establece una tarifa para los procesos y servicios que brinda RRHH como procesos de selección, entrenamiento y capacitación, etc., en base al número de horas-hombre invertidas, recursos gastados, u otros rubros que se contemplen en la prestación del servicio. Esta tarifa se cobra del presupuesto de las demás áreas que requieren el servicio.
- **Balance Scorecard (BSC):** algunas organizaciones utilizan el BSC para medir y controlar la gestión de RRHH, y alinear la misma a la estrategia de

la organización, algunas organizaciones usan solo para determinados procesos y otras de forma integral.

- **Programas de espacios abiertos:** recursos humanos organiza reuniones con diferentes áreas de la organización para que puedan transmitir sus inquietudes, necesidades y problemas, y se pide a los mismo grupos que planteen soluciones, después de un determinado tiempo se realiza un presentación de las propuestas que se han podido implementar y las razones por las que no se han implementado las otras.

3.2.1. Opinión de Consultoras de Gestión Humana

Dentro de este apartado se revisará la información obtenida de Compañías Consultoras de Recursos Humanos que participaron en el estudio, su opinión y puntos de vista están dados desde su experiencia como asesores más no como empresas. Para la recolección de la información se realizó una entrevista abierta, en base a las tendencias revisadas en el análisis documental detallado anteriormente.

Al igual que en las Empresas participantes, por razones de confidencialidad se cambiará el nombre de las Consultoras por números de 1 al 3 sin un orden específico. Para mejor análisis, la información se presentará en cinco dimensiones: (1) Metodología Propuesta para definir indicadores de gestión de RRHH, (2) Procesos Críticos para RRHH, (3) Cómo generar rentabilidad para la organización desde RRHH, (4) Beneficios de tener indicadores de gestión de RRHH y (5) Opiniones Generales.

a. Metodología Propuesta para definir indicadores de gestión de RRHH:

Se indagó sobre la metodología que las Consultoras utilizan o sugieren utilizar para establecer indicadores que permitan medir, controlar y evidenciar la gestión de Recursos Humanos en la organización. A continuación se presenta un cuadro comparativo con la información obtenida.

CONSULTORA 1	CONSULTORA 2	CONSULTORA 3
<ul style="list-style-type: none"> - Considerar la Industria a la que pertenece la organización. - Definir indicadores que impulsen la implementación y cumplimiento de la estrategia (medir lo que es estratégico para la empresa). - Fijar niveles de desempeño para los indicadores de acuerdo a las necesidades de los clientes internos. - Definir los sistemas que van a generar la información de los indicadores y la frecuencia de medición. - No hay un número estándar de indicadores, pero se debe definir por lo menos un indicador por cada objetivo estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir la cadena de valor de RRHH en función de la estrategia de la organización. - Identificar cuáles son los procesos críticos y más importantes de esa cadena de valor. - Definir indicadores para los procesos críticos. - Determinar acciones que me permitan gestionar los procesos y tengan impacto en los indicadores. - El número estándar recomendable de indicadores que se deben establecer son de 8 a 10 indicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer los objetivos que quiere alcanzar RRHH en función de la estrategia organizacional. - Armar un Plan de Acción para alcanzar los objetivos propuestos. - Determinar indicadores en base al plan de acción para medir el avance y cumplimiento de los objetivos. - No establece un número estándar de indicadores.

Tabla 1. Cuadro Comparativo de Metodologías para determinar Indicadores de Gestión en RRHH

A pesar que las metodologías propuestas son diferentes, tienen aspectos en común como asegurar la implementación y cumplimiento de la estrategia desde recursos humanos, también señalan que los indicadores deben definirse en función del contexto de cada organización, y es fundamental establecer medidas o acciones que permitan gestionar los resultados.

Es importante resaltar que la intención de establecer indicadores no es reportar, sino contar con medidas que permitan gestionar los procesos para obtener mejores resultados. En cuanto al número recomendado de indicadores no existe una definición, sin embargo, las Consultoras coinciden que debe medirse lo que es estratégico para cada organización, definir solamente indicadores que agreguen valor.

b. Procesos críticos para RRHH:

A continuación se presenta los procesos que consideran críticos y en los que recursos humanos debe centrar su gestión.

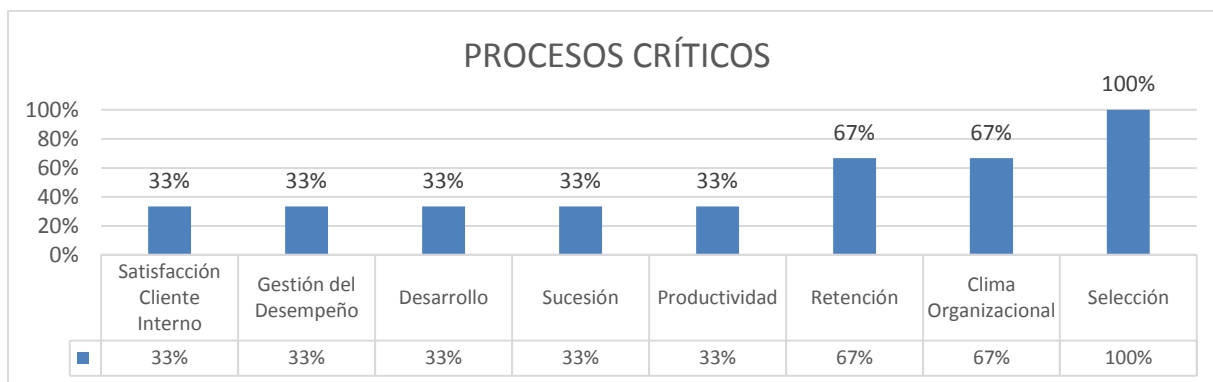


Ilustración 22. Procesos Críticos para RRHH

Los procesos de Selección (100%), Clima Organizacional (67%) y Retención de personal (67%), han sido identificados por las tres consultoras entrevistadas como procesos críticos o de mayor importancia para recursos humanos. Sin embargo, como se mencionó en párrafos anteriores, estos procesos dependen de la realidad de cada organización y se han identificado de manera general. También se han identificado otros procesos como la gestión del desempeño (33%) y desarrollo (33%), que coinciden con los factores que las organizaciones definieron como prioritarios en apartados anteriores.

c. Cómo generar rentabilidad para la organización desde RRHH:

Otro de los aspectos que se indagó con las Consultoras fue sobre si RRHH puede generar rentabilidad a la organización y de ser así como se puede evidenciar la misma. Las consultoras coincidieron en que la rentabilidad que genera RRHH puede ser evidencia a través de ciertos procesos que se detallan a continuación, sin embargo, traducir la gestión del área a términos monetarios es algo en lo que todavía se debe seguir trabajando.

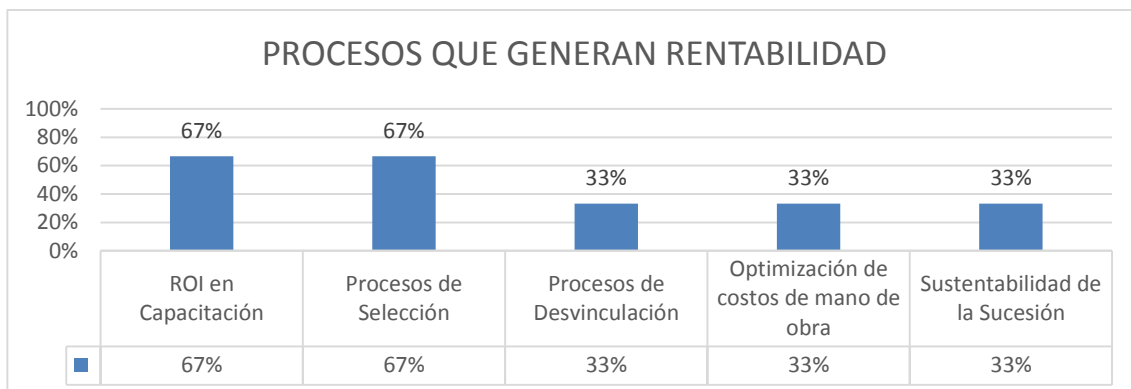


Ilustración 23. Procesos de RRHH que generan Rentabilidad

La mayoría de las consultoras entrevistadas coinciden que en los procesos de capacitación y selección son más fáciles de evidenciar el retorno de inversión a la organización.

d. Beneficios de tener indicadores de gestión de RRHH:

Dentro de la investigación realizada en las Consultoras, mencionaron algunos de los beneficios de contar con indicadores para medir la gestión de recursos humanos. A continuación se presenta la información obtenida por cada una de las compañías.

CONSULTORA 1	CONSULTORA 2	CONSULTORA 3
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Alineación Estratégica <input type="checkbox"/> No contar con indicadores es como trabajar a ciegas <input type="checkbox"/> Asegura el cumplimiento e implementación de la estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Disponibilidad de la información <input type="checkbox"/> Permite tener certezas y no percepciones <input type="checkbox"/> Permite medir la gestión del área 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Alineación estratégica <input type="checkbox"/> Permite comunicar los aportes intangibles que genera RRHH para que no se pierdan

Tabla 2. Beneficios de Indicadores de Gestión en RRHH

El principal beneficio de establecer indicadores para medir y controlar la gestión de recursos humanos, se centra en la alineación estratégica, a partir de la misma, RRHH puede cumplir con su rol de socio estratégico, así como también hacer visible su contribución al negocio. Hay que recalcar que las tres consultoras mencionan que para poder gestionar y hacer evidente el trabajo de recursos humanos es necesario medirlo.

e. Opiniones Generales:

Dentro de esta dimensión se presentará una recopilación de las opiniones generales sobre cómo consideran que se encuentran las empresas del mercado ecuatoriano, las limitaciones con las que se han encontrado y cómo pueden vencer las mismas.

- En el Ecuador se ha dado una evolución importante en RRHH, existe una exigencia por parte de la organización, en el nuevo rol que deben cumplir los responsables de recursos humanos y por consecuencia la gestión del área cambia.
- Existen esfuerzos aislados por parte de las empresas, sin embargo, se ha detectado que no existe una cultura de gestión, sino solo de reporte y por lo general los indicadores están enfocados en tareas más no en la estrategia de la organización.
- Dentro del Ecuador y Latinoamérica, recursos humanos todavía está lejos de convertirse en socios estratégicos, aún tiene un Rol Administrativo, no está a lado del negocio. Para convertirse en un Socio Estratégico, RRHH debe ser parte del negocio, no solo el área administrativa de soporte.
- Implementar un cuadro de mando en la organización o establecer indicadores requiere de un gran esfuerzo e inversión por parte de las organizaciones y no todas están dispuestas a hacerlo. El apoyo y soporte de herramientas que permitan y faciliten la gestión, es clave
- Para que exista un cambio del Rol Administrativo a un rol estratégico se deben mover varias piezas como el modelo operacional, cambio en los sistemas de gestión, cambio cultural y emocional
- Recursos Humanos debe venderse su trabajo y los aportes que genera al negocio

4. CAPÍTULO IV: RESULTADO

Para este proyecto se utilizó como referencia el modelo de Cuadro de Mando Estratégico de RRHH, propuesto por Becker, Huselid, & Ulrich, (2001), el cual ha sido adaptado para alcanzar los resultados propuestos. Es importante mencionar que el proyecto no está enfocado en establecer el cuadro de mando de RRHH, sino en establecer los indicadores estratégicos que permitan medir la gestión del área.

4.1. Definir claramente la estrategia empresarial:

Para efectos del proyecto, se utilizó la estrategia empresarial definida para PRODUBANCO S.A. en el año 2010 y vigente hasta el año 2015, representada en el siguiente gráfico.



Ilustración 24. Estrategia Organizacional PRODUBANCO S.A. (Inducción Corporativa PRODUBANCO S.A., 2013)

Los cuatro pilares representan los objetivos estratégicos, la base representa cómo va a alcanzar la estrategia, y el techo o punta representa el objetivo final al que quiere llegar la Organización.

4.2. Convertir a recursos humanos en un activo estratégico:

Como se mencionó en el diagnóstico, el área de recursos humanos se encuentra en un proceso de cambio en su estructura y modo de trabajar a partir del año 2013. Previo a la elaboración de este proyecto, el 08 de enero de 2013 se definió una

nueva estrategia de trabajo de RRHH en función de la estrategia de la Organización, la cual fue revisada en enero 2014 y validada en junio del mismo año. A continuación se presenta un resumen de los aspectos tratados para definir la estrategia de recursos humanos.

4.2.1. Propósito de Recursos Humanos: se realizó encuestas a las primeras líneas de la Organización, para establecer las brechas entre la gestión que recursos humanos había venido realizando y lo que la Organización esperaba de su gestión. Por razones de confidencialidad no se muestra el detalle de los resultados. Sin embargo, a partir de la información obtenida se replanteó la misión del área a:

Ser reconocidos como aliados estratégicos de nuestra Organización, para facilitar y asesorar la gestión y toma de decisiones de nuestros líderes, promoviendo el desarrollo integral y el bienestar del talento humano, basado en sus valores y principios (VICEPRESIDENCIA GENTE- PRODUBANCO, 2013),

4.2.2. Resumen Análisis FODA: a continuación se presenta un resumen del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se utilizó para definir la estrategia de Recursos Humanos.

a. Fortalezas:

- Apertura de la Alta Dirección (Visión Clara para afrontar cambios)
- Oportunidades de Crecimiento
- Imagen de la Institución
- Ambiente Laboral/ Compromiso de los colaboradores
- Alto nivel de profesionalismo de los colaboradores
- Cambio de estructura y proyectos que se van a implementar
- Escuela para otras empresas / organismos de control
- Cumplimiento de reglamentos y políticas

b. Oportunidades:

- Presupuesto Asignado
- Mejor nivel de formación profesional
- Nuevos Nichos de mercado (identificar nuevos segmentos)

c. Debilidades:

- Falta de comunicación adecuada de los procesos de RRHH (incentivos)
- Falta de equidad interna
- Falta de transparencia en procesos de concursos internos
- Falta de cultura de retroalimentación
- Diferentes estilos de liderazgo
- Falta de análisis adecuado del capacity en áreas de soporte
- Falta de empoderamiento en mandos medios.
- Falta de soporte tecnológico en procesos de gestión humana.
- Beneficios enfocados más a personal con familias no a solteros.

- Imagen operativa de RRHH hacia áreas usuarias
- Procesos de RRHH complejos, centralizados, burocráticos
- Falta de formación del personal (temas especializados / back ups)
- Estructura física (salas)
- Modelo de evaluaciones de desempeño (no se hace gestión)
- Alta rotación

d. Amenazas:

- Fuga de Talentos
 - Estabilidad del Sistema Financiero (Estado)
 - Salarios no competitivos
 - Reformas tributarias a la Banca
 - Pérdida de valores institucionales
 - Demandas de nueva generación
- (VICEPRESIDENCIA GENTE- PRODUBANCO, 2013)

4.2.3. Iniciativas estratégicas de RRHH: se identificaron seis iniciativas estratégicas de recursos humanos para apoyar a la estrategia de la Organización que se detallan a continuación.

Iniciativas Estratégicas	Estrategia	Subsistema Responsable	Subsistema de Apoyo
Modelo de Atracción	Implementar un Proyecto de Employee Branding, a través de la imagen del Banco en Universidades y otras fuentes de reclutamiento	Selección	Desarrollo Organizacional
	Implementar un nuevo esquema atractivo de vinculación para nuevas generaciones	Compensación	Desarrollo Organizacional
			Selección
			Bienestar y Servicios
Modelo de Desarrollo	Rediseñar e Implementar un proceso de entrenamiento y aprendizaje efectivo para la gente	Desarrollo Organizacional	
	Implementar Planes de Desarrollo (Sucesión, Carrera, Permanencia y Trainees de Alto Potencial)	Desarrollo Organizacional	Selección
	Reforzar y fortalecer la cultura organizacional (Orientada a la Calidad del Servicio)	Desarrollo Organizacional	
	Diseñar e Implementar un sistema de entrenamiento continuo para líderes	Desarrollo Organizacional	
	Desarrollar programa de transferencia de conocimiento (Capital Intelectual)	Desarrollo Organizacional	
Modelo de Retención	Definir política de Retención de Personal (Orientado a personas claves)	Desarrollo Organizacional	Compensación
			Bienestar y Servicios
Sistema de Comunicación	Modelo de Comunicación que permita informar, incentivar sobre resultados, beneficios	Comunicación	Desarrollo Organizacional
	Reforzar medios y herramientas de comunicación	Comunicación	Desarrollo Organizacional
Modelo de Estructura, Gestión del Desempeño y Compensación	Alinear estructuras a la estrategia del Banco	Estructura	
	Rediseñar el modelo de desempeño de la organización alineado a la estrategia de negocios	Desempeño	Desarrollo Organizacional
		Compensación	
	Implementar un sistema de compensación fijo y variable adecuado para la organización y colaboradores	Desempeño	
Compensación			
	Entendimiento de necesidades por segmento	Alineación Estratégica	

Modelo de Operación de Recursos Humanos	Estructura de RRHH en sucursales	
	Plataforma tecnológica adecuada de RRHH	
	Modelo de Indicadores de RRHH	
	Actualización Políticas, Procedimientos y Reglamentos	

Tabla 3. Iniciativas Estratégicas de RRHH (VICEPRESIDENCIA GENTE- PRODUBANCO, 2013)

De acuerdo a las iniciativas estratégicas de recursos humanos analizadas, se determinó la estrategia de recursos de la siguiente manera:



Ilustración 25. Estrategia de RRHH PRODUBANCO S.A. (VICEPRESIDENCIA GENTE-PRODUBANCO, 2013)

Como parte del proyecto se elaboró un Taller con las primeras líneas del Banco (Vicepresidentes y Gerencias con reporte directo a la Presidencia Ejecutiva) en el cual uno de los objetivos fue validar la estrategia de recursos humanos. La metodología y resultados obtenidos en el Taller se encuentran en el Anexo 6. Cabe mencionar que no se realizó ningún cambio a la estrategia propuesta.

Los resultados que se presentan a continuación, se obtuvieron a través de un Grupo Focal realizado el 19 de junio de 2014 con los Vicepresidentes de la Institución, para identificar los indicadores de gestión estratégicos para RRHH. La metodología del grupo focal fue adaptada y combinada con la metodología de un taller, con el objetivo de contextualizar a los participantes en la temática central (Ver Anexo 6).

4.3. Crear un Mapa de Estrategia:

4.3.1. Alineación Estratégica de RRHH: para determinar cómo la función de RRHH contribuye al éxito de la organización a través del cumplimiento de los objetivos estratégicos, se realizó un análisis de factores críticos y se llegó al siguiente resultado.

Objetivos	Temas de Negocio	Temas de Organización	Temas de Gente
Banco Universal con cobertura nacional	<ul style="list-style-type: none"> * Identificar Mercado Objetivo * Rentabilizar puntos de atención * Brindar Soluciones de banca electrónica * Canales no presenciales / Autoservicio * Renovación de Imagen 	<ul style="list-style-type: none"> * Sistemas de información eficientes * Empoderamiento / Descentralización de decisiones * Plataforma tecnológica * Modelo de negocio * Cultura / Mentalidad 	<ul style="list-style-type: none"> * Competencias alineadas al perfil y mercado objetivo * Capacitación- Conocimiento especializado * Innovación (nuevas competencias) * Gestión del Desempeño
Mantener la calidad de los activos	<ul style="list-style-type: none"> * Originación alineada a objetivos de calidad * Crecer con una cartera saludable 	<ul style="list-style-type: none"> * Modelos contra riesgo, para toma de decisiones y seguimiento * Empoderamiento * Análisis sectorial (específico) * Plataforma tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> * Capacitación- Conocimientos especializados * Gente correcta en el lugar correcto * Gestión del Desempeño
Crecer en Banca de Personas, PYMES y Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> * Ofrecer Productos a través de canales eficientes para segmento deseado 	<ul style="list-style-type: none"> * Estructura alineada * Sistemas adaptables, flexibles y procesos sencillos 	<ul style="list-style-type: none"> * Comunicación * Capacitación * Empoderamiento * Gestión del Desempeño
Mantener el liderazgo en Banca Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> * Afianzar relaciones, generar barreras de salida a través de productos de valor * Profundizar negocio con multinacionales 	<ul style="list-style-type: none"> * Sistemas flexibles (Personalizables) * Servicio diferenciado * Proceso crediticio y legal * Modificar estructura 	<ul style="list-style-type: none"> * Comunicación * Capacitación * Empoderamiento * Equipo especializado (Multinacionales)- Análisis perfil * Gestión del Desempeño
Crecer Geográficamente	<ul style="list-style-type: none"> * Desarrollar redes físicas y virtuales * Profundizar negocios, otras plazas fuera de UIO y GYE 	<ul style="list-style-type: none"> * Inversión en tecnología * Conocimiento y toma de decisiones * Banco local con modelo global * Creación nuevas plazas * Inversiones * Plataforma tecnológica * Desarrollo de cultura 	<ul style="list-style-type: none"> * Comunicación * Capacitación * Empoderamiento * Talento local (Reclutamiento y Selección) * Personal alineado con nueva cultura * Gestión del Desempeño
Operación costo-eficiente	<ul style="list-style-type: none"> * Generar mayor rentabilidad con menor uso de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> * Investigación y desarrollo * Sistemas de costeo * Medición * Capacidad de adaptación 	<ul style="list-style-type: none"> * Cultura de eficiencia atado a objetivos personales * Comunicación * Gestión del Desempeño
Calidad de Servicio	<ul style="list-style-type: none"> * Entender y atender las necesidades por segmento 	<ul style="list-style-type: none"> * Satisfacer necesidades en canal deseado * Procesos ajustados (velocidad) 	<ul style="list-style-type: none"> * Implementación de una Cultura de servicio * Sistemas de evaluación y reconocimiento * Gestión del Desempeño

Tabla 4. Matriz de Resultados- Temas Críticos

4.3.2. Definición del Mapa Estratégico: de acuerdo a los resultados obtenidos en el grupo focal, se propone la siguiente cadena de valor para el área de recursos humanos de PRODUBANCO S.A.



Ilustración 26. Cadena de Valor de Recursos Humanos PRODUBANCO S.A. (Adaptado de HAY GROUP, 2014)

Utilizando el modelo propuesto, se elaboró el mapa estratégico del área de Recursos Humanos del Banco, el cual se presenta a continuación.

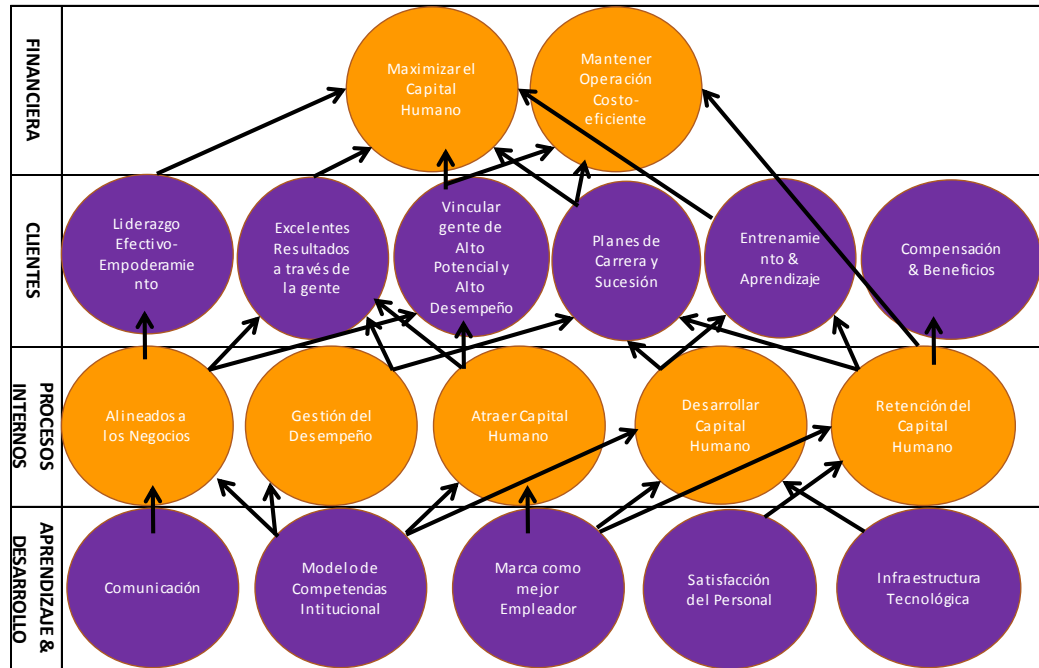


Ilustración 27. Cuadro de Mando de Recursos Humanos PRODUBANCO S.A.

4.4. Identificación de los Productos de RRHH:

A partir de la estrategia establecida para recursos humanos, la alineación estratégica con los objetivos del negocio y la cadena de valor definida en el apartado anterior, se definió la gestión de recursos humanos en términos de productos y servicios que ofrece a la organización, los cuales se detallan a continuación.

- Esfuerzo Discrecional
- Desarrollo y Crecimiento
- Sucesión
- Vincular Gente de alto potencial y desempeño
- Retención de Talento
- Gestión del Desempeño
- Atraer el Capital Humano
- Compensación
- Liderazgo Efectivo
- Satisfacción del personal
- Marca PRODUBANCO como mejor empleador
- Modelo de Competencias Organizacionales
- Entrenamiento y Aprendizaje
- PECs (Programas de Entrenamiento Continuo)
- Desarrollar Capital Humano
- Bienestar para el colaborador
- Empoderamiento

Dentro del grupo focal se solicitó a los participantes que de acuerdo a los factores críticos que identificaron en la gestión de la gente para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, ubiquen los productos de RRHH que necesitan de acuerdo a los factores identificados. A continuación se presentan los resultados:

Objetivos	Temas de Gente	Productos Gente
Banco Universal con cobertura nacional	<ul style="list-style-type: none"> * Competencias alineadas al perfil y mercado objetivo * Capacitación- Conocimiento especializado * Innovación (nuevas competencias) * Gestión del Desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> *Entrenamiento & Aprendizaje *Proceso de gestión del desempeño *Atraer capital humano *Liderazgo *Sucesión *Desarrollo y Crecimiento *Satisfacción del personal
Mantener la calidad de los activos	<ul style="list-style-type: none"> * Capacitación- Conocimientos especializados * Gente correcta en el lugar correcto * Gestión del Desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> *Entrenamiento y Aprendizaje *Vincular gente de alto potencial y alto desempeño
Crecer en Banca de Personas, PYMES y Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> * Comunicación * Capacitación * Empoderamiento * Gestión del Desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> *Empoderamiento *Esfuerzo discrecional de colaboradores
Mantener el liderazgo en Banca Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> * Comunicación * Capacitación * Empoderamiento * Gestión del Desempeño * Equipo especializado (Multinacionales)- Análisis perfil 	<ul style="list-style-type: none"> *Retención de talento *Esfuerzo discrecional de colaboradores
Crecer Geográficamente	<ul style="list-style-type: none"> * Comunicación * Capacitación * Empoderamiento * Gestión del Desempeño * Talento local (Reclutamiento y Selección) * Personal alineado con nueva cultura 	<ul style="list-style-type: none"> *PEC (Programas de Entrenamiento Continuo)
Operación costo-eficiente	<ul style="list-style-type: none"> * Cultura de eficiencia atado a objetivos personales * Comunicación * Gestión del Desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> *Retención de talento
Calidad de Servicio	<ul style="list-style-type: none"> * Implementación de una Cultura de servicio * Sistemas de evaluación y reconocimiento * Gestión del Desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> *Bienestar para el colaborador *Compensación

Tabla 5. Matriz de Resultados- Identificación de Productos de RRHH

4.5. Análisis de la Arquitectura de RRHH:

A continuación se presenta las áreas de recursos humanos de PRODUBANCO S.A. y los procesos que corresponden a las mismas.

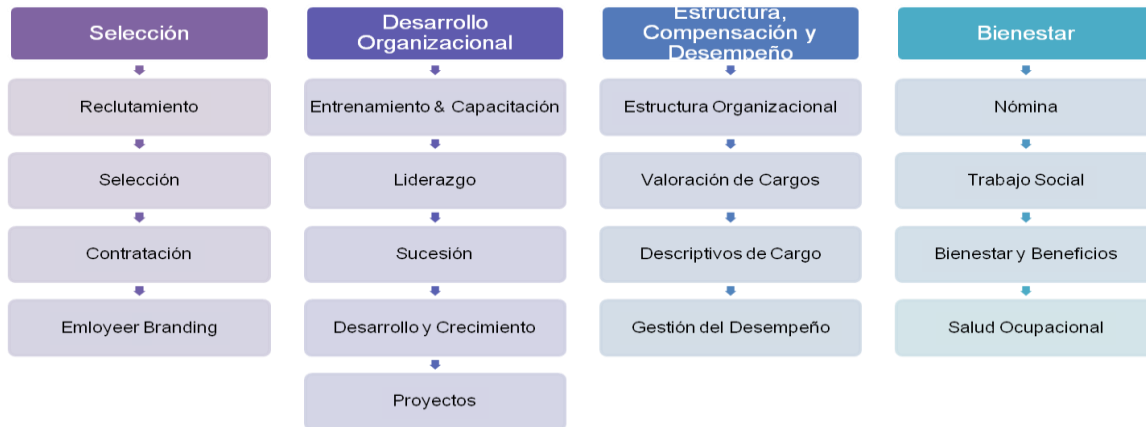


Ilustración 28. Procesos de Recursos Humanos PRODUBANCO S.A.

Realizando un análisis más a fondo de la Información obtenida en el grupo focal, se determinó los siguientes procesos como prioritarios en la contribución a la estrategia de la organización. Se realizó un análisis de cada uno, para determinar las fortalezas y oportunidades de mejora de los mismos. Para realizar esta evaluación se utilizó tres criterios: Importancia, se refiere al impacto o influencia que tiene ese proceso sobre la estrategia; Desempeño, indica el nivel de desempeño actual del proceso; Consecuencia de Error, muestra qué tan grave es que no se realice ese proceso o que se realice de manera errada. Se calificó con una escala de 0 y 1, siendo 1 alto y 0 bajo.

FACTOR	IMPORTANCIA	DESEMPEÑO	CONSECUENCIA DE ERROR	NECESIDAD DEL NEGOCIO
GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	1	0	1	Sistema informático / herramienta Proceso establecido
ATRAER CAPITAL HUMANO	1	1	1	Competencias alineadas Marca como empleador Ser competitivos en el mercado (claridad de la política salarial)
SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	1	1	1	Mantener sentido de pertenencia
DESARROLLO Y CRECIMIENTO	1	1	0	Cumplimiento del Plan de Sucesión Plan de Desarrollo y Crecimiento para los colaboradores
ENTRENAMIENTO Y APRENDIZAJE	1	0	1	Medir Impacto en resultados
LIDERAZGO EFECTIVO	1	0	1	Formación de líderes acorde a cada nivel Modelo de liderazgo alineado a la organización

Tabla 6. Matriz de Análisis de Procesos de RRHH

4.5.1. Gestión del Desempeño: este proceso tiene un papel determinante en la organización y para la ejecución de su estrategia, no solo porque permite gestionar el desempeño de los colaboradores, sino que aun más importante permite alinear el trabajo y esfuerzo de los mismos a la estrategia organizacional, a través de establecer objetivos y metas claras que contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Dentro de PRODUBANCO S.A., el proceso de gestión del desempeño se ha establecido como tal a partir de Enero 2014. Anteriormente se contaba con un modelo de evaluación de desempeño, sin embargo, se detectaron algunas falencias, la evaluación estaba centrada solamente en el qué y no se consideraba el cómo, no existía un proceso formal de retroalimentación, no se realizaba un seguimiento del avance de los objetivos y de cómo estaban fijados los mismos.

Por las razones mencionadas, se reevaluó el proceso, el cual ya no solo se centra en evaluar, sino en desarrollar e impulsar el esfuerzo discrecional de los colaboradores. Se definió un ciclo de desempeño, en el que se establecen las fechas y acciones que deben cumplirse y realizar las jefaturas para garantizar que el proceso sea efectivo, se formalizó el proceso de retroalimentación a los colaboradores y el seguimiento del cumplimiento de los objetivos. También se estableció un control para validar y verificar la calidad de los objetivos, entre otras acciones.

Las necesidades expuestas por el negocio en el grupo focal fueron: el contar con un proceso establecido, el cual se ha venido trabajando desde inicios de este año, y el contar un sistema informático y herramientas que les faciliten la implementación del proceso, si bien el área de recursos humanos aun no cuenta con un sistema que permita automatizar el proceso, se han implementado algunas herramientas que permiten a los líderes, administrar el proceso de mejor manera.

4.5.2. Atraer Capital Humano: dentro de este proceso se incluye a Reclutamiento, Selección y Contratación. Constituye un proceso clave para la Organización ya que permite la vinculación del personal idóneo a través de una evaluación técnica y objetiva, que permite determinar si el perfil e intereses de los candidatos se ajustan a las necesidades de la Institución.

PRODUBANCO S.A. cuenta con un proceso de selección técnico y estructurado acorde a las necesidades del cliente interno, con herramientas que permiten determina el grado de ajuste-puesto-persona y potencial de los candidatos. Se han establecido 3 tipo de selección de acuerdo al tipo de cargo y su nivel de rotación.

- **Selección Masiva:** permite reducir el tiempo de ausentismo de una vacante. Es utilizada para pocisiones de alta rotación, que requieren cubrir varias vacantes a la vez. Adicioalmente permite alimentar constantemente el pool informal (candidatos preseleccionados que han sido contactados y están listos para cubrir una vacante cuando se presente).
- **Selección Especializada:** permite garantizar que los candidatos se ajustan estrictamente a los requerimientos técnicos del perfil.
- **Selección Por Competencias:** permite garantizar que los candidatos cumplen con el perfil, de acuerdo al modelo de competencias organizacionales. Utiliza metodos de evaluación como el assessment center y entrevistas por competencias.

Las necesidades expuestas en el grupo focal relacionadas a este proceso son: el contar con candidatos alineados a las competencias organizacionales, lo cual se logra a través de la selección por competencias; trabajar en la marca PRODUBANCO como empleador, con la finalidad de atraer a los mejores candidatos, al igual que contar con salarios competitivos en el mercado, si bien este último punto no corresponde como tal al proceso de selección, está relacionado con la marca como empleador.

4.5.3. Satisfacción Laboral: la satisfacción de los colaboradores no constituye como tal un proceso, sino parte del proceso de retención de personal. Está compuesta por varios factores como el clima laboral, la efectividad del liderazgo, la satisfacción con la compensación y reconocimiento, las oportunidades de crecimiento y aprendizaje, entre otras.

En PRODUBANCO S.A. no se ha establecido un índice de satisfacción laboral como tal, sin embargo, cada dos años la Institución realiza una medición de Clima Laboral, en la que se incluyen aspectos no solo relacionados al ambiente de trabajo, sino

también a la retribución, jefatura, oportunidades de crecimiento, equilibrio vida laboral-personal y permanencia de los colaboradores. En el año 2013 se realizó la última medición, a partir de esos resultados se levantaron planes de acción para cada una de las áreas de acuerdo a las oportunidades de mejora identificadas.

Dentro del grupo focal se identificó la necesidad de mantener el sentido de pertenencia de los colaboradores, si bien en los resultados obtenidos en la última encuesta se establecieron aspectos a mejorar, en general fueron favorables.

4.5.4. Desarrollo y Crecimiento: este proceso hace referencia a las oportunidades de desarrollo y crecimiento interno para los colaboradores de acuerdo a las necesidades de la Organización. Dentro de este proceso se incluye la planeación de carrera para todas las posiciones y la implementación de programas de pasantías u otros, que impulsen el desarrollo de los colaboradores.

En cuanto a la planeación de carrera para los colaboradores, el área de Recursos Humanos de PRODUBANCO S.A., ha definido líneas de carrera para todas las posiciones, que permiten el crecimiento ordenado de los colaboradores y a la organización, contar con la persona correcta, en el lugar correcto y momento oportuno. Las líneas de carrera permiten identificar las posiciones que pueden cubrir una posición determinada, las posiciones a las que puede moverse en el mismo nivel y las posiciones a las que puede crecer. En cuanto a otros programas que impulsan el desarrollo de los colaboradores, se han implementado programas como el Trainee Interno.

Se puede evidenciar que las necesidades identificadas por el negocio para este proceso están alineadas a la gestión de recursos humanos. En el caso de los planes de desarrollo, las líneas de carrera son el principal insumo para los procesos de selección, y se encuentran publicadas en la intranet de la Institución, para que todos los colaboradores puedan acceder, y con la finalidad de impulsar el autodesarrollo.

4.5.5. Entrenamiento y Aprendizaje: el objetivo de este proceso es el desarrollo y mejora de las habilidades, conocimientos y competencias relacionadas con el desempeño de los colaboradores en su puesto de trabajo, y el impacto que tiene en

los resultados de la organización. Dentro de este proceso se incluyen los programas de entrenamiento y capacitación internos y externos, que impulsan el aprendizaje y desarrollo de los colaboradores.

En PRODUBANCO S.A. se han establecido varios programas de entrenamiento interno y metodologías que permiten identificar los temas de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada área y de la organización.

- **Inducción Corporativa:** es un programa de entrenamiento interno que permite dar a conocer a los colaboradores la cultura organizacional y generar un sentido de pertenencia y compromiso con la Institución.
- **Inducción al cargo:** está dirigido para los colaboradores que se han incorporado a la Institución o asumieron una nueva posición. Permite entrenar y proporcionar los conocimientos y herramientas necesarias para garantizar el desempeño exitoso de los colaboradores en sus funciones.
- **Programas de Entrenamiento Continuo (PEC):** dentro de la Institución se han creado Escuelas Internas, que permiten contar con personal capacitado oportunamente de acuerdo a las necesidades de cada una de las áreas.
- **Diagnóstico Estratégico de Necesidades de Capacitación (DENC):** es una herramienta que permite identificar las necesidades de capacitación alineadas a los objetivos de cada área, en base a esta metodología se determinan los programas de capacitación que se realizarán.

4.5.6. Liderazgo Efectivo: al igual que la satisfacción laboral, el liderazgo efectivo no constituye como tal un proceso, forma parte de los procesos de desarrollo & crecimiento, y entrenamiento & aprendizaje. Es un aspecto crítico para la organización, ya que del mismo depende el cumplimiento exitoso de la estrategia. Dentro de este factor se incluyen tanto las herramientas que permiten diagnosticar si el liderazgo es o no efectivo, como los planes de desarrollo y entrenamiento para mejorar.

A partir del año 2013, PRODUBANCO S.A. inicia con el Programa de Formación de Líderes, el cual contempla una primera etapa de diagnóstico, a través de una evaluación 360°, y otra etapa de desarrollo y mejoramiento de habilidades. La

finalidad de este programa es contar con un modelo de liderazgo alineado a las necesidades de la organización y entregar a los líderes las herramientas que les permitan administrar y gestionar el personal a su cargo. Se estableció para la Organización el Modelo de Liderazgo de Inteligencia Emocional de HAY GROUP. Adicional al Programa de Formación de Líderes, la Institución promueve programas de entrenamiento continuo internos, en temas relacionados a Retroalimentación, Evaluación de Competencias, entre otros; y programas externos de Coaching.

Las necesidades expuestas por el negocio en cuanto a Liderazgo son: la formación de líderes según cada nivel (directivos y mandos medios) y el contar con un modelo de liderazgo alineado a la organización, las mismas que son solventas con la implementación del programa de formación de líderes.

4.6. Objetivos Estratégicos e Indicadores Seleccionados:

En base a los indicadores de la revisión bibliográfica y del estudio realizado en empresas ecuatorianas, se procedió a seleccionar los indicadores que se ajustan a la realidad y necesidades de la Organización, de acuerdo a la estrategia y los factores críticos de recursos humanos de PRODUBANCO S.A. En la siguiente tabla se presenta la propuesta de indicadores para medir la gestión de RRHH, la tabla contempla los siguientes aspectos:

- **Estrategia de RRHH:** son los lineamientos de RRHH propuestos para contribuir con la ejecución de la estrategia organizacional.
- **Objetivos Estratégicos:** corresponde a la descripción del resultado que se quiere lograr
- **Iniciativa:** son las acciones necesarias para alcanzar el objetivo
- **Indicadores:** son las métricas que permitirán evidenciar el logro del objetivo.
 - **De Resultado:** se refiere a los indicadores que están directamente relacionados con el objetivo estratégico y la estrategia de RRHH.
 - **De Práctica:** se refiere a los indicadores que impulsan o contribuyen al rendimiento de los indicadores de resultados, no todos los indicadores de resultado tienen indicadores de práctica.

ESTRATEGIA DE RRHH	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA	INDICADORES		
			RESULTADO	PRÁCTICA	
Alineado a los Negocios	Excelentes Resultados a través de la gente	Garantizar que los objetivos fijados cumplan con el estándar establecido	% mejora del desempeño	% calidad de definición de objetivos	
		Realizar seguimiento del cumplimiento de proceso		% calidad de retroalimentación	
				% cobertura de retroalimentación	
	Desarrollo de Liderazgo Efectivo	Implementar un Modelo de Liderazgo Efectivo, alineado a las necesidades de la organización	Asegurar el cumplimiento de los planes de mejora definidos en cada líder de acuerdo a los resultados de la evaluación 360°	Índice de efectividad de liderazgo	% mejora de microclima gerencial
					% ajuste brecha modelo de liderazgo
	Generar opciones de desarrollo y crecimiento para todos los colaboradores	Asegurar el cumplimiento de los Planes de Carrera y Desarrollo	Garantizar que todos los cargos de la organización tengan levantada su línea de carrera	Efectividad de Planes de Carrera	
Crear adecuadas condiciones de retención de talento	Mejorar la satisfacción del clima laboral de los colaboradores	Implementar los planes de acción propuestas a partir de los resultados de la encuesta de clima laboral	% mejora de clima laboral	% cumplimiento de planes de acción de clima laboral	
	Retener al personal clave de la organización	Implementar política salarial diferenciada para el personal clave de la organización.	% rotación de Key People		
Vincular la mejor gente con alto potencial y alto desempeño	Garantizar que los colaboradores contratados cumplen con el perfil del cargo	Vincular colaboradores con un APP (Ajuste-Puesto-Persona) mínimo del 85%	% calidad de selección		
Desarrollar la marca PRODUBANCO como el mejor empleador	Mantener la equidad salarial interna y competitividad salarial en el mercado	Asegurar que el mayor número de colaboradores estén dentro de la banda salarial establecida	% colaboradores dentro de la Banda Salarial		

Tabla 7. Objetivos Estratégicos e Indicadores de Gestión de RRHH PRODUBANCO S.A.

A continuación se presentan los indicadores por cada una de las estrategias de RRHH. Las fichas descriptivas de cada uno de los indicadores se encuentran detalladas en el Anexo 7.

4.6.1. Estrategia 1- Excelente Resultados a través de la gente:

OBJETIVO:	Mejorar el desempeño de los colaboradores a través del proceso de gestión de desempeño		
INDICADORES	META/ESTÁNDAR	LÍMITE DE TOLERANCIA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
% de Mejora del desempeño	Por definir	Por definir	Anual

Tabla 8. Indicador de Resultado Estrategia 1

- **Porcentaje de mejora de desempeño:** permite medir el porcentaje de mejora global en el desempeño de los colaboradores, una vez que se ha cumplido el ciclo de talento, se realizará un ranking de tres niveles de acuerdo a los resultados obtenidos. En vista de que el proceso de gestión del desempeño se está implementando a partir de este año, no es factible determinar la meta y los límites de tolerancia. Los resultados que se obtengan en la evaluación de desempeño al cierre de este año, servirán de insumo para determinar los datos descriptivos de este indicador.

Para este indicador de resultados se han propuesto tres indicadores de práctica:

OBJETIVO:	Mejorar el desempeño de los colaboradores a través del proceso de gestión de desempeño		
INDICADOR:	% de Mejora del Desempeño		
INDICADORES	META/ESTÁNDAR	LÍMITE DE TOLERANCIA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
% calidad de objetivos de desempeño	90%	< 85% >90%	Anual
% cobertura de retroalimentación	100%	< 90%	Semestral
% calidad de retroalimentación	Por definir	Por definir	Semestral

Tabla 9. Indicadores de Práctica Estrategia 1

- **Porcentaje de calidad objetivos de desempeño:** permite medir el porcentaje de objetivos definidos, que cumplen con la metodología SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Realistas, Tiempo determinado). Se ha establecido una meta del 90%, con un margen de tolerancia del 5%, ya que el grado de control o influencia sobre el comportamiento del indicador es alta.
- **Porcentaje de cobertura de retroalimentación:** mide el porcentaje de reuniones de retroalimentación realizadas en relación al total de colaboradores. Se ha establecido una meta del 100%, ya que esa es la meta que se espera llegar en la implementación del proceso.
- **Porcentaje de calidad de retroalimentación:** mide el porcentaje de reuniones de retroalimentación que cumplen con la guía y que son de utilidad para el colaborador, esta información se obtendrá a través de la aplicación de encuestas de satisfacción. La meta y los límites de tolerancia se deberán definir a partir de los resultados que se obtengan en las encuestas una vez que sean aplicadas.

4.6.2. Estrategia 2- Desarrollo de Liderazgo Efectivo:

OBJETIVO:	Implementar un Modelo de Liderazgo alineado a las necesidades de la organización			
ÍNDICE:	Índice de Efectividad de Liderazgo			
INDICADORES	META/ESTÁNDAR	LÍMITE DE TOLERANCIA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	PONDERACIÓN
% mejora de microclima gerencial	2%	< 0% > 2%	Anual	70%
% ajuste brecha modelo de liderazgo	Por definir	Por definir	Anual	30%

Tabla 10. Índice de Estrategia 2

- **Índice de Efectividad de Liderazgo:** de acuerdo al modelo de liderazgo de PRODUBANCO S.A. establecido por la Consultora HAY GROUP, se ha determinado un índice que permita medir la efectividad de liderazgo en la Institución, el mismo que se conforma de dos indicadores que se describen a continuación:
- **Porcentaje de mejora de microclima gerencial:** mide el porcentaje de mejora de los resultados globales obtenidos en la Evaluación 360° de Liderazgo, en la dimensión de Microclima Gerencial en relación a los resultados obtenido el año anterior. Esta dimensión se refiere a las “percepciones de los empleados sobre los aspectos del ambiente que causan impacto directo sobre su capacidad para hacer bien el trabajo” (HAY GROUP, 2013). Cabe resaltar que este es el primer año de evaluación, sin embargo, se espera que con los planes de acción que se implementen hasta la siguiente medición, este indicador suba dos puntos porcentuales o por lo menos que se mantenga.
- **Porcentaje de ajuste de brecha de liderazgo:** permite identificar el porcentaje de Líderes que cumplen con el 85% del Modelo de Competencias de Liderazgo en relación al número total de Líderes evaluados. Se ha establecido un ajuste al modelo de liderazgo del 85%, ya que es el porcentaje mínimo de APP (Ajuste-Puesto-Persona) que se exige para todas las posiciones. Para este indicador no se ha establecido la meta ni los límites de tolerancia, ya que los mismos deberán ser determinados de acuerdo a los resultados que se obtengan en el segundo año de medición.

La ponderación que se ha dado a los indicadores se basa en la propuesta en Modelo de Liderazgo de HAY GROUP (2013), donde se señala que el impacto del Microclima Gerencial en los resultados de la Organización, es del 70%. Para su cálculo, se debe utilizar la siguiente fórmula.

$$\text{ÍNDICE DE EFECTIVIDAD DE LIDERAZGO} = (R1/MT*PD) + (R2/MT*PD)$$

R1: Resultados Obtenidos Indicador 1

R2: Resultados Obtenidos Indicador 2

MT: Meta o Estándar

PD: Ponderación o Peso

4.6.3. Estrategia 3-Generar opciones de desarrollo y crecimiento para todos los colaboradores:

OBJETIVO:	Asegurar el cumplimiento de los Planes de Carrera y Desarrollo		
INDICADORES	META/ESTÁNDAR	LÍMITE DE TOLERANCIA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Efectividad de Planes de Carrera	85%	< 83% > 85%	Anual

Tabla 11. Indicador de Resultado Estrategia 3

- **Efectividad de Planes de Carrera:** permite evidenciar la efectividad de los planes de carrera, a través de medir el número de procesos internos cubiertos por líneas de carrera en relación a los procesos de selección internos. Se ha establecido una meta una del 85% de acuerdo al histórico de promociones y movimientos internos, sin embargo, el indicador está enfocado al cumplimiento de los planes de carrera establecidos para cada posición.

4.6.4. Estrategia 4- Crear adecuadas condiciones de retención de talento:

OBJETIVO:	Mejorar la satisfacción del clima laboral de los colaboradores		
INDICADORES	META/ESTÁNDAR	LÍMITE DE TOLERANCIA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
% mejora de clima laboral	2%	<0% > 2%	Cada dos años

Tabla 12. Indicador de Resultado Estrategia 4

- **Porcentaje de mejora de clima laboral:** mide el porcentaje de mejora de los resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral, en relación a los resultados obtenido en la medición anterior. La medición de clima laboral se realiza cada dos años, la última medición se realizó en el año 2013, y está no puede ser comparable a la medición anterior, ya que la herramienta utilizada fue diferente. Para el año 2015, se ha previsto realizar la siguiente medición utilizando la misma herramienta para poder comparar los resultados.

Para este indicador se ha establecido un indicador de práctica:

OBJETIVO:	Mejorar la satisfacción del clima laboral de los colaboradores		
INDICADOR:	% Mejora de Clima Laboral		
INDICADOR DE PRÁCTICA	META/ESTÁNDAR	LÍMITE DE TOLERANCIA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
% cumplimiento de planes de acción de clima laboral	100%	< 90%	Anual

Tabla 13. Indicador de Práctica Estrategia 4

- **Porcentaje de cumplimiento de planes de acción de clima laboral:** mide el porcentaje de cumplimiento de los planes de acción determinados a partir de los resultados obtenidos en la última medición de clima laboral. Para este indicador se ha establecido una meta del 100%, ya que el objetivo es cumplir con los todos los planes de acción, sin embargo, se ha determinado un margen de tolerancia del 10%, ya que la implementación de los planes de acción no solo dependen de la gestión de RRHH.

OBJETIVO:	Retener al personal clave de la organización		
INDICADORES	META/ESTÁNDAR	LÍMITE DE TOLERANCIA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
%rotación de Key People	1%	> 2% < 1%	Mensual

Tabla 14. Indicador de Resultado Estrategia 4

- **Porcentaje de Rotación de Key People:** mide el porcentaje de personas claves que se han desvinculado de la organización, lo cual permite evidenciar la efectividad de los planes de retención. Las personas claves son identificadas a través de Matriz de las Nueve Cajas, la misma que contempla dos variables:

potencial y desempeño, los colaboradores que cuentan con alto potencial y desempeño, son considerados personas claves, y en quienes se aplican planes de retención. Se ha establecido una meta del 1%, con un límite de tolerancia de hasta un 2%, sin embargo se espera que este indicador se mantenga en cero.

4.6.5. Estrategia 5- Vincular la mejor gente con alto potencial y alto desempeño:

OBJETIVO:	Garantizar que los colaboradores contratados cumplen con el perfil del cargo		
INDICADORES	META/ESTÁNDAR	LÍMITE DE TOLERANCIA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
% calidad de selección	85%	< 82%	Mensual

Tabla 15. Indicador de Resultado Estrategia 5

- **Porcentaje de Calidad de Selección:** mide el porcentaje de candidatos que tienen un APP (Ajuste-Puesto-Persona) mínimo de 85%, mediante la comparación del perfil requerido para el puesto versus el perfil del candidato. Se ha establecido una meta del 85%, ya que en ciertas posiciones no es aplicable, como es el caso de los procesos de selección masiva o posiciones operativas.

4.6.6. Estrategia 6- Desarrollar la marca PRODUBANCO como el mejor empleador:

OBJETIVO:	Mantener la equidad salarial interna y competitividad salarial en el mercado		
INDICADORES	META/ESTÁNDAR	LÍMITE DE TOLERANCIA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
% colaboradores dentro de la Banda Salarial	Por definir	Por definir	Semestral

Tabla 16. Indicador de Resultado Estrategia 6

- **Porcentaje de Colaboradores dentro de la Banda Salarial:** mide el número de colaboradores que se encuentran dentro de la banda salarial en relación al número total de colaboradores. La Banda Salarial para PRODUBANCO S.A. se estableció a través de un estudio de mercado, para establecer la dispersión de los salarios de la Institución con el mercado laboral, y a través de un análisis interno para determinar la dispersión en posiciones del mismo nivel. A partir del nuevo análisis que se realice el siguiente año, se determinará la meta y límites de tolerancia, en base al % de colaboradores que se logró igualar.

5. CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones:

- a.** De acuerdo a lo revisado y evidenciado en el proyecto, se afirma que los Cuadros de Mando, más que una herramienta de medición, constituyen una forma de gestión y administración de la organización, área o proceso al que sea aplicado.
- b.** La alineación estratégica de recursos humanos debe ser específica a la realidad, giro del negocio y necesidades particulares de cada organización. Si bien se evidencia que existen algunas tendencias, no significa que sean genéricas y aplicables a todas las compañías, la estrategia e indicadores de RRHH deben ser contextualizados en la realidad de cada institución.
- c.** Se concluye que la evolución que ha tenido recursos humanos en el tiempo, no implica que deje de atender ciertos aspectos, sino implica que empiece a ocuparse de temas que agregan valor a la organización, esta afirmación se ve evidenciada en las respuestas de las empresas que participaron en el estudio.
- d.** En base a la investigación bibliográfica y estudio de casos realizados, se encontró que aún no se ha determinado una forma para cuantificar en términos monetarios la contribución de RRHH a la organización, solo se ha llegado a determinar en ciertos procesos, no de manera global.
- e.** Uno de los procesos identificado como prioritario para las compañías de Servicios Financieros y coincidente en PRODUBANCO S.A. es la Gestión del Desempeño, debido a que al estar en un mercado limitado, donde sus productos financieros están normados, la calidad del servicio ofrecido a través de sus colaboradores es lo que marca la diferencia, por lo que el talento humano y el desempeño del mismo, se vuelve un factor aún más crítico que para otras organizaciones.
- f.** De acuerdo al análisis realizado al área de RRHH de PRODUBANCO S.A., se puede concluir que se encuentra en un proceso de transición para convertirse en socio estratégico, si bien existen aspectos en los que debe seguir trabajando,

este proyecto aportó para que el área sea evidenciada y considerada estratégica dentro de la Organización.

- g.** Con la implementación de los indicadores identificados y descritos para PRODUBANCO S.A., el área de RRHH puede enfocarse y trabajar en los aspectos que realmente crean valor en la organización, así como también controlar su gestión.
- h.** El trabajo tuvo un mayor alcance que identificar los indicadores estratégicos de gestión humana para PRODUBANCO S.A., como se propuso al iniciar el proyecto, ya que como resultado final se definió y describió un modelo de gestión en base a indicadores que permiten enfocar, controlar y evidenciar la gestión de RRHH.

5.2. Recomendaciones:

- a.** Las empresas en general deben trabajar en generar una cultura de medición y gestión y más no de reporte.
- b.** Las organizaciones deben identificar los aspectos de RRHH que generan valor al negocio y aportan al cumplimiento de la estrategia, para trabajar e invertir en los mismos.
- c.** Involucrar a los directivos y primeras líneas de las empresas en los aspectos relacionados a gestión del talento humano.
- d.** Si bien los temas administrativos y operativos pueden demandar gran parte del tiempo de RRHH, se sugiere a las organizaciones no centrar su gestión solo en estos aspectos.
- e.** Socializar los indicadores estratégicos de gestión humana con todo el equipo de RRHH y los responsables de cada uno de los procesos, y entrenarlos en la medición, interpretación y gestión de los mismos.
- f.** Realizar un plan piloto para la primera medición de los indicadores en los que no se pudo establecer la meta y límites de tolerancia.
- g.** Desarrollar una encuesta de satisfacción de los productos y servicios prestados por RRHH a sus clientes internos, con la finalidad de mejorar los mismos.
- h.** Presentar periódicamente un resumen ejecutivo de los resultados obtenidos en los indicadores estratégicos de gestión humana al comité de presidencia, y comparar con los resultados del negocio en ese mismo periodo de tiempo. Se

espera que el resultado de los indicadores sea consecuente con los del negocio, de no ser así los indicadores deberán ser evaluados y replanteados.

- i.** Utilizar los resultados obtenidos de los indicadores estratégicos para la toma de decisiones y definición de planes de acción.
- j.** Realizar por lo menos una vez al año una revisión y análisis de la estrategia de recursos humanos, así como también de los indicadores establecidos y datos descriptivos de los mismos, para asegurar que estén alineados a la estrategia y necesidades de la Organización.
- k.** Con el cambio de administración se recomienda evaluar la estrategia organizacional, y de existir cambios, utilizar la metodología propuesta para validar y asegurar que la estrategia de recursos humanos esté alineada y replantear los indicadores de ser necesario.
- l.** Se recomienda que la nueva administración de continuidad a los proyectos que se están impulsando en gestión de recursos humanos, que de acuerdo al análisis revisado en la disertación aportan para que recursos humanos se convierta en un aliado estratégico de la Institución.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, J. (22 de 04 de 2010). *El Contador Virtual*. Recuperado el 22 de 06 de 2014, de El Contador Virtual:
http://elcontadorvirtual.blogspot.com/2010/04/clasificacion-de-las-empresas-segun-su_22.html
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *El Cuadro de mando de RRHH- Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- DeConceptos.com. (2014). *DeConceptos.com*. Recuperado el 22 de 06 de 2014, de DeConceptos.com: <http://deconceptos.com/general/masivo#top>
- Deloitte. (2013). *Nuevos Horizontes- Tendencias de Capital Humano*. Madrid: CIBS, Dpto. Comunicación, Imagen Corporativa y Business Support. Recuperado el 15 de 12 de 2013
- FUNDIPE. (2013). *Cuadro de mando e Indicadores para la gestión de personas*. Madrid, España: Industrias Gráficas CARO, SL. Recuperado el 15 de Enero de 2013
- HAY GROUP. (2013). *Programa de Desarrollo de Líderes*. Quito, Ecuador: HAY GROUP.
- Huselid, M. A., Becker, B. E., & Beatty, R. W. (2005). *El Cuadro de Mando del Capital Humano- Gestión del capital humano para ejecutar la estrategia*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The balance scorecard: Translating strategy into action*. Boston, USA: HBS Press.
- Mehta, S. (2013). Global 500 2013. *Fortune*. Obtenido de <http://fortune.com/global500>
- Moreno, J. (2009). *Cuadro de Mando, KPIs e Indicadores de la Gestión de Recursos Humanos*. Quito, Pichincha, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado el 05 de Febrero de 2013
- Pacific Credit Rating. (29 de Junio de 2013). *Pacific Credit Rating*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2013, de Pacific Credit Rating: <http://www.ratingspcr.com/archivos/informes/EC-201103-044-01.pdf>
- PriceWaterHouseCoopers. (2005). Estudio de Benchmarking de la Gestión del Capital Humano.
- PRODUBANCO. (2012). *Memoria de Responsabilidad Social*. Quito: Matriz Ediciones.
- PRODUBANCO. (01 de Marzo de 2013). *INFORMACIÓN INSTITUCIONAL*. (PRODUBANCO, Editor, & PRODUBANCO, Productor) Recuperado el 23 de Noviembre de 2013, de VISIÓN MISIÓN: http://www.produbanco.com/GFPNet/inis_vimi_101.html
- Ramos, H. (21 de Marzo de 2014). La historia desconocida de la gran operación bancaria privada. *NUMBERS*. Recuperado el 05 de Abril de 2014, de <http://numbers.com.ec/principal/>
- Ríos, M., Ferrer, J., Muñoz, C., & Martínez, M. (17 de Diciembre de 2010). *Cuadernos de Estudios Empresariales*. Recuperado el 21 de 03 de 2014, de <http://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/viewFile/38965/37597>
- SMARTBOOK. (01 de Abril de 2006). *Resumen del Libro "El Cuadro de Mando de RRHH" Becker, Huselid y Ulrich*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2013, de Resumen del Libro "El Cuadro de Mando de RRHH" Becker, Huselid y Ulrich:
<http://www.uwiener.edu.pe/cursosyeventos/2006/Abril/iso/boletin-iso/82-06-BOLETIN-DE-CALIDAD-WIENER-ACAD-Y-ADM/RESUMENES-DE-LIBROS/RRHH-BSC.pdf>
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (01 de Febrero de 2014). *www.sbs.gob.ec*. Recuperado el 20 de Mayo de 2014, de http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=5036&vp_tip=2&vp_buscr=41#series2
- Ulrich, D. (Octubre de 2000). Un Nuevo Rol para Recursos Humanos. *Harvard Business Review*, 12. Recuperado el 30 de Mayo de 2014

- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2006). *La Propuesta de Valor de Recursos Humanos*. Barcelona, España: Deusto.
- VICEPRESIDENCIA GENTE- PRODUBANCO. (2013). *Plan Estratégico de Recursos Humanos 2013-2015*. PRODUBANCO S.A., GENTE, Quito.

6.1. Bibliografía Anexos:

- Arana, A. (2010). *www.aciamericas.coop*. Recuperado el 03 de 06 de 2014, de www.aciamericas.coop:
http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/articulo_implementation_de_la_estrategia.pdf
- HAY GROUP. (2010). *Metricas de RH- Una gestión de RH Efectiva*. Buenos Aires: HAY GROUP. Recuperado el 26 de 03 de 2014
- HAY GROUP. (2014). *Gestión Humana como Socio Estratégico de Negocio. Gestión Humana como Socio Estratégico de Negocio*, (pág. 76). Quito, Ecuador.
- Pachano, A. (04 de Junio de 2014). *Entrevista Momentos Críticos de Produbanco y Factores de Éxito*. (A. Robayo, & S. Oñate, Entrevistadores) Quito, Ecuador.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (30 de Septiembre de 2013). *Boletines Mensuales Bancos Privados - 2013*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2013, de *Boletines Mensuales Bancos Privados - 2013*:
http://www.sbs.gob.ec/practg/p_index?vp_art_id=584&vp_tip=2&vp_buscr=41
- Zea Dávila, M. J. (2010). *Género y trabajo justo, digno y solidario en el marco del Buen Vivir*. Quito: Fundación Friedrich Ebert, FES-ILDIS. Recuperado el 26 de 02 de 2013, de <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/quito/07692.pdf>

7. ANEXOS

ANEXO 1: Tendencias de RRHH en Auge (Deloitte, 2013)

a. Un dividendo de diversidad global: en la actualidad las organizaciones están centrando sus esfuerzos en contar con una plantilla con perfiles diversos, tanto desde el punto de vista demográfico, ideológico, de género, entre otros. El fomentar la diversidad permite a las organizaciones obtener diferentes planteamientos, opiniones nuevas y perspectivas actualizadas.

Un aspecto que llama la atención de acuerdo a los resultados del estudio de Deloitte, al 2013 podemos ver que el género femenino sigue teniendo una baja participación en el mercado laboral y aún más alarmante se predice que para el 2014 en los países de mercados emergentes probablemente las mujeres tendrán mucha menor presencia en el mercado laboral, llegando a tasas de participación tan bajas como el 21% a 30%. Tomando como referencia estos datos, podemos evidenciar que el Ecuador se vive una realidad similar, para el 2005 las mujeres tiene un participación del 31,53% en promedio, siendo este porcentaje mayor (41,91%) en empresas medianas y del sector de servicios (PriceWaterHouseCoopers, 2005), cuando en América Latina el porcentaje de participación de las mujeres al mismo año es de 52% (Zea Dávila, 2010). A pesar de que no contamos con datos a la fecha sobre la diversidad de género en el Ecuador, existen ciertos indicadores que dan cuenta que la desigualdad de género en el Ecuador sigue siendo un problema, con datos al 2010 las mujeres mantienen un nivel de ingreso equivalente al 72% del nivel de ingresos de los hombres con el mismo nivel de instrucción (Zea Dávila, 2010).

A pesar que las leyes laborales ecuatorianas prohíben cualquier tipo de discriminación, se puede evidenciar que en el Ecuador todavía existen ciertos paradigmas que se deben eliminar. Investigaciones recientes indican que “la desigualdad entre géneros en el mundo laboral supone una barrera para la

productividad. (...) La diversidad racial y de género son indicadores de que una organización goza de buena salud” (Deloitte, 2013, págs. 31, 33), por lo que debe ser un tema prioritario para las organizaciones garantizar la diversidad de género.

Es importante señalar que la diversidad por sí misma no es suficiente, para mejorar el rendimiento empresarial es necesario que los empleados estén integrados.

b. El lugar de trabajo del futuro ¿Cómo crear un lugar de trabajo flexible?: esta tendencia evidencia que la flexibilidad en el trabajo se está convirtiendo en un requisito esencial para atraer y retener empleados. Sin embargo, la flexibilidad puede ser beneficiosa solo si se aplica de manera adecuada, cada organización debe definir cómo aplicar la flexibilidad según su realidad particular.

Esta tendencia nace de la necesidad de encontrar un equilibrio entre las necesidades de los empleados y las de la empresa, las estadísticas indican que “uno de cada tres trabajadores afirma que poder encontrar un equilibrio flexible entre la vida laboral y personal es el factor más importante a la hora de elegir un trabajo” (Deloitte, 2013, pág. 36), lo que hace que la flexibilidad se convierta en un factor diferenciador en una organización.

En la investigación realizada por la Pwc (2005), ya aparecen las prácticas para equilibrar Vida personal- trabajo como una tendencia del capital humano. De acuerdo a este estudio solo el 19% de las empresas ecuatorianas utilizan la práctica de horario flexible, lo que indica que nuestra cultura laboral no es lo suficientemente abierta a conceptos como el teletrabajo o trabajo en casa. Actualmente esta tendencia se posiciona tanto a nivel global como a nivel de América como una de las tendencias en auge, por lo que se espera que en los próximos años la flexibilidad en el trabajo tenga mayor aceptación.

Dentro del estudio de casos de empresas ecuatorianas, no se evidenció como tal, políticas de horario flexible. Sin embargo, existen esfuerzos por equilibrar vida laboral-vida personal, lo que busca está propuesta es que los colaboradores sean lo suficientemente productivos durante su jornada laboral para que no tengan que trabajar más del horario de trabajo establecido.

c. El desarrollo de marca en el lugar de trabajo: esta tendencia está impulsando que las organizaciones generen capacidades de talento distintivas y sean identificadas por las mismas, lo que ha causado que la marca de talento se convierta en la marca corporativa.

El tener una fuerte marca de talento beneficia a las organizaciones de diferentes maneras, como se mencionó anteriormente uno de los problemas a los que deben enfrentarse las organizaciones en la actualidad es la escases de talento, en especial para posiciones críticas, las investigaciones muestran que “las empresas con la mejor marca de talento disfrutan de la posibilidad de seleccionar y escoger entre un gran número de personas cualificadas para cubrir esas posiciones” (Deloitte, 2013, pág. 63), además una forma de generar compromiso en los colaboradores es ofrecer experiencias laborables significativas que potencialicen sus habilidades. De esta manera el desarrollo de marca en el lugar de trabajo contribuye a retener al talento clave y atraer el talento futuro necesario.

Para crear una marca de talento diferenciada, es necesario desarrollar una cultura organizacional en la que los empleados vivan y experimenten las prácticas que impulsan el talento en la empresa, la marca de talento es el resultado de la propuesta de valor de talento, es decir de las experiencias reales de las personas que trabajan para la organización. Sin embargo, en el desarrollo de la marca de talento y marca corporativa intervienen todas las personas que tienen relación con la organización, tanto colaboradores como candidatos rechazados o clientes satisfechos como insatisfechos, en general todas las relaciones significativas que intervienen en la cadena de valor.

De acuerdo a lo revisado, esta tendencia está relacionada con el desarrollo del personal, es importante mencionar que este desarrollo no solo se refiere a la parte de formación académica sino también abarca la formación y desarrollo que obtiene el colaborador a través de la experiencia. Las investigaciones muestran una relación positiva de empresas con mayores márgenes de ganancia y las inversiones realizadas en formación y desarrollo el personal, esta relación fue determinada tanto por la consultora Pwc (2005) y confirmada por Deloitte (2013).

d. Analítica del capital humano: esta tendencia sugiere la necesidad e importancia de cambiar el pensamiento tradicional de los responsables de RRHH, a pesar como economistas, es decir centrarse en estudiar y administrar la asignación de un recurso cada vez más escaso que es el talento.

El pensar como un economista implica que el área de RRHH deje de dedicar demasiado tiempo en cuestiones operativas y se centre en la estrategia. En el estudio realizado por la Pwc (2005) se encontró que en el Ecuador

El 48% de las actividades del área de Recursos Humanos se orienta en temas administrativos, que en contraste a nivel mundial, se ha constatado un incremento sostenido en el tiempo dedicado a actividades estratégicas que agregan valor al negocio como estrategias de Recursos Humanos y planificación de las compensaciones, partiendo del 50% de tareas administrativas en el 2002. (PriceWaterHouseCoopers, 2005, pág. 03)

Esta tendencia propone una visión global de los indicadores que son importante o que, de una u otra manera afectan a la organización, lo que incluye el entender y considerar indicadores del entorno en el que se desenvuelve la organización. Los indicadores micro y macroeconómicos son complementarios a los indicadores internos, a partir de los cuales las empresas basan sus decisiones. Sin embargo, la información obtenida debe ser procesada a través de herramientas analíticas que faciliten su interpretación.

De acuerdo al estudio de la Pwc (2005) las categorías de información más relevantes de RRHH en el Ecuador están relacionados con factores como: “headcount, remuneraciones, formación y capacitación, costos de capital humano y rotación de personal” (PriceWaterHouseCoopers, 2005, pág. 39). Podemos ver que para el 2005 la información generada es todavía operativa, no existen aún indicadores que midan el nivel de aprovechamiento del Talento Humano.

En el mismo estudio se proveyó que en los próximos 2 a 5 años, “reportes estándares sobre cómo medir los indicadores de recursos humanos tendrán un gran desarrollo, los mismo que serán utilizados por las organizaciones para evaluar si su estrategia de recursos humanos está consiguiendo los resultados financieros

previstos” (PriceWaterHouseCoopers, 2005, pág. 07). En el 2013 Deloitte señala que cada vez más líderes están utilizando cuadros de mando y análisis relevantes.

En conclusión, esta tendencia propone un enfoque cuantitativo-analítico, que permite aprovechar las oportunidades, reducir los riesgos y ajustar las decisiones para lograr una mayor eficiencia, además de generar valor a la organización como RRHH.

ANEXO 2: Compendio de Indicadores (HAY GROUP, 2010) (PriceWaterHouseCoopers, 2005) (Moreno, 2009)

2.1. Indicadores de Atracción de Talento:

Se incluyen los procesos de selección y reclutamiento. La Pwc (2005) propone un indicador de Atracción de Talentos como tal, sin embargo este indicador solo proporciona información sobre el porcentaje de talento que se incorporó a la organización en un periodo de tiempo más no sobre la calidad de ese talento.

Atracción de talentos = número de contrataciones realizadas en el periodo /
total de empleados

a. Indicadores de tiempo:

- Tasa de respuesta al reclutamiento: se refiere a la cantidad de aplicaciones por puesto reclutado.

$$\text{TRR} = A / NA$$

TRR: tasa de respuesta al reclutamiento

A: número de aplicaciones recibidas al anuncio

NA: número de puestos reclutados

- Tiempo de respuesta: se refiere al número de días que le tomar responder el requerimiento de selección.

$$\text{TR} = \text{FP} - \text{FR}$$

TR: Tiempo de respuesta

FP: Fecha en que se envió el primer candidato para entrevista

FR: Fecha en la que se recibió el requerimiento de selección

- Tiempo de inicio: se refiere al tiempo que pasó desde el requerimiento de selección hasta que el seleccionado empezó a trabajar.

$$\text{TI} = \text{FR} - \text{FT}$$

TI: Tiempo de inicio

FR: Fecha en la que se recibió el requerimiento de selección

FT: Fecha en que el candidato seleccionado aceptó la oferta

b. Indicadores de volumen:

- Razón de promociones y transferencias: da información sobre el porcentaje de promociones y transferencias de la organización.

$$\mathbf{RP= P/P+T \quad RT= T/P+T}$$

RP: Razón de promociones

RT: Razón de transferencias

P: Total de promociones

T: Total de transferencias

P+T: Número de promovidos más el número de transferidos

c. Indicadores de calidad:

- Tasa de selección: se refiere al porcentaje de candidatos seleccionados superior de todo el grupo. Este indicador es útil para “determinar la relación número de vacantes y número de candidatos (...) mientras más candidatos existan por puesto, es más favorable para la organización. Sin embargo, está limitado por el costo que implica reclutar más gente” (Moreno, 2009).

$$\mathbf{TS= V / C}$$

TS: Tasa de selección

V: Número de vacantes de un periodo

C: Número de candidatos idóneos del periodo (se consideran idóneos a los candidatos que cumplen los requisitos básicos y puede ser considerados en el proceso)

- Efectividad de Reclutamiento: se refiere al porcentaje del total de aplicaciones recibidas que son útiles para considerar. Este indicador puede ser empleado para determinar el medio de reclutamiento más efectivo.

$$\mathbf{ER= NCB / NA * 100}$$

ER: Efectividad del Reclutamiento

NCB: Número de candidatos que cumplen requisitos básicos

NA: Número de aplicaciones recibidas

- Calidad de los contratados: este indicador relaciona algunas variables como el desempeño, retención y promociones de los empleados nuevos después de un año.

$$CC = PD + PR / N$$

CC: Calidad de los Contratados

PD: Promedio de la evaluación de desempeño de los empleados nuevos

PR: Porcentaje de empleados nuevos retenidos después de un año

N: Número de indicadores usados en el numerador

- Calidad del reclutamiento: este indicador relaciona indicadores de tiempo, costo, volumen y calidad, y permite tener una visión global de todos los factores que intervienen en el reclutamiento. Para su cálculo es necesario convertirlos en una base común, ya que están expresados en diferentes unidades, para ello es necesario tener un valor estándar referente.

$$CRT = (TR+TI+CP+OC+CC) / N$$

CRT: Calidad del reclutamiento

TR: Tiempo de respuesta

TI: Tiempo de inicio

CP: Costo por contratación

OC: Razón de aceptación de las ofertas

CC: Calidad de los contratados

N: Número de indicadores en el numerador

d. Indicadores de Costo:

- Costo por Contratación: se refiere a todos los costos directos de la selección. Para considerar en esta fórmula los costos indirectos se debe considerar el salario del personal administrativo y las prestaciones del personal.

$$CP = CU + SP + RD + CE + VI + EM / S$$

CP: Costo promedio de contratación

CU: Costo por publicaciones

SP: Salarios del personal de selección

RD: Reproducción de formas o documentos para selección

VI: transporte, pasajes, viáticos y hospedaje

EM: tarifa para examen médico

S: Número de contrataciones del periodo

2.2. Indicadores de Desarrollo de Talento:

Dentro de estos indicadores se incluye todo lo relacionado con la formación, entrenamiento, y en general los programas que faciliten el desarrollo de los colaboradores de la organización.

a. Indicadores de volumen:

- Cumplimiento de programación: muestra el porcentaje de cursos que se han ejecutado del total de cursos planificados.

$$\text{CPR} = \text{NC} / \text{CP}$$

CPR: cumplimiento de programación

NC: número de cursos realizados

CP: número de cursos programados

- Capacitación promedio impartida: se refiere al número de horas que recibió cada empleado en promedio.

$$\text{CPI} = \text{HHC} / \text{NE}$$

CPI: capacitación promedio impartida

HHC: horas - persona de capacitación

NE: No. de empleados

- Número promedio de horas-persona de capacitación: se refiere al número promedio de horas que recibió cada participante del total de horas acumuladas en un periodo.

$$\text{NHP} = \text{THP} / \text{TPP}$$

NHP: Número de horas-persona del período

THP: Total de horas acumuladas de capacitación del período

TPP: Total de participantes del período

- Tasa de Desarrollo: se refiere al porcentaje de empleados que fueron entrenados.

$$\text{Tasa de Desarrollo} = \text{Empleados entrenados} / \text{Headcount}$$

b. Indicadores de calidad:

- Tasa de transferencia: porcentaje de transferencia que tuvieron en promedio los cursos realizados.
- Cambio de conocimiento: porcentaje de incremento de un conocimiento después de la capacitación.
- Cambio Conductual: porcentaje de mejoramiento de una habilidad después del entrenamiento
- Mejora en el desempeño: porcentaje de mejora o impacto de un indicador después de 30 o 60 días después de haber finalizado la capacitación.

c. Indicadores de costo:

- Inversión en formación: costo invertido en formación por cada empleado de la organización.

$$\text{Inversión en Formación} = \text{Costo de Formación} / \text{Total Headcount}$$

- Ratio ROI: se refiere a la cantidad de dinero recuperada por cada dólar invertido en formación.

$$\text{Ratio ROI} = (\text{beneficios anualizados} - \text{costos del curso}) / \text{costos del curso}$$

d. Otros indicadores de desarrollo:

- Nivel de desarrollo de talentos: mide la participación del número de ascensos internos en función del total de colaboradores de la Organización.
- Capacidad para satisfacer necesidades potenciales: se refiere al porcentaje de puestos claves que tienen al menos una persona interna cualificada.

$$\text{Número de puestos clave con al menos un sucesor} / \text{total de puestos clave}$$

- Gestión del Liderazgo: porcentaje de gerentes que participan en programas de desarrollo sobre el total de gerentes de la organización
- Movilidad Funcional: se refiere al número de cambios en puestos de trabajo en relación al total de empleados.

2.3. Indicadores de Retención del Talento:

Dentro de estos indicadores se incluyen los factores que inciden en la retención como la satisfacción de los empleados, compensaciones, entre otros.

a. Indicadores de Volumen:

- Rotación de Personal: indica el grado de cambio del personal en la organización, mientras el resultado es más bajo es mejor. A continuación se presentan algunas fórmulas para calcular este indicador:

$$\text{Rotación Global Externa} = ((A+S) / 2) * 100 / PP$$

A: admisiones de personal en el área considerada dentro de un determinado periodo.

S: salidas del personal (tanto por iniciativa de la institución como del empleado) en el área considerada dentro de un determinado periodo

PP: número promedio de personal en el periodo (se obtiene sumando el número de personal existente al inicio y al final del periodo y dividiendo para dos)

$$\text{Rotación de Personal Nuevos} = 1 - (PNF / PNI) * 100$$

PNF: número de personal nuevo de la cohorte (grupo de empleados que ingresan a la institución en un determinado periodo de tiempo) al final del periodo

PNI: número de personal nuevo de la Cohorte

$$\text{Rotación Voluntaria} = \frac{\text{Separaciones voluntarias en un determinado periodo}}{\text{Total headcount al final del periodo}}$$

Rotación Involuntaria= Separaciones involuntarias en un determinado periodo / Total headcount al final del periodo

b. Indicadores de Compensaciones:

- Benchmarking Salarial: evaluar la posición que ocupa en comparación con el mercado laboral local, sectorial, etc. Para medir este indicador se puede acceder a Encuestas Salariales elaboradas por Consultoras especializadas.

- Inversión por persona: mide la cantidad de dólares invertidos en compensaciones y beneficios en promedio por empleado

- Beneficios por persona: mide los dólares invertidos en beneficios por cada persona de la Organización. Se calcula a partir de la inversión total de personal menos la inversión en la nómina y dividido por el número de colaboradores de la Organización.

c. Indicadores de Satisfacción:

- Índice de Satisfacción Laboral de los Empleados: esta métrica comprende la integración de varios indicadores, relacionados a factores como el clima laboral, las oportunidades de aprendizaje y desarrollo, calidad de liderazgo, calidad de la retribución e incentivos, etc. La elección y ponderación de los factores que conforman este índice, así como su forma de medir dependen de la realidad de cada organización.

- Engagement: es indicador se refiere al nivel de compromiso que siente un colaborador con la Organización. En la actualidad las empresas están dando mucha importancia a este indicador, incluso más que a la satisfacción del empleado como tal. Por lo general su medición se realiza a través de encuestas.

2.4. Indicadores de Alineación:

Se refiere al grado en el que el capital humano trabaja alineado a la estrategia y metas de la organización. En otras palabras, se refiere a la ejecución operativa de

la estrategia. Dentro de estos indicadores se incluyen el proceso de evaluación de desempeño.

a. Indicadores de Volumen:

- Alineación Estratégica: se refiere al porcentaje de gerentes y empleados con los estándares de rendimiento o desempeño vinculado a las metas de la organización.

b. Indicadores de Calidad:

- Nivel de Desempeño: este indicador puede relacionarse de diferentes maneras: el número de personas con perfil adecuado con relación al número de personas con perfil inferior, el porcentaje de empleados con desempeño deficiente u óptimo.

$$\text{ND} = \text{NPA} / \text{NPI}$$

$$\text{ND} = \text{NED} / \text{TPE}$$

$$\text{ND} = \text{NDO} / \text{TPE}$$

ND: nivel de desempeño

NPA: No. personas con perfil adecuado

NPI: No. personas con perfil inferior

NED: No. de evaluaciones deficientes

NDO: No. de evaluaciones con desempeño óptimo

TPE: total de personas evaluadas

c. Indicadores de Costo:

- Productividad de la mano de obra: se refiere al valor monetario generado por empleado en un periodo de tiempo determinado.

$$\text{PMO} = \text{V} / \text{NPE}$$

PMO: productividad de la mano de obra

V: ventas (esta variable debe ajustarse a la realidad de cada organización)

NPE: número promedio de empleados del periodo

De acuerdo al modelo planteado para este proyecto, los indicadores revisados hasta el momento tienen relación con la perspectiva de Procesos Internos y Desarrollo &

Aprendizaje. Dentro de la perspectiva del Cliente pueden incluirse los indicadores de retención del talento, y en general la calidad de servicio del área como tal. A continuación se revisaran indicadores sobre la efectividad del capital humano, los mismos que tienen relación con la perspectiva Financiera.

2.5. Indicadores de Efectividad:

Proporcionan información sobre qué tan productivo es el capital humano en la organización, es por ello que en su mayoría son indicadores económicos expresados en términos monetarios.

- Beneficio neto por empleado: mide la cantidad de dinero generada en ingresos por cada uno de los colaboradores de la organización.

$$\text{Beneficio neto por empleado} = \frac{\text{beneficio neto antes de impuestos}}{\text{Total Headcount}}$$

- Eficiencia del gasto asociado al personal: mide que tan eficiente fue el gasto del capital humano con relación a los ingresos que tuvo la organización.

$$\text{Eficiencia del gasto asociado al personal} = \frac{\text{beneficio neto antes de impuestos e intereses}}{\text{gasto de personal + otros gastos asociados a la función de personal (formación, desarrollo, etc.)}}$$

- Factor de ingresos: se refiere al ingreso real generado por cada colaborador, considerando los gastos de operación.

$$\text{Factor de ingreso} = \frac{\text{rentabilidad total} - \text{total de gastos operativos}}{\text{total de empleados}}$$

- Porcentaje de gastos de compensación: se refiere al porcentaje que representa el factor de compensación en relación a todo el gasto

$$\text{Porcentaje de gastos de compensación} = \frac{\text{total salario pagado}}{\text{total de gastos operativos}}$$

- Rentabilidad sobre la inversión de Capital Humano: mide la relación existente entre cada dólar de utilidad neta antes de impuestos y participación laboral generada por cada dólar invertido en el capital humano.

- ROI de Capital Humano: mide el retorno de inversión a la organización del capital humano.

$$\text{ROI} = ((\text{ingresos} - \text{gastos}) - (\text{Compensación})) / \text{Compensación}$$

ANEXO 3: Empresas y Consultoras entrevistadas

#	EMPRESA	SECTOR DE NEGOCIO
1	GRUPO KFC	COMERCIAL
2	CORPORACIÓN GPF	COMERCIAL
3	CORPORACIÓN MARESA	INDUSTRIAL
4	PHILIP MORRIS	INDUSTRIAL
5	CERVECERÍA NACIONAL	INDUSTRIAL, CONSUMO MASIVO
6	NESTLE ECUADOR	INDUSTRIAL, CONSUMO MASIVO
7	PRONACA S.A.	INDUSTRIAL, CONSUMO MASIVO
8	COCA COLA ECUADOR	INDUSTRIAL, CONSUMO MASIVO
9	CBC- TESALIA	INDUSTRIAL, CONSUMO MASIVO
10	CORPORACIÓN SALUD S.A.	SERVICIOS, OTROS SERVICIOS
11	TELEFÓNICA	SERVICIOS, OTROS SERVICIOS
12	PRICEWATERHOUSECOOPERS- EMPRESA	SERVICIOS, OTROS SERVICIOS
13	BANCO GENERAL RUMIÑAHUI	SERVICIOS, SERVICIOS FINANCIEROS
14	BANCO INTERNACIONAL	SERVICIOS, SERVICIOS FINANCIEROS
15	BANCO PICHINCHA	SERVICIOS, SERVICIOS FINANCIEROS
16	BANCO SOLIDARIO	SERVICIOS, SERVICIOS FINANCIEROS
17	CITYBANK	SERVICIOS, SERVICIOS FINANCIEROS
18	DINNERS CLUB DEL ECUADOR S.A.	SERVICIOS, SERVICIOS FINANCIEROS
#	EMPRESA	SECTOR DE NEGOCIO
1	HAY GROUP	CONSULTORA
2	DELOITTE & TOUCHE ECUADOR	CONSULTORA
3	PRICEWATERHOUSECOOPERS	CONSULTORA

ANEXO 4: Guía de Entrevista

DATOS ENTREVISTADO	
EMPRESA:	
SECTOR:	
NOMBRE ENTREVISTADO:	
CARGO:	
TIEMPO PERMANENCIA:	
GUÍA DE ENTREVISTA	
1. Resuma los principales aspectos de la estrategia empresarial	
2. ¿En qué forma considera usted que RRHH ha ayudado y aportado en la implementación y cumplimientos de la estrategia empresarial, podría mencionar acciones concretas?	
3. ¿Por qué se identifica RRHH en la organización? (Para que acuden Vicepresidentes, Gerentes)	
4. ¿Cuál es la percepción que tienen las demás áreas de la organización sobre RRHH? (es considerada como un área de soporte, de staff, de asesoramiento)	
5. Bajo su perspectiva ¿qué procesos de RRHH son prioritarios en la organización y de qué manera apoyan a la estrategia?	
6. ¿Qué indicadores utiliza para medir la gestión del área de RRHH?	
7. ¿Cómo definió esos indicadores?	

8. ¿Cuál es la finalidad de medir esos indicadores?
9. ¿Qué impacto tienen esos indicadores en la estrategia de la organización y cómo aportan a la misma?
10. ¿Qué escala de medición utiliza para medir el desempeño de sus indicadores? (Indagar sobre como definió los rangos de tolerancia de sus indicadores, en general los descriptivos de los indicadores)
11. ¿En cuánto aporta RRHH a la rentabilidad del negocio y la empresa en general?
12. De acuerdo a la evolución que ha tenido RRHH en el tiempo (Administrador, Conciliador, Consultor y Socio Estratégico) ¿en qué categoría se ubica según la gestión que realiza en la organización?
OBSERVACIONES:

ANEXO 5: Procesamiento de Información

DIMENSIONES	# DE PREGUNTA DE ACUERDO A GUÍA DE ENTREVISTA- ANEXO 4				
	Alineación Estratégica	1	2	5	11
Autopercepción del Rol de RRHH	3	4	12		
Principales Procesos	5	3			
Indicadores en Uso	6	7	8	9	10
Mejores Prácticas	2				

Tabla A5. 1 Procesamiento de Información de Entrevistas

ANEXO 6: Grupo Focal para Identificación de Indicadores Estratégicos de Gestión del Recursos Humanos de PRODUBANCO S.A.

6.1. Objetivos:

- Alinear la gestión del área de recursos humanos con la estrategia y necesidades de la Organización.
- Identificar los indicadores que contribuyen al cumplimiento de la estrategia y al cumplimiento de los objetivos del negocio.
- Validar la estrategia establecida de recursos humanos.

6.2. Participantes:

- Primeras líneas de la Institución (Vicepresidentes y Gerentes con reporte directo a la Presidencia Ejecutiva).

6.3. Metodología:

La metodología planteada para este taller fue participativa y reflexiva, a través de ejercicios y dinámicas prácticas, se promovió la constante participación y aportes de los participantes al Taller, y con el análisis de varios datos de interés se propició un espacio de reflexión y cuestionamiento.

6.4. Contenido:

A continuación se presenta los contenidos y actividades que se realizaron para el desarrollo del Taller.

6.4.1. Alineación Estratégica:

Hace referencia al vínculo que debe existir entre la gestión de las diferentes áreas de la organización y la estrategia definida para la misma. Para el desarrollo de este tema se planificó dos actividades, la primera con el objeto de sensibilizar y

concientizar en los participantes sobre la importancia de compartir una misma visión y tener claridad sobre los objetivos y metas de la Organización.

El segundo ejercicio, se enfoca en identificar los temas críticos o retos en los que deben trabajar para cumplir con la estrategia, y las implicaciones que tienen los mismos en temas de la organización y en la gestión de las personas. Esta dinámica es una adaptación del ejercicio realizado por HAY GROUP en el Taller “Gestión Humana como Socio Estratégico del Negocio” para PRODUBANCO S.A. en Mayo del 2014.

A continuación se detalla los ejercicios realizados:

a. Dinámica-Visión Compartida:

- **Número de participantes:** Indistinto
- **Monitor:** 2
- **Materiales:** 2 Papelógrafos, 2 marcadores
- **Tiempo:** 15 minutos
- **Objetivos:**
 - Identificar las diferentes percepciones sobre la estrategia organizacional y la claridad que hay sobre la misma
 - Establecer una visión y percepción compartida de la estrategia organizacional
- **Descripción:** Dentro de esta actividad los pasos a seguir son los siguientes
 - Los papelógrafos deben estar ubicados en la pared.
 - El facilitador divide a los participantes en dos grupos iguales indistintamente
 - Los grupos deben ubicarse en columna frente a cada papelógrafo.
 - El primer participante deberá dibujar sin levantar la mano, un trazo que ilustre la estrategia de la Organización. El siguiente participante deberá utilizar el trazo del participante anterior para realizar su dibujo y así

sucesivamente. Al final debe quedar un solo dibujo que ilustre la estrategia por cada grupo.

- La condición para realizar el ejercicio es que los participantes no pueden ponerse de acuerdo antes de empezar el ejercicio y durante el mismo no podrán hablar.
 - Los participantes deberán explicar lo que quisieron expresar en sus dibujos y lo que interpretaron de los otros trazos.
 - Finalmente se da un espacio de reflexión sobre los principales aprendizajes y conclusiones del ejercicio.
- **Conclusiones:** una vez que los participantes han terminado la dinámica se presenta la estrategia de la Organización, y se realiza una reflexión sobre la importancia de trabajar todos alineados a la misma.

b. Dinámica- Temas Críticos: (HAY GROUP, 2014)

- **Número de participantes:** Indistinto
- **Monitor:** 2
- **Materiales:** Matrices de análisis, Marcadores
- **Tiempo:**40 minutos
- **Objetivo:**
 - Identificar los temas críticos para el negocio y la organización, y las implicaciones en la gestión del talento frente a la estrategia y el contexto.
- **Descripción:** Dentro de esta actividad los pasos a seguir son los siguientes
 - Las matrices de análisis deben estar ubicadas en la pared, debe haber una matriz de análisis por cada grupo, y una adicional en la que se anotará el resumen final.
 - El facilitador divide a los participantes en dos grupos iguales indistintamente
 - Los participantes deberán identificar por lo menos un reto de Negocio frente a cada objetivo, de la estrategia y el contexto.

- Posteriormente deberán determinar cuáles son las implicaciones en temas organizacionales (estructura, procesos, sistemas, cultura, decisiones, etc.) y las implicaciones en la gestión del talento, de los retos de negocio identificados.
 - Una vez que las matrices se han completado se pide a los grupos que cambien de matriz y expongan la matriz del grupo opuesto. Mientras se realiza este ejercicio se deberá ir completando otra matriz con los resultados finales.
- **Conclusiones:** una vez que ha terminado el ejercicio se pide a los participantes que comenten sobre el desarrollo del ejercicio y los resultados obtenidos.

OBJETIVOS	NEGOCIO	ORGANIZACIÓN	GENTE
Banco Universal con Cobertura Nacional			
Mantener la calidad en los activos			
Crecer en Banca de Personas, Pymes y Empresarial			
Mantener liderazgo en Banca Corporativa			
Crecer geográficamente			
Operación costo-eficiente			
Calidad de Servicio			

Tabla A6. 1 Matriz de Análisis para Temas Críticos (HAY GROUP, 2014)

6.4.2. Datos Estadísticos Históricos:

Se realizó un análisis de los principales indicadores financieros de PRODUBANCO S.A. en comparación a los demás Bancos Privados, desde el año 2002 hasta el año

2013. La información se obtuvo de la Superintendencia de Bancos y Seguros (2014), y fue procesada por un Economista, quien realizó el análisis exclusivamente para este proyecto y autorizó el uso de la información para la presente tesis. A continuación se presenta la información que fue presentada en el Taller:

a. Activos:

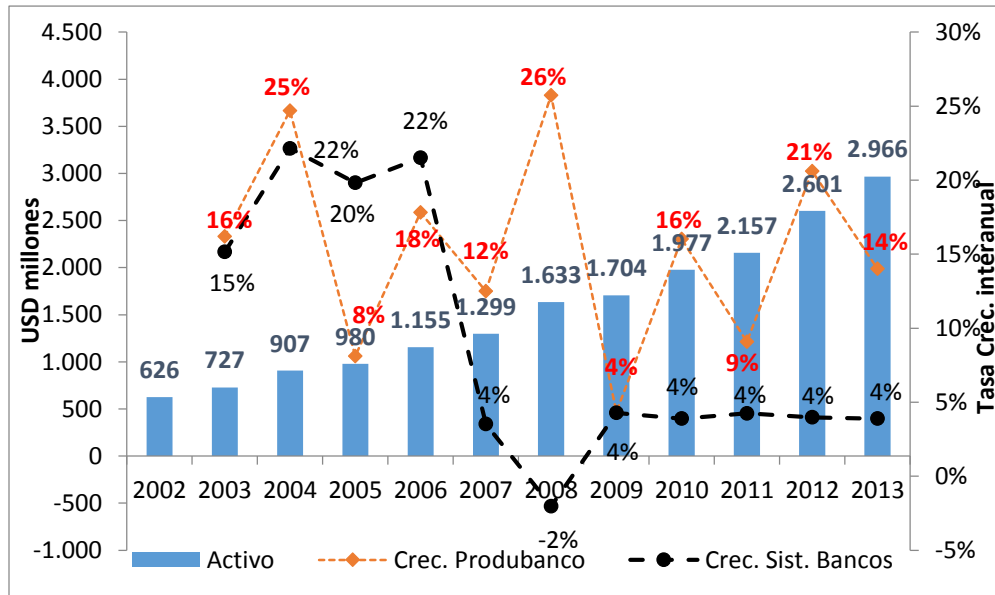


Ilustración A6. 1 Activo (USD millones y crecimiento anual) (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2013)

El activo del banco PRODUBANCO S.A. a diciembre 2013 fue de USD 2.966 millones, lo que significó un aumento del 14% respecto a lo registrado en el año 2012. Durante el período de análisis, los activos del sistema de Bancos Privados crecieron a un ritmo promedio del 9,1%, mientras que los activos del PRODUBANCO S.A. lo hicieron a una tasa promedio anual del 15,4%. El año 2004 y 2005 PRODUBANCO S.A. crece en sus activos a un ratio inferior al del sistema de bancos privados. El año con menor crecimiento del banco fue el 2009, donde el crecimiento fue del 4% producto de la desaceleración de la economía para ese año.

El crecimiento de los activos del PRODUBANCO S.A., se debe principalmente a: (1) crecimiento de los fondos disponibles a un ritmo promedio del 36,4% para el período de análisis; (2) aumento de la cartera a tasa promedio anual del 14,6%; y, (3) las inversiones tuvieron un crecimiento promedio del 18,6% entre el año 2002 y 2013.

b. Cartera:

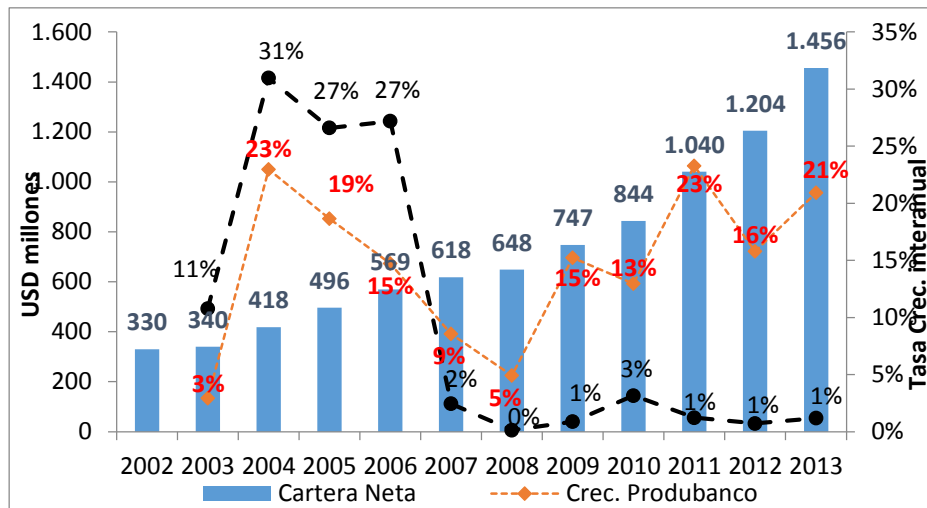


Ilustración A6. 2 Cartera (USD millones y crecimiento anual) (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2013)

La cartera neta del PRODUBANCO S.A. ascendió a USD 1.456 millones al cerrar el 2013, lo que representa un crecimiento del 21% respecto a lo registrado doce meses atrás. El crecimiento promedio de la cartera de la Institución (14,6%) es mayor al registrado al de la Banca Privada (9,6%) para el período 2002 – 2013. Se debe resaltar que dentro del sistema privado bancario, PRODUBANCO S.A. participa con el 9,0% de la cartera.

c. Volumen de Crédito PRODUBANCO S.A.:

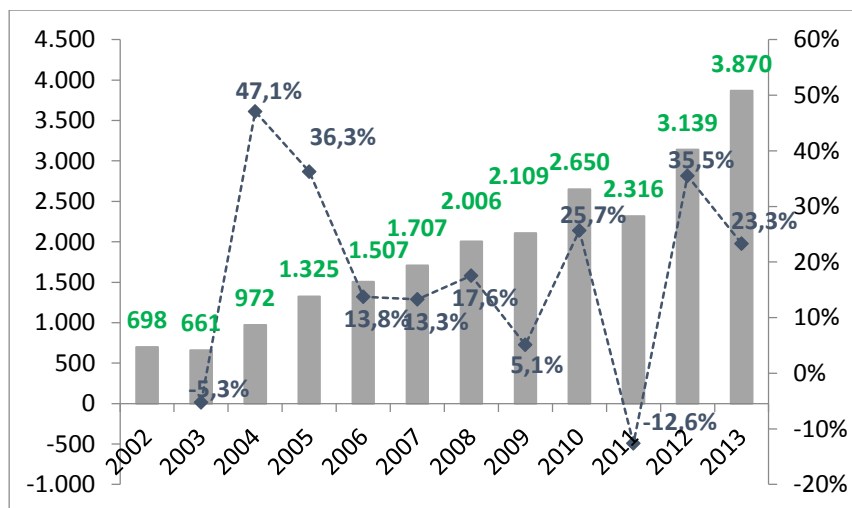


Ilustración A6. 3 Volumen de Crédito (USD millones y crecimiento anual) (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2013)

El comportamiento de las colocaciones ha tenido un crecimiento sostenido para el período de análisis, a excepción del año 2011 donde decreció en un 12,6%. Los años 2004, 2005 y 2012 fueron los que registraron un mayor crecimiento con un 47,1%, 36,3% y 35,5%, respectivamente. En promedio, un 87% de los recursos otorgados en el período de análisis corresponden a créditos comerciales, seguidos del 11% de créditos de consumo, mientras que el restante fue para créditos de vivienda y microcrédito.

d. Morosidad de la Cartera:

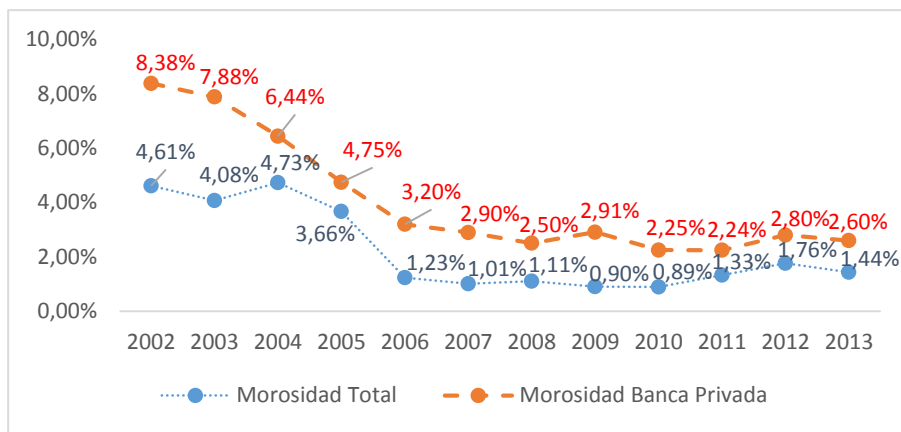


Ilustración A6. 4 Morosidad de la Cartera (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2014)

La morosidad de PRODUBANCO S.A. pasó de 4,61% en el año 2002 a 1,44% al cerrar el 2013. En todo el período de análisis ha sido inferior a la morosidad registrada por la Banca Privada. Por línea de crédito la cartera de microempresa y consumo sufren un mayor deterioro respecto al resto, con una morosidad del 9,63% y 5,28%, respectivamente. Mientras que la cartera de vivienda y comercial registran una morosidad del 1,33% y 0,29%, en su orden.

e. Pasivo:

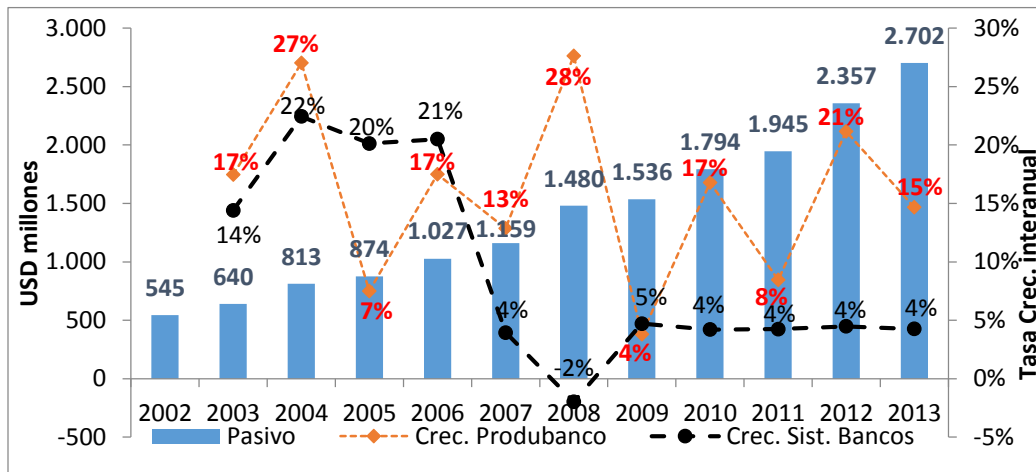


Ilustración A6. 5 Pasivo (USD millones y crecimiento anual) (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2013)

El pasivo de PRODUBANCO S.A. tuvo un crecimiento promedio del 15,9% para el período 2002 – 2013, lo que representa una tasa de crecimiento mayor en 6,7 puntos porcentuales a la registrada por el sistema de bancos privados del país. Este comportamiento del pasivo obedece principalmente al crecimiento de las obligaciones con el público, que crecieron a un ritmo promedio del 16,1% en el período de análisis.

f. Obligaciones con el Público:

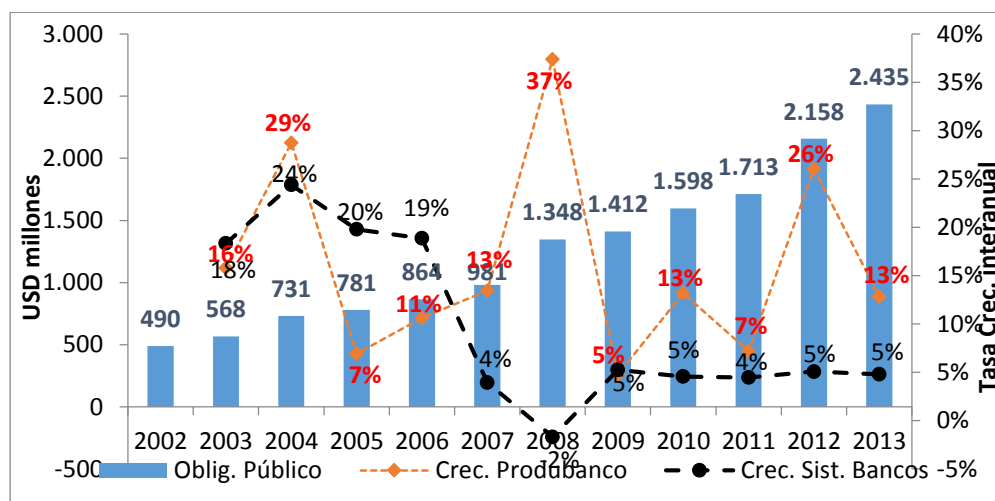


Ilustración A6. 6 Obligaciones con el público (USD millones y crecimiento anual) (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2014)

Las obligaciones con el público de PRODUBANCO S.A. representan el 9,8% del total del sistema privado bancaria, y han tenido un crecimiento promedio superior en 6,3 puntos porcentuales respecto al sistema de bancos privados. Es importante mencionar que en los años 2008 y 2009, cuando la economía se vio afectada por la crisis internacional, las captaciones (obligaciones con el público) del Banco crecieron a una tasa del 37% y 5%, respectivamente.

Entre los principales tipos de captaciones, se destaca el crecimiento de los depósitos a plazo y cuentas de ahorro que tuvieron un incremento promedio anual del 18,8% para ambos casos dentro del período de análisis.

g. Rentabilidad:

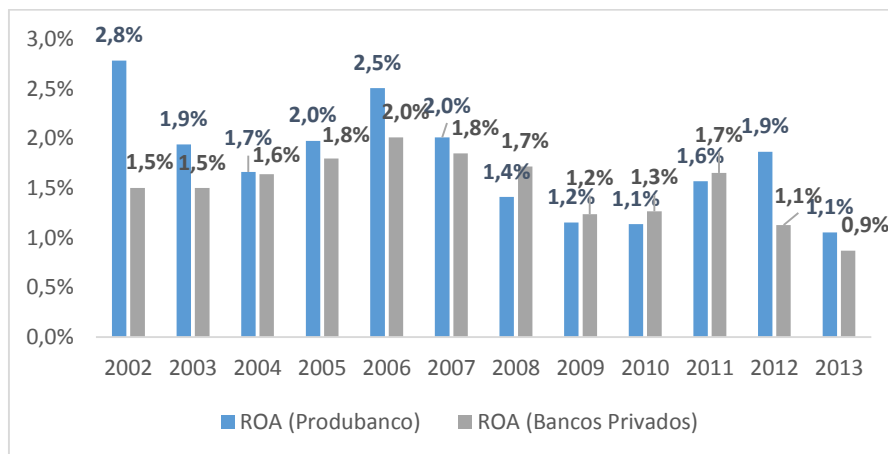


Ilustración A6. 7 ROA (Rentabilidad sobre Activo) (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2013)

El indicador de rentabilidad ROA (rentabilidad sobre activo) ha tenido un comportamiento cíclico, y para el año 2013 se ubica en 1,1%. Cabe destacar que el margen entre el ROA del Banco y del sistema de Bancos Privados se ha reducido desde el 2002, e incluso ha llegado a ser menor entre los años 2008 y 2011.

Este comportamiento se debe principalmente: (1) incremento promedio anual de los ingresos del 19,1%; (2) aumento de los egresos en un 17,2% para el período de análisis; (3) los intereses y descuentos ganados han crecido a un ritmo del 20,6%; (4) las provisiones tuvieron un incremento promedio del 32,4% y (5) los gastos de operación aumentaron a una tasa promedio del 18,6%.

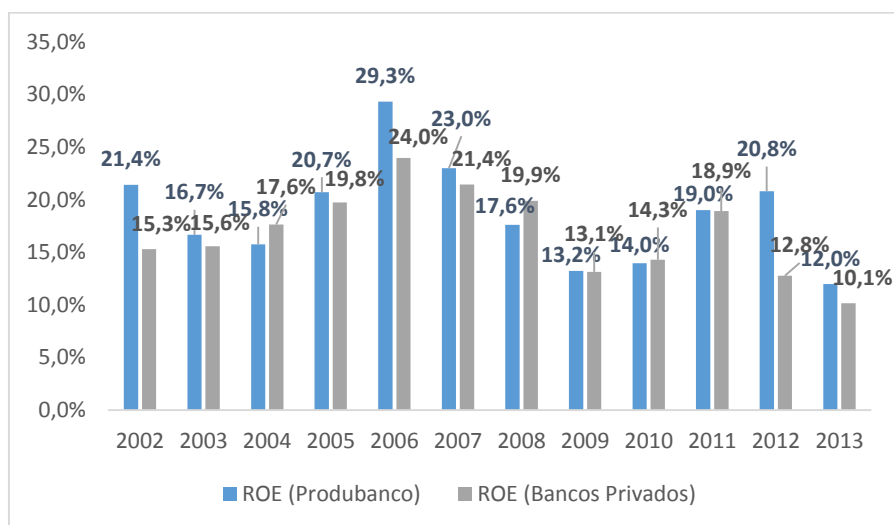


Ilustración A6. 8 ROE (Rentabilidad sobre Patrimonio) (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2014)

Así mismo, el indicador ROE (Rentabilidad sobre patrimonio) ha tenido un comportamiento cíclico en el período de análisis (2002 – 2013). El ROE de PRODUBANCO S.A. es superior al registrado por el sistema de bancos privados, a excepción del año 2010. Es importante destacar que para los años 2007, 2008, 2009 y 2013 las ganancias de la institución sufrió un decrecimiento del 9,7%, 11,8%, 14,6% y 30,6%, respectivamente. Por lo que los indicadores de rentabilidad ROA y ROE sufrieron una caída en los años mencionados.

h. Eficiencia Operativa:

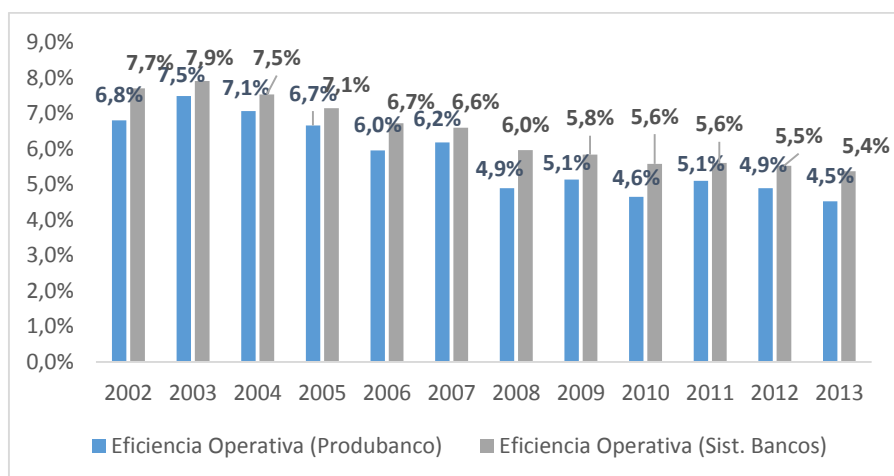


Ilustración A6. 9 Eficiencia Operativa (Gasto operativo/activo) (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2014)

PRODUBANCO S.A. ha tenido una mejora en el indicador de eficiencia operativa en el período de análisis y al cerrar el 2013 los gastos operativos respecto al activo representan el 4,5%, valor inferior en 0,9 puntos porcentuales al registrado por el sistema de Bancos Privados. Si se compara el indicador de eficiencia operativa del Banco con el del sistema privado bancario, se observa que para todo el período de análisis el indicador es menor por lo que la Institución es más eficiente en este indicador.

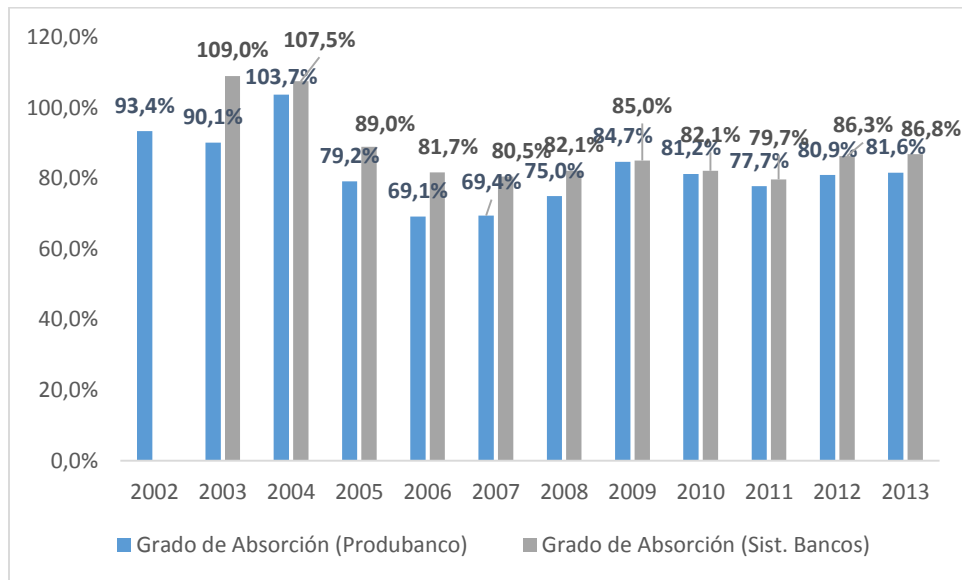


Ilustración A6. 10 Eficiencia Operativa (Gastos operativos/ Margen intermediación) (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2014)

Para el indicador de grado de absorción (gastos operativos / margen de intermediación) se evidencia que en los últimos años el mismo ha tenido un incremento, debido a que para los años 2012 y 2013 el incremento de los gastos operativos fue superior al crecimiento del margen de intermediación. Sin embargo, el indicador de grado de absorción de PRODUBANCO S.A. es más eficiente que el del sistema de bancos privados.

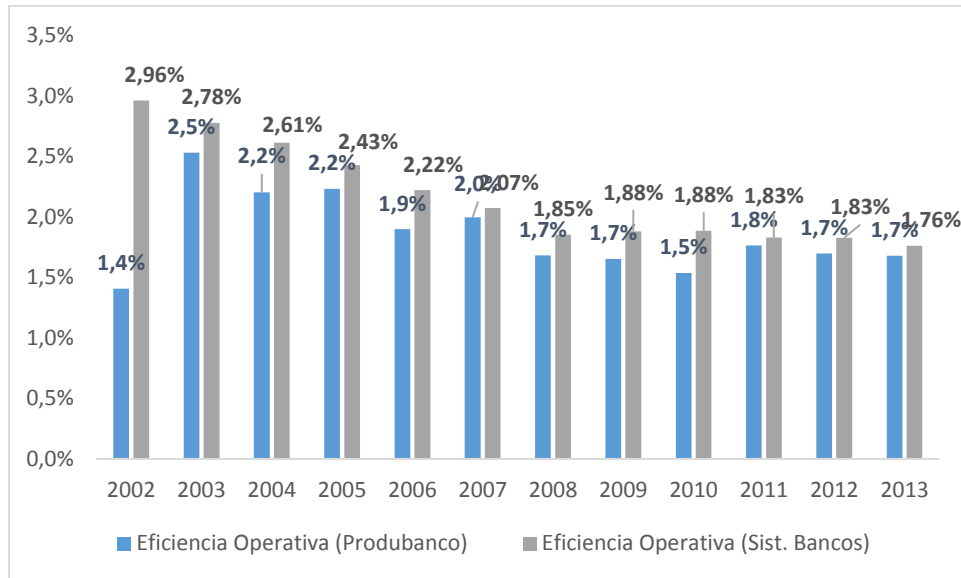


Ilustración A6. 11 Eficiencia Operativa (Gastos de Personal/ Activo promedio) (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2013)

La eficiencia operativa, medida por el gasto de personal sobre el activo, para PRODUBANCO S.A. se ubica en 1,7% a diciembre 2013, con una tendencia a la baja desde el año 2003 a excepción de los años 2007 y 2011. Mientras que el indicador de eficiencia operativa para el sistema de Bancos Privado cerró en 1,76% para el año 2013 y para el período de análisis (2002 – 2013) ha sido superior al registrado por PRODUBANCO S.A.

6.4.3. Momentos Críticos:

Se realizó entrevistas a colaboradores claves de la Institución, quienes han permanecido casi desde la fundación de la misma hasta la actualidad, para identificar los momentos críticos o memorables por los que ha atravesado PRODUBANCO S.A. Para validar esta información y determinar los factores que le permitieron a la Institución superar los momentos críticos identificados, se realizó una entrevista al Economista Abelardo Pachano, Ex Presidente Ejecutivo de PRODUBANCO S.A., a continuación se presenta un resumen de la información obtenida en la entrevista: (Pachano, 2014)

a. Crisis de los 80` (1987): Ecuador estaba saliendo de una crisis aguda. Los Indicadores de la Institución en términos de rentabilidad y eficiencia evidenciaban

una situación delicada, a pesar de ser uno de los pocos Bancos del sistema que logró superar la crisis con éxito. Las acciones que permitieron a la Institución mejorar sus indicadores y recuperarse:

- Contar con una Estructura Humana adecuada
- Identificar las fortalezas y oportunidades de mejora en los Ejecutivos
- Identificar el potencial en los Ejecutivos
- Centrar la gestión en la solución de problemas y generación de negocios
- Establecer mecanismos diferenciados por áreas de negocio y soporte

b. Feriado Bancario (1998): desde el año de 1995 PRODUBANCO identificó que se está incubando una crisis bancaria, debido a malas prácticas de políticas bancarias. En este año cierra el Banco Continental por imprudencias en el manejo de la política de captación, y el estado absorbe la pérdida de la Institución, lo que transmite en un mensaje de que las malas políticas bancarias no eran onerosas. En 1999 la crisis bancaria se lleva a la mitad del sistema financiero, sin embargo, PRODUBANCO se había venido preparando para este reto, por lo que durante la crisis, la Institución captó el triple de participación en el mercado. Las acciones que permitieron a la Institución superar con éxito este reto fueron:

- Mantener una disciplina firme en el cumplimiento de las obligaciones
- Se implementó la administración por objetivos en base al presupuesto.
- Contar con el compromiso de los directivos de la Institución desde el Presidente Ejecutivo hasta las Vicepresidentes con el cumplimiento de los objetivos de cada una de las áreas que manejaban.
- Clarificar la política financiera del banco, transmitir la visión.
- Monitoreo permanente de los resultados
- Mantener una estabilidad del personal, a través de un análisis adecuado del número de colaboradores que necesitaba la Institución.

c. Cambio de la Plataforma Tecnológica (Prometeus): la implementación de una nueva plataforma tecnológica desarrollada por PRODUBANCO S.A., nace como consecuencia del incumplimiento en la solución de problemas por parte de uno de los proveedores de servicios tecnológicos. La plataforma tecnológica fue incapaz de

resolver los problemas, y al no encontrar en el mercado una opción alternativa, se optó por desarrollar una plataforma propia, a través de alianzas estratégicas con Microsoft, quienes proveían toda la parte funcional y HP que les proveía de todas la infraestructura física.

- Se formó un equipo específico para el proyecto, y otro equipo encargo de operar el Banco.
- Retener al equipo base creador de la Plataforma Tecnológica

En base a la información obtenida en la entrevista con el Eco. Abelardo Pachano, se puede concluir que el Banco en momentos de crisis, en vez de decrecer, se fortalece, como se pudo ver en los casos descritos. Se evidencia además que todas las acciones y soluciones planteadas para superar con éxito los problemas recaen en la GENTE.

6.4.4. Barreras para Implementar la Estrategia:

Según un artículo de la Revista Fortune, 9 de cada 10 empresas fallan al ejecutar la estrategia. Se identifican cinco barreras que impiden la implementación de la estrategia. (Arana, 2010)

- Barrera de Conocimiento: el 95% de la fuerza de trabajo no comprende la estrategia
- Barrera de la Motivación: solo el 25% de los objetivos gerenciales están alineados a la estrategia
- Barrera de Operación: el 60% de las empresas no vinculan su presupuesto con la estrategia.
- Barrera de Estructura: el 80% de las organizaciones no alinean la estructura organizacional con la estrategia.
- Barrera de Gestión: el 85% del equipo de primera línea aplica menos de una hora al mes a la estrategia.

6.4.5. Perspectivas del Cuadro de Mando:

Se realizó un resumen de los aspectos más importantes del Marco Teórico del presente proyecto (para mayor detalle de la información revisar Capítulo II). Haciendo énfasis en las perspectivas que debe tener un cuadro de mando.



Ilustración A6. 12 Resumen Perspectivas Cuadro de Mando Integral

Posteriormente se realizó un análisis de los objetivos de cada uno de los Vicepresidentes de la Organización, tanto de las áreas de Negocio como de Operación y Administrativas, y se clasificó cada uno de los objetivos de acuerdo a las perspectivas del cuadro de mando. Se encontró que ninguno de los Vicepresidentes cuenta con objetivos relacionados a la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, la misma que incluye aspectos relacionados a la gente. A continuación se describe los temas de los objetivos que miden la gestión de los Vicepresidentes, es importante mencionar que se ha hecho una descripción genérica y algunos temas han sido agrupados.

a. Perspectiva Financiera:

- Bienes en dación
- Calificación de portafolio de clientes

- Captaciones
- Cartera
- Cartera bruta
- Cartera castigada
- Crédito
- Cumplimiento del presupuesto
- Gastos de operación
- Ingresos
- Inversiones
- Líneas de crédito
- Morosidad
- Negocios corporativos
- Pérdidas económicas
- Recuperaciones
- Transacciones
- Utilidad bruta
- Utilidad divisas
- Utilidad neta

b. Perspectiva de Clientes:

- Sistema en línea asesoría al cliente
- Atención al cliente
- Calidad de servicio
- Conocimiento técnico productos y servicios
- Disponibilidad de sistema tecnológico de manera integral
- Disponibilidad de sistema tecnológico del canal ventanillas
- Disponibilidad de sistema tecnológico del canal web
- Disponibilidad sitio alternativo
- Eficiencia transaccional
- Relación con el cliente
- Respuesta al cliente

c. Perspectiva de procesos internos:

- Actualización de plataforma y renovación tecnológica
- ATMs operativos (indicadores, mesa de ayuda)
- Auditorias
- Control normativa
- Cumplimiento fondo de liquidez
- Gestión originación productos
- Índice de liquidez
- Estructura eficiente y control de vacantes
- Proyectos
- Reporte de seguimiento procesos y oportunidades
- Re-procesos
- Riesgo de liquidez y mercado
- Riesgo operativo
- Seguridad
- Soporte nuevos negocios
- Soporte y asesoría en procesos
- Soporte y asesoría tecnológica

4.4.6. Tendencias Líderes:

De acuerdo a las tendencias líderes establecidas por Deloitte (2013). Se presentó un cuadro resumen de las cinco principales tendencias líderes a nivel mundial y de América, la información encontrada en Ecuador y cómo está PRODUBANCO S.A. en relación a esa tendencia (para mayor detalle de la información revisar Capítulo III).



Ilustración A6. 13 Resumen Tendencias Líderes de RRHH (Deloitte, 2013)

6.4.7. Estudio de Casos de Empresas Ecuatorianas:

Se realizó un resumen sobre la información obtenida del Estudio de Casos de Empresas dentro del mercado ecuatoriano y la opinión de Consultoras de RRHH (para mayor detalle de la información revisar Capítulo III).

a. Alineación Estratégica: A pesar que la alineación estratégica de recursos humanos es particular y específica de acuerdo a la estrategia y giro de negocio de cada organización, se han evidenciado algunos factores en común en los que se evidencia su impacto. existe una tendencia en los factores de desempeño, que se refiere a la alineación de los objetivos del área y de cada uno de los colaboradores con la estrategia de la organización; liderazgo, el área de recursos humanos enfoca sus esfuerzos y prácticas en crear un liderazgo efectivo que permita alcanzar los resultados de la organización; disminución de costos, recursos humanos aporta reduciendo costos de personal (contratación, rotación, headcount, etc.), que finalmente se traduce en más ingresos; y productividad, donde la gestión de recursos humanos está enfocada en que la gente sea más eficiente en las actividades que realizan, en otras palabras optimizar los recursos.

b. Rol de Recursos Humanos: el 41% de las empresas estudiadas, consideran que desempeñan ya un Rol de Socio Estratégico dentro de sus organizaciones, mientras que un 59% de las empresas se clasifican en el Rol de Consultor, de este último porcentaje, el 90% mencionaron que se encuentran en procesos de transición y cambio, y su objetivo es llegar a ser Socios Estratégicos para la organización. Si bien la mayoría de las empresas entrevistadas consideran que desempeña un rol estratégico, y el resto de las empresas ya están trabajando para pasar al siguiente nivel de gestión, solo un 39% de las empresas afirmó que ha podido identificar en ciertos procesos (selección, capacitación, desempeño) la rentabilidad o retorno de inversión (ROI) que genera recursos humanos a la organización.

c. Principales Procesos por Sector Económico: se ha evidenciado que existen algunas tendencias de los procesos que las áreas de RRHH consideran prioritarios, de acuerdo al sector económico al que pertenecen:

- Para las empresas de Servicios Financieros, la gestión del desempeño es uno de los procesos prioritarios y común a las empresas entrevistadas, una de las razones a las que responde esta priorización es que al estar en un mercado limitado, donde sus productos están normados, la calidad del servicio ofrecido a través de sus colaboradores es lo que marca la diferencia, por lo que el talento y el desempeño que tiene el mismo se vuelve un factor aún más crítico que para otras organizaciones.
- Para las Industrias son más importantes los procesos de desarrollo y productividad, en este caso se ha identificado que la priorización de los mismos se debe especialmente a su giro de negocio, en el cual asegurar que el proceso de producción se realice en el menor tiempo y con el menor uso de recursos, es fundamental.
- En cuanto a los otros sectores empresariales, no se ha determinado una tendencia, debido a que el número de empresas que se encuentran en cada una de las clasificaciones no es representativo.

d. Opinión de Firmas Consultoras: se realizó una recopilación de las opiniones generales sobre cómo consideran que se encuentran las empresas del mercado

ecuatoriano, las limitaciones con las que se han encontrado y cómo pueden vencer las mismas.

- En el Ecuador se ha dado una evolución importante en RRHH, existe una exigencia por parte de la organización, en el nuevo rol que deben cumplir los responsables de recursos humanos y por consecuencia la gestión del área cambia.
- Existen esfuerzos aislados por parte de las empresas, sin embargo, se ha detectado que no existe una cultura de gestión, sino solo de reporte y por lo general los indicadores están enfocados en tareas más no en la estrategia de la organización.
- Dentro del Ecuador y Latinoamérica, recursos humanos todavía está lejos de convertirse en socios estratégicos, aún tiene un Rol Administrativo, no está a lado del negocio. Para convertirse en un Socio Estratégico, RRHH debe ser parte del negocio, no solo el área administrativa de soporte.
- Implementar un cuadro de mando en la organización o establecer indicadores requiere de un gran esfuerzo e inversión por parte de las organizaciones y no todas están dispuestas a hacerlo. El apoyo y soporte de herramientas que permitan y faciliten la gestión, es clave
- Para que exista un cambio del Rol Administrativo a un rol estratégico se deben mover varias piezas como el modelo operacional, cambio en los sistemas de gestión, cambio cultural y emocional
- Recursos Humanos debe vender su trabajo y los aportes que genera al negocio

6.4.8. Alineación Estratégica de RRHH:

Se refiere a vincular la gestión de Recursos Humanos con la estrategia de la Organización, y determinar cómo apoyará al cumplimiento e implementación de la misma. Para desarrollar este punto, se planificó las siguientes actividades que se describen a continuación, con la finalidad de alinear la gestión de RRHH a la estrategia, validar la estrategia de trabajo que ha definido RRHH y concientizar en los participantes sobre el Rol que debe cumplir en la Organización.

a. Dinámica- Identificación de los Productos de RRHH:

- **Número de participantes:** Indistinto
- **Monitor:** 2
- **Materiales:** Matrices de análisis, Marcadores
- **Tiempo:** 30 minutos
- **Objetivo:**
 - Identificar los Productos de Recursos Humanos que apoyaran a la implementación de la estrategia.

- **Descripción:** Dentro de esta actividad los pasos a seguir son los siguientes
 - En base a las Implicaciones en la Gestión de Gente identificadas en la Dinámica de Temas críticos, el facilitador pide a los participantes que identifiquen los productos de RRHH que van a contribuir en la ejecución de la estrategia (Tabla No. Identificación de Productos de RRHH).
 - Una vez que se han identificados los productos, el facilitador pide a los participantes que prioricen los que consideran más importantes e indispensables.
 - El Facilitador completa la matriz de análisis con los productos de RRHH identificados como prioritarios y deberá ir preguntando a los participantes qué necesidades específicas requieren en cada uno de ellos (Tabla No. Matriz de Análisis Productos de RRHH).

- **Conclusiones:** una vez que se ha terminado el ejercicio se realiza un resumen y recuento de los productos identificados como prioritarios y las necesidades específicas de los mismos.

OBJETIVOS	GENTE	 Gente
Banco Universal con Cobertura Nacional		
Mantener la calidad en los activos		
Crecer en Banca de Personas, Pymes y Empresarial		
Mantener liderazgo en Banca Corporativa		
Crecer geográficamente		
Operación costo-eficiente		
Calidad de Servicio		

Tabla A6. 2 Matriz de Análisis de Productos de RRHH






 Gente	 Gente	 Gente	 Gente	 Gente

Tabla A6. 3 Matriz de Análisis para necesidades del negocio

b. Dinámica- Características de un Socio Estratégico: (HAY GROUP, 2014)

- **Número de participantes:** Indistinto
- **Monitor:** 2
- **Materiales:** Ninguno
- **Tiempo:** 15 minutos
- **Objetivo:**
 - Determinar las características que debe tener un Socio Estratégico.

- Realizar una reflexión sobre lo que recursos humanos espera ser para la Organización.
- **Descripción:** Dentro de esta actividad los pasos a seguir son los siguientes
 - El facilitador pide a los participantes que en una hoja respondan al siguiente supuesto: Ustedes tienen 1 millón de dólares y con ese capital van a montar un negocio. Sin embargo, están buscado una persona con la que puedan asociarse, ¿Qué característica indispensable debe tener esa persona para que ustedes le acepten como su socio?
 - Una vez que los participantes han contestado, el facilitador pide que compartan sus respuestas.
 - Se identifican las características que fueron reiterativas.
- **Conclusiones:** se realiza una analogía con el rol de socio estratégico que RRHH debe desempeñar en la Organización, y en lo que espera convertirse para las diferentes áreas de negocio y operación de la Institución.

4.5. Desarrollo del Evento:

A continuación se presenta la Matriz de Planificación para el Taller para Identificación de Indicadores de Gestión de Gente.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RECURSOS	TIEMPO
PRESENTACIÓN	Dar la bienvenida a los participantes	Exposición	Presentación PPT	10 min.
	Presentación del Facilitador			
	Dar a conocer el tema y objetivo del taller		Proyector	
	Conocer las expectativas de los participantes		Computadora	
	Explicar los lineamientos para el desarrollo del Taller			
DESARROLLO TEMA: ALINEACIÓN ESTRATÉGICA	Sensibilizar y concientizar en los participantes la importancia de compartir una misma visión y tener claridad sobre los objetivos y metas de la Organización.	Dinámica: Visión Compartida	2 Papelógrafos 2 Marcadores	15 min.
	Identificar los temas críticos o retos en los que se debe trabajar para cumplir con la estrategia, y las implicaciones que tienen los mismos en temas de la organización y en la gestión de las personas.	Dinámica: Temas Críticos	Matrices de Análisis Marcadores	40 min.
DESARROLLO TEMA: DATOS ESTADÍSTICOS HISTÓRICOS	Dar a conocer la evolución de los principales indicadores financieros de PRODUBANCO S.A. a lo largo del tiempo	Exposición	Presentación PPT	10 min.
DESARROLLO TEMA: MOMENTOS CRÍTICOS	Reflexionar sobre los factores de éxito que han permitido a la Institución superar situaciones críticas	Exposición	Presentación PPT	10 min.
DESARROLLO TEMA: BARRERAS PARA IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA	Analizar algunos datos de interés sobre el por qué no se cumple la estrategia en las organizaciones	Exposición	Presentación PPT	5 min.
DESARROLLO TEMA: PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO	Dar a conocer a los participantes cuales son las perspectivas del CMI	Exposición	Presentación PPT	15 min.
	Reflexionar sobre los objetivos e indicadores que miden la gestión de los Vicepresidentes y en qué perspectivas se ubican			
DESARROLLO TEMA: TENDENCIAS LIDERES	Dar a conocer cuáles son las Tendencias Líderes en RRHH a nivel mundial y analizar cómo está PRODUBANCO S.A. en relación a cada tendencia	Exposición	Presentación PPT	10 min.
DESARROLLO TEMA: ESTUDIO DE CASOS DE EMPRESAS ECUATORIANAS	Dar a conocer las prácticas que están llevando a cabo reconocidas empresas en el Ecuador	Exposición	Presentación PPT	15 min.
DESARROLLO TEMA: ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DE RRHH	Alinear la gestión de RRHH a la estrategia de la Organización	Dinámica: Identificación de los Productos de RRHH	Matrices de Análisis Marcadores	30 min.
	Validar la estrategia de trabajo de RRHH	Dinámica: Características de un Socio Estratégico	Presentación PPT	15 min.
	Concientizar en los participantes sobre el Rol que debe cumplir RRHH en la Organización			
CIERRE DEL TALLER	Agradecer a los participantes por su participación y aportes al Taller	Exposición	Ninguno	5 min.
TOTAL:				180 min.
DURACIÓN:				3 horas

Tabla A6. 4 Matriz de Planificación

6.6. Resultados Obtenidos:

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el Taller a partir de los diferentes ejercicios realizados.

De la dinámica realizada para identificar los temas críticos del negocio y las implicaciones en la Organización y la gestión de la gente, se obtuvo el siguiente cuadro:

Objetivos	Temas de Negocio	Temas de Organización	Temas de Gente
Banco Universal con cobertura nacional	<ul style="list-style-type: none"> * Identificar Mercado Objetivo * Rentabilizar puntos de atención * Brindar Soluciones de banca electrónica * Canales no presenciales / Autoservicio * Renovación de Imagen 	<ul style="list-style-type: none"> * Sistemas de información eficientes * Empoderamiento / Descentralización de decisiones * Plataforma tecnológica * Modelo de negocio * Cultura / Mentalidad 	<ul style="list-style-type: none"> * Competencias alineadas al perfil y mercado objetivo * Capacitación- Conocimiento especializado * Innovación (nuevas competencias) * Gestión del Desempeño
Mantener la calidad de los activos	<ul style="list-style-type: none"> * Originación alineada a objetivos de calidad * Crecer con una cartera saludable 	<ul style="list-style-type: none"> * Modelos contra riesgo, para toma de decisiones y seguimiento * Empoderamiento * Análisis sectorial (específico) * Plataforma tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> * Capacitación- Conocimientos especializados * Gente correcta en el lugar correcto * Gestión del Desempeño
Crecer en Banca de Personas, PYMES y Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> * Ofrecer Productos a través de canales eficientes para segmento deseado 	<ul style="list-style-type: none"> * Estructura alineada * Sistemas adaptables, flexibles y procesos sencillos 	<ul style="list-style-type: none"> * Comunicación * Capacitación * Empoderamiento * Gestión del Desempeño
Mantener el liderazgo en Banca Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> * Afianzar relaciones, generar barreras de salida a través de productos de valor * Profundizar negocio con multinacionales 	<ul style="list-style-type: none"> * Sistemas flexibles (Personalizables) * Servicio diferenciado * Proceso crediticio y legal * Modificar estructura 	<ul style="list-style-type: none"> * Comunicación * Capacitación * Empoderamiento * Equipo especializado (Multinacionales)- Análisis perfil * Gestión del Desempeño
Crecer Geográficamente	<ul style="list-style-type: none"> * Desarrollar redes físicas y virtuales * Profundizar negocios, otras plazas fuera de UIO y GYE 	<ul style="list-style-type: none"> * Inversión en tecnología * Conocimiento y toma de decisiones * Banco local con modelo global * Creación nuevas plazas * Inversiones * Plataforma tecnológica * Desarrollo de cultura 	<ul style="list-style-type: none"> * Comunicación * Capacitación * Empoderamiento * Talento local (Reclutamiento y Selección) * Personal alineado con nueva cultura * Gestión del Desempeño
Operación costo-eficiente	<ul style="list-style-type: none"> * Generar mayor rentabilidad con menor uso de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> * Investigación y desarrollo * Sistemas de costeo * Medición * Capacidad de adaptación 	<ul style="list-style-type: none"> * Cultura de eficiencia atado a objetivos personales * Comunicación * Gestión del Desempeño
Calidad de Servicio	<ul style="list-style-type: none"> * Entender y atender las necesidades por segmento 	<ul style="list-style-type: none"> * Satisfacer necesidades en canal deseado * Procesos ajustados (velocidad) 	<ul style="list-style-type: none"> * Implementación de una Cultura de servicio * Sistemas de evaluación y reconocimiento * Gestión del Desempeño

Tabla A6. 5 Matriz de Resultados de Temas Críticos

De la dinámica realizada para identificar como los Productos de RRHH aportan al cumplimiento de la estrategia, e identificar qué aspectos son prioritarios y qué necesidades específicas requiere el negocio, se obtuvo los siguientes resultados:

Objetivos	Temas de Gente	Productos Gente
Banco Universal con cobertura nacional	<ul style="list-style-type: none"> * Competencias alineadas al perfil y mercado objetivo * Capacitación- Conocimiento especializado * Innovación (nuevas competencias) * Gestión del Desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> * Entrenamiento & Aprendizaje *Proceso de gestión del desempeño *Atraer capital humano *Liderazgo *Sucesión *Desarrollo y Crecimiento *Satisfacción del personal
Mantener la calidad de los activos	<ul style="list-style-type: none"> * Capacitación- Conocimientos especializados * Gente correcta en el lugar correcto * Gestión del Desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> *Entrenamiento y Aprendizaje *Vincular gente de alto potencial y alto desempeño
Crecer en Banca de Personas, PYMES y Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> * Comunicación * Capacitación * Empoderamiento * Gestión del Desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> *Empoderamiento *Esfuerzo discrecional de colaboradores
Mantener el liderazgo en Banca Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> * Comunicación * Capacitación * Empoderamiento * Gestión del Desempeño * Equipo especializado (Multinacionales)- Análisis perfil 	<ul style="list-style-type: none"> *Retención de talento *Esfuerzo discrecional de colaboradores
Crecer Geográficamente	<ul style="list-style-type: none"> * Comunicación * Capacitación * Empoderamiento * Gestión del Desempeño * Talento local (Reclutamiento y Selección) * Personal alineado con nueva cultura 	<ul style="list-style-type: none"> *PEC (Programas de Entrenamiento Continuo)
Operación costo-eficiente	<ul style="list-style-type: none"> * Cultura de eficiencia atado a objetivos personales * Comunicación * Gestión del Desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> *Retención de talento
Calidad de Servicio	<ul style="list-style-type: none"> * Implementación de una Cultura de servicio * Sistemas de evaluación y reconocimiento * Gestión del Desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> *Bienestar para el colaborador *Compensación

Tabla A6. 6 Matriz de Resultados- Identificación de Productos de RRHH

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	ATRAER CAPITAL HUMANO	SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	DESARROLLO Y CRECIMIENTO	ENTRENAMIENTO Y APRENDIZAJE	LIDERAZGO EFECTIVO
Sistema informático / herramienta	Competencias Alineadas	Mantener sentido de pertenencia	Cumplimiento de los Planes de Sucesión	Medir el impacto de las capacitaciones en los resultados del negocio	Formación de Líderes acorde a cada nivel
Proceso bien establecido	Marca como Empleador Ser competitivos en el mercado (claridad de la política salarial)		Planes de desarrollo y crecimiento para todos los colaboradores		Modelo de Liderazgo alineado a la organización

Tabla A6. 7 Matriz de Resultados- Identificación de Necesidades del Negocio

De la dinámica realizada para conocer las características que debe tener un Socio Estratégico, se obtuvo los siguientes resultados:

CARACTERÍSTICAS	INCIDENCIA
Honestidad	2
Emprendimiento	1
Transparencia	2
Alineación	1
Servicial	1
Integridad	1
Capacidad	1
Innovador	1

Tabla A6. 8 Matriz de Resultados- Características de un Socio Estratégico

6.7. Fotos:







ANEXO 7: Fichas de Indicadores Estratégicos de Gestión de Recursos Humanos

Tomando como referencia los aspectos propuestos por Moreno (2009) para establecer los datos descriptivos de los indicadores, se elaboró un formato, el cual contempla los siguientes aspectos:

- **Objetivo Estratégico:** corresponde a la descripción del resultado que se quiere lograr
- **Área Responsable:** área a cargo de medir, gestionar y reportar el indicador
- **Indicador:** métrica que permite evidenciar el logro del objetivo
- **Fórmula:** procedimiento y método de medición
- **Descripción:** explicación y definición de la utilidad del indicador
- **Unidad de Medida:** se refiere a la unidad en la que será representada el indicador (porcentaje, tiempo, monetario, etc.)
- **Tipo de Indicador:**
 - **De resultado:** se refiere a los indicadores que están directamente relacionados con el objetivo estratégico y la estrategia de RRHH.
 - **De Práctica:** se refiere a los indicadores que impulsan o contribuyen al rendimiento de los indicadores de resultados, no todos los indicadores de resultado tienen indicadores de práctica.
- **Meta o Estándar:** es el parámetro contra el que se evaluará el indicador
- **Semáforo:** son los límites de tolerancia
- **Grado de control:** influencia sobre el comportamiento del indicador
- **Fuente de Información:** fuente que proporcionará los datos
- **Responsables:** se determinó tres tipos de responsables
 - **Fijación de metas**
 - **Gestión**
 - **Registro**
- **Frecuencia:** se determinó dos tipo de frecuencia
 - **Medición**
 - **Reporte**
- **Método de Presentación:** cómo se presentará los resultados obtenidos en el indicador
- **Tipo de Gráfico:** gráfico que se utilizará para presentar los resultados



FICHA DE INDICADORES			
OBJETIVO ESTATÉGICO: Mejorar el desempeño de los colaboradores a través del proceso de gestión de desempeño		AREA RESPONSABLE:	Estructura, Compensación y Desempeño
INDICADOR: Porcentaje de Mejora del desempeño		FORMULA: Número de colaboradores que pasaron al siguiente nivel de desempeño/ Total de Colaboradores evaluados	
DESCRIPCIÓN: Mide el el porcentaje de mejora global en el desempeño de los colaboradores, de acuerdo al ranking de desempeño.		UNIDAD DE MEDIDA: <input checked="" type="checkbox"/> porcentaje <input type="checkbox"/> tiempo <input type="checkbox"/> monetario <input type="checkbox"/> unidad tangible <input type="checkbox"/> otro	TIPO DE INDICADOR: <input checked="" type="checkbox"/> Medida de Resultado <input type="checkbox"/> Medida de Práctica
META	SEMÁFORO	GRADO DE CONTROL	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Moderado <input checked="" type="checkbox"/> Poco o ninguno
		FUENTE INFORMACIÓN	Evaluaciones de Desempeño
	RESPONSABLE FIJACIÓN DE METAS	RESPONSABLE GESTIÓN	RESPONSABLE REGISTRO
	PMO- Subgerente de Gestión de Proyectos	Subgerente de Estructura, Compensación y Desempeño	Ejecutivo de Estructura, Compensación y Desempeño
	FRECUENCIA MEDICIÓN	FRECUENCIA REPORTE	
	Anual	Anual	
	MÉTODO DE PRESENTACIÓN	TIPO DE GRÁFICO	
	<input checked="" type="checkbox"/> Informe/ Reporte <input checked="" type="checkbox"/> Presentación <input type="checkbox"/> Otro	Barras	

Tabla A7. 1 Ficha Indicador: Porcentaje de mejora del desempeño







FICHA DE INDICADORES			
OBJETIVO ESTATÉGICO: Mejorar el desempeño de los colaboradores a través del proceso de gestión de desempeño		AREA RESPONSABLE:	Estructura, Compensación y Desempeño
INDICADOR: Porcentaje de Calidad de Objetivos de desempeño		FORMULA: Número de Objetivos SMART / Número Total de Objetivos	
DESCRIPCIÓN: Mide el porcentaje de matrices de objetivos definidas, que cumplan con la metodología SMART (Specific-Específicos, Measurable- Medibles, Attainable-Alcanzables, Realistic- Realista, Tymely- Tiempo determinado).		UNIDAD DE MEDIDA: <input checked="" type="checkbox"/> porcentaje <input type="checkbox"/> tiempo <input type="checkbox"/> monetario <input type="checkbox"/> unidad tangible <input type="checkbox"/> otro	TIPO DE INDICADOR: <input type="checkbox"/> Medida de Resultado <input checked="" type="checkbox"/> Medida de Práctica
META	SEMÁFORO	GRADO DE CONTROL	<input checked="" type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Poco o ninguno
90%	 84%  85%  90%	FUENTE INFORMACIÓN	Matriz de Objetivos por cada cargo
	RESPONSABLE FIJACIÓN DE METAS	RESPONSABLE GESTIÓN	RESPONSABLE REGISTRO
	PMO- Subgerente de Gestión de Proyectos	Subgerente de Estructura, Compensación y Desempeño	Ejecutivo de Estructura, Compensación y Desempeño
	FRECUENCIA MEDICIÓN	FRECUENCIA REPORTE	
	Anual	Mensual	
	MÉTODO DE PRESENTACIÓN	TIPO DE GRÁFICO	
	<input checked="" type="checkbox"/> Informe/ Reporte <input type="checkbox"/> Presentación <input type="checkbox"/> Otro	Barras	

Tabla A7. 2 Ficha Indicador: Porcentaje de Calidad de Objetivos de desempeño





FICHA DE INDICADORES			
OBJETIVO ESTATÉGICO: Mejorar el desempeño de los colaboradores a través del proceso de gestión de desempeño		AREA RESPONSABLE:	Estructura, Compensación y Desempeño
INDICADOR: Porcentaje de Cobertura de Retroalimentación		FORMULA: Número de Reuniones de Feedback Realizadas / Número de Colaboradores	
DESCRIPCIÓN: Mide el porcentaje de reuniones de retroalimentación realizadas en relación al total de colaboradores.		UNIDAD DE MEDIDA: <input checked="" type="checkbox"/> porcentaje <input type="checkbox"/> tiempo <input type="checkbox"/> monetario <input type="checkbox"/> unidad tangible <input type="checkbox"/> otro	TIPO DE INDICADOR: <input type="checkbox"/> Medida de Resultado <input checked="" type="checkbox"/> Medida de Práctica
META	SEMÁFORO	GRADO DE CONTROL	<input checked="" type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Poco o ninguno
100%	 79% 80% 90%	FUENTE INFORMACIÓN	Encuestas de satisfacción sobre retroalimentación
	RESPONSABLE FIJACIÓN DE METAS	RESPONSABLE GESTIÓN	RESPONSABLE REGISTRO
	PMO- Subgerente de Gestión de Proyectos	Subgerente de Estructura, Compensación y Desempeño	Ejecutivo de Estructura, Compensación y Desempeño
	FRECUENCIA MEDICIÓN	FRECUENCIA REPORTE	
	Semestral	Semestral	
	MÉTODO DE PRESENTACIÓN	TIPO DE GRÁFICO	
	<input checked="" type="checkbox"/> Informe/ Reporte <input type="checkbox"/> Presentación <input type="checkbox"/> Otro	Barras	

Tabla A7. 3 Ficha Indicador: Porcentaje de cobertura de retroalimentación





FICHA DE INDICADORES			
OBJETIVO ESTATÉGICO: Mejorar el desempeño de los colaboradores a través del proceso de gestión de desempeño		AREA RESPONSABLE:	Estructura, Compensación y Desempeño
INDICADOR: Porcentaje de Calidad de Retroalimentación		FORMULA: Número de Reuniones de Feedback con Calidad / Número de Reuniones de Feedback realizadas	
DESCRIPCIÓN: Mide el porcentaje de reuniones de retroalimentación que cumplan con la guía de retroalimentación y que sean de utilidad para el colaborador.		UNIDAD DE MEDIDA: <input checked="" type="checkbox"/> porcentaje <input type="checkbox"/> tiempo <input type="checkbox"/> monetario <input type="checkbox"/> unidad tangible <input type="checkbox"/> otro	TIPO DE INDICADOR: <input type="checkbox"/> Medida de Resultado <input checked="" type="checkbox"/> Medida de Práctica
META	SEMÁFORO	GRADO DE CONTROL	<input type="checkbox"/> Alto <input checked="" type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Poco o ninguno
		FUENTE INFORMACIÓN	Encuestas de satisfacción sobre retroalimentación
	RESPONSABLE FIJACIÓN DE METAS	RESPONSABLE GESTIÓN	RESPONSABLE REGISTRO
	PMO- Subgerente de Gestión de Proyectos	Subgerente de Estructura, Compensación y Desempeño	Ejecutivo de Estructura, Compensación y Desempeño
	FRECUENCIA MEDICIÓN	FRECUENCIA REPORTE	
	Semestral	Semestral	
	MÉTODO DE PRESENTACIÓN	TIPO DE GRÁFICO	
	<input checked="" type="checkbox"/> Informe/ Reporte <input type="checkbox"/> Presentación <input type="checkbox"/> Otro	Barras	

Tabla A7. 4 Ficha Indicador: Porcentaje de Calidad de retroalimentación





FICHA DE INDICADORES			
OBJETIVO ESTATÉGICO: Implementar un Modelo de Liderazgo alineado a las necesidades de la organización		AREA RESPONSABLE:	Desarrollo Organizacional
INDICADOR: Índice de Efectividad de Liderazgo		INDICADOR	PONDERACIÓN
		% Mejora microclima gerencial	70%
		% Ajuste brecha modelo de liderazgo	30%
FORMULA: ÍNDICE DE EFECTIVIDAD DE LIDERAZGO = (R1 / MT * PD) + (R2 / MT * PD)			
DESCRIPCIÓN: Mide la efectividad de liderazgo, de acuerdo al modelo de liderazgo de PRODUBANCO S.A. establecido por la Consultora HAY GROUP, se conforma de dos indicadores		UNIDAD DE MEDIDA: <input checked="" type="checkbox"/> porcentaje <input type="checkbox"/> tiempo <input type="checkbox"/> monetario <input type="checkbox"/> unidad tangible <input type="checkbox"/> otro	TIPO DE INDICADOR: <input checked="" type="checkbox"/> Medida de Resultado <input type="checkbox"/> Medida de Práctica
META	SEMÁFORO	GRADO DE CONTROL	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Moderado <input checked="" type="checkbox"/> Poco o ninguno
		FUENTE INFORMACIÓN	Evaluaciones 360° de Líderes
	RESPONSABLE FIJACIÓN DE METAS	RESPONSABLE GESTIÓN	RESPONSABLE REGISTRO
	PMO- Subgerente de Gestión de Proyectos	Subgerente de Desarrollo Organizacional	Ejecutivo de Formación y Entrenamiento Continuo
	FRECUENCIA MEDICIÓN	FRECUENCIA REPORTE	
	Anual	Anual	
	MÉTODO DE PRESENTACIÓN	TIPO DE GRÁFICO	
	<input checked="" type="checkbox"/> Informe/ Reporte <input checked="" type="checkbox"/> Presentación <input type="checkbox"/> Otro	Barras	

Tabla A7. 5 Ficha Indicador: Índice de Efectividad de Liderazgo





FICHA DE INDICADORES			
OBJETIVO ESTATÉGICO: Implementar un Modelo de Liderazgo alineado a las necesidades de la organización		AREA RESPONSABLE:	Desarrollo Organizacional
INDICADOR: Porcentaje de Ajuste de Brechas de Liderazgo		FORMULA: Número de Evaluaciones 360° que cumplen el 85% Modelo de Competencias de Liderazgo / Número Total de Evaluaciones	
DESCRIPCIÓN: Mide el porcentaje de Líderes que cumplen con el 85% del Modelo de Competencias de Liderazgo en relación al número total de Líderes evaluados.		UNIDAD DE MEDIDA: <input checked="" type="checkbox"/> porcentaje <input type="checkbox"/> tiempo <input type="checkbox"/> monetario <input type="checkbox"/> unidad tangible <input type="checkbox"/> otro	TIPO DE INDICADOR: <input type="checkbox"/> Medida de Resultado <input checked="" type="checkbox"/> Medida de Práctica
META	SEMÁFORO	GRADO DE CONTROL	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Moderado <input checked="" type="checkbox"/> Poco o ninguno
		FUENTE INFORMACIÓN	Evaluaciones 360° de Líderes
	RESPONSABLE FIJACIÓN DE METAS PMO- Subgerente de Gestión de Proyectos	RESPONSABLE GESTIÓN Subgerente de Desarrollo Organizacional	RESPONSABLE REGISTRO Ejecutivo de Formación y Entrenamiento Continuo
	FRECUENCIA MEDICIÓN Anual	FRECUENCIA REPORTE Anual	
	MÉTODO DE PRESENTACIÓN <input checked="" type="checkbox"/> Informe/ Reporte <input type="checkbox"/> Presentación <input type="checkbox"/> Otro	TIPO DE GRÁFICO Radial	

Tabla A7. 6 Ficha Indicador: Porcentaje de Ajuste de Brecha de Liderazgo





FICHA DE INDICADORES			
OBJETIVO ESTATÉGICO: Implementar un Modelo de Liderazgo alineado a las necesidades de la organización		AREA RESPONSABLE:	Desarrollo Organizacional
INDICADOR: Porcentaje de Mejora en Microclima Gerencial		FORMULA: % Global de Resultados de Microclima 2015 - % Global de Resultados de Microclima 2014	
DESCRIPCIÓN: Mide el porcentaje de mejora de los resultados globales obtenidos en la Evaluación 360° en la dimensión de Microclima en relación a los resultados obtenido el año anterior		UNIDAD DE MEDIDA: <input checked="" type="checkbox"/> porcentaje <input type="checkbox"/> tiempo <input type="checkbox"/> monetario <input type="checkbox"/> unidad tangible <input type="checkbox"/> otro	TIPO DE INDICADOR: <input type="checkbox"/> Medida de Resultado <input checked="" type="checkbox"/> Medida de Práctica
META	SEMÁFORO	GRADO DE CONTROL	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Moderado <input checked="" type="checkbox"/> Poco o ninguno
2%	 -1% 0% 2%	FUENTE INFORMACIÓN	Evaluaciones 360° de Líderes
	RESPONSABLE FIJACIÓN DE METAS	RESPONSABLE GESTIÓN	RESPONSABLE REGISTRO
	PMO- Subgerente de Gestión de Proyectos	Subgerente de Desarrollo Organizacional	Ejecutivo de Formación y Entrenamiento Continuo
	FRECUENCIA MEDICIÓN	FRECUENCIA REPORTE	
	Anual	Anual	
	MÉTODO DE PRESENTACIÓN	TIPO DE GRÁFICO	
	<input checked="" type="checkbox"/> Informe/ Reporte <input type="checkbox"/> Presentación <input type="checkbox"/> Otro	Radial	

Tabla A7. 7 Ficha Indicador: Porcentaje de Mejora en Microclima Gerencial





FICHA DE INDICADORES			
OBJETIVO ESTATÉGICO: Asegurar el cumplimiento de los Planes de Carrera y Desarrollo		AREA RESPONSABLE:	Selección
INDICADOR: Efectividad de Planes de Carrera		FORMULA: Número de procesos cubiertos por LC / Total procesos internos	
DESCRIPCIÓN: Mide el número de procesos internos que han sido cubiertos por líneas de carrera.		UNIDAD DE MEDIDA: <input checked="" type="checkbox"/> porcentaje <input type="checkbox"/> tiempo <input type="checkbox"/> monetario <input type="checkbox"/> unidad tangible <input type="checkbox"/> otro	TIPO DE INDICADOR: <input checked="" type="checkbox"/> Medida de Resultado <input type="checkbox"/> Medida de Práctica
META	SEMÁFORO	GRADO DE CONTROL	<input type="checkbox"/> Alto <input checked="" type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Poco o ninguno
85%	 82% 83% 85%		
		FUENTE INFORMACIÓN	Matriz de Selección
	RESPONSABLE FIJACIÓN DE METAS	RESPONSABLE GESTIÓN	RESPONSABLE REGISTRO
	PMO- Subgerente de Gestión de Proyectos	Subgerente de Selección	Ejecutivo de Selección
	FRECUENCIA MEDICIÓN	FRECUENCIA REPORTE	
	Anual	Mensual	
	MÉTODO DE PRESENTACIÓN	TIPO DE GRÁFICO	
	<input checked="" type="checkbox"/> Informe/ Reporte <input checked="" type="checkbox"/> Presentación <input type="checkbox"/> Otro	Barras	

Tabla A7. 8 Ficha Indicador: Efectividad de Planes de Carrera





FICHA DE INDICADORES			
OBJETIVO ESTATÉGICO: Mejorar la satisfacción del clima laboral de los colaboradores		AREA RESPONSABLE:	Desarrollo Organizacional
INDICADOR: Porcentaje de Mejora del Clima Laboral		FORMULA: % Global Clima Laboral 2013 - % Global Clima Laboral 2015	
DESCRIPCIÓN: Mide el porcentaje de mejora de los resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral, en relación a los resultados obtenido en la medición anterior		UNIDAD DE MEDIDA: <input checked="" type="checkbox"/> porcentaje <input type="checkbox"/> tiempo <input type="checkbox"/> monetario <input type="checkbox"/> unidad tangible <input type="checkbox"/> otro	TIPO DE INDICADOR: <input checked="" type="checkbox"/> Medida de Resultado <input type="checkbox"/> Medida de Práctica
META	SEMÁFORO	GRADO DE CONTROL	<input type="checkbox"/> Alto <input checked="" type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Poco o ninguno
2%	 -1% 0% 2%	FUENTE INFORMACIÓN	Encuestas Clima Laboral
	RESPONSABLE FIJACIÓN DE METAS	RESPONSABLE GESTIÓN	RESPONSABLE REGISTRO
	PMO- Subgerente de Gestión de Proyectos	Subgerente de Desarrollo Organizacional	Ejecutivo de Desarrollo Organizacional
	FRECUENCIA MEDICIÓN	FRECUENCIA REPORTE	
	Cada dos años	Cada dos años	
	MÉTODO DE PRESENTACIÓN	TIPO DE GRÁFICO	
	<input checked="" type="checkbox"/> Informe/ Reporte <input checked="" type="checkbox"/> Presentación <input type="checkbox"/> Otro	Barras	

Tabla A7. 9 Ficha Indicador: Porcentaje de Mejora de Clima Laboral





FICHA DE INDICADORES			
OBJETIVO ESTATÉGICO: Mejorar la satisfacción del clima laboral de los colaboradores		AREA RESPONSABLE:	Desarrollo Organizacional
INDICADOR: Porcentaje de cumplimiento de planes de acción de Clima Laboral		FORMULA: Planes de acción ejecutados de clima laboral / Total de planes	
DESCRIPCIÓN: Mide el cumplimiento de los planes de acción como resultado de la medición de clima laboral		UNIDAD DE MEDIDA: <input checked="" type="checkbox"/> porcentaje <input type="checkbox"/> tiempo <input type="checkbox"/> monetario <input type="checkbox"/> unidad tangible <input type="checkbox"/> otro	TIPO DE INDICADOR: <input type="checkbox"/> Medida de Resultado <input checked="" type="checkbox"/> Medida de Práctica
META	SEMÁFORO	GRADO DE CONTROL	<input type="checkbox"/> Alto <input checked="" type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Poco o ninguno
100%	 89% 90% 100%	FUENTE INFORMACIÓN	Matriz de seguimiento de planes de acción
	RESPONSABLE FIJACIÓN DE METAS	RESPONSABLE GESTIÓN	RESPONSABLE REGISTRO
	PMO- Subgerente de Gestión de Proyectos	Subgerente de Desarrollo Organizacional	Ejecutivo de Desarrollo Organizacional
	FRECUENCIA MEDICIÓN	FRECUENCIA REPORTE	
	Anual	Mensual	
	MÉTODO DE PRESENTACIÓN	TIPO DE GRÁFICO	
	<input checked="" type="checkbox"/> Informe/ Reporte <input type="checkbox"/> Presentación <input type="checkbox"/> Otro	Barras	

Tabla A7. 10 Ficha Indicador: Porcentaje de Cumplimiento de Planes de Acción de Clima Laboral







FICHA DE INDICADORES			
OBJETIVO ESTATÉGICO: Retener al personal clave de la organización		AREA RESPONSABLE:	Estructura, Compensación y Desempeño
INDICADOR: Porcentaje de Rotación Key People		FORMULA: Número de salidas KP / Total KP identificados	
DESCRIPCIÓN: Mide el porcentaje de personas claves que se han desvinculado de la organización, lo cual permite evidenciar la efectividad de los planes de retención.		UNIDAD DE MEDIDA: <input checked="" type="checkbox"/> porcentaje <input type="checkbox"/> tiempo <input type="checkbox"/> monetario <input type="checkbox"/> unidad tangible <input type="checkbox"/> otro	TIPO DE INDICADOR: <input checked="" type="checkbox"/> Medida de Resultado <input type="checkbox"/> Medida de Práctica
META	SEMÁFORO	GRADO DE CONTROL	<input type="checkbox"/> Alto <input checked="" type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Poco o ninguno
1%	 3%  2%  1%		
FUENTE INFORMACIÓN		Matriz de rotación	
	RESPONSABLE FIJACIÓN DE METAS	RESPONSABLE GESTIÓN	RESPONSABLE REGISTRO
	PMO- Subgerente de Gestión de Proyectos	Subgerente de Estructura, Compensación y Desempeño	Ejecutivo de Estructura, Compensación y Desempeño
	FRECUENCIA MEDICIÓN	FRECUENCIA REPORTE	
	Mensual	Mensual	
	MÉTODO DE PRESENTACIÓN	TIPO DE GRÁFICO	
	<input checked="" type="checkbox"/> Informe/ Reporte <input checked="" type="checkbox"/> Presentación <input type="checkbox"/> Otro	Barras	

Tabla A7. 11 Ficha Indicador: Porcentaje de Rotación Key People





FICHA DE INDICADORES				
OBJETIVO ESTATÉGICO: Garantizar que los colaboradores contratados cumplen con el perfil del cargo		AREA RESPONSABLE:	Selección	
INDICADOR: Porcentaje de Calidad de la Selección		FORMULA: Número de procesos ejecutados con 85% APP / Número total de procesos		
DESCRIPCIÓN: Mide el porcentaje de candidatos que tienen un APP(Ajuste-Puesto-Persona) mínimo de 85%, mediante la comparación del perfil requerido para el puesto versus el perfil del candidato.		UNIDAD DE MEDIDA: <input checked="" type="checkbox"/> porcentaje <input type="checkbox"/> tiempo <input type="checkbox"/> monetario <input type="checkbox"/> unidad tangible <input type="checkbox"/> otro	TIPO DE INDICADOR: <input checked="" type="checkbox"/> Medida de Resultado <input type="checkbox"/> Medida de Práctica	
META	SEMÁFORO	GRADO DE CONTROL <input checked="" type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Poco o ninguno	FUENTE INFORMACIÓN Matriz de Ajuste puesto persona	
85%	 <table border="1"> <tr><td>81%</td></tr> <tr><td>82%</td></tr> <tr><td>85%</td></tr> </table>			81%
81%				
82%				
85%				
	RESPONSABLE FIJACIÓN DE METAS	RESPONSABLE GESTIÓN	RESPONSABLE REGISTRO	
	PMO- Subgerente de Gestión de Proyectos	Subgerente de Selección	Ejecutivo de Selección	
	FRECUENCIA MEDICIÓN	FRECUENCIA REPORTE		
	Mensual	Mensual		
	MÉTODO DE PRESENTACIÓN	TIPO DE GRÁFICO		
	<input checked="" type="checkbox"/> Informe/ Reporte <input checked="" type="checkbox"/> Presentación <input type="checkbox"/> Otro	Barras		

Tabla A7. 12 Ficha Indicador: Porcentaje de Calidad de Selección



FICHA DE INDICADORES			
OBJETIVO ESTATÉGICO: Mantener la equidad salarial interna y competitividad salarial en el mercado		AREA RESPONSABLE:	Estructura, Compensación y Desempeño
INDICADOR: Porcentaje de colaboradores dentro de la Banda Salarial		FORMULA: Número de colaboradores dentro de la Banda Salarial / Número Total de colaboradores	
DESCRIPCIÓN: Mide el número de colaboradores que se encuentran dentro de la banda salarial establecida en relación al número total de colaboradores.		UNIDAD DE MEDIDA: <input checked="" type="checkbox"/> porcentaje <input type="checkbox"/> tiempo <input type="checkbox"/> monetario <input type="checkbox"/> unidad tangible <input type="checkbox"/> otro	TIPO DE INDICADOR: <input checked="" type="checkbox"/> Medida de Resultado <input type="checkbox"/> Medida de Práctica
META	SEMÁFORO	GRADO DE CONTROL	<input type="checkbox"/> Alto <input checked="" type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Poco o ninguno
85%	 80% 82% 85%	FUENTE INFORMACIÓN	Bandas salariales
	RESPONSABLE FIJACIÓN DE METAS	RESPONSABLE GESTIÓN	RESPONSABLE REGISTRO
	PMO- Subgerente de Gestión de Proyectos	Subgerente de Estructura, Compensación y Desempeño	Ejecutivo de Estructura, Compensación y Desempeño
	FRECUENCIA MEDICIÓN	FRECUENCIA REPORTE	
	Semestral	Semestral	
	MÉTODO DE PRESENTACIÓN	TIPO DE GRÁFICO	
	<input checked="" type="checkbox"/> Informe/ Reporte <input checked="" type="checkbox"/> Presentación <input type="checkbox"/> Otro	Radial	

Tabla A7. 13 Ficha Indicador: Porcentajes de colaboradores dentro de la Banda Salarial