PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **KRISHNA DOLORES GUAYASAMIN NARVÁEZ, C.C.: 1707236921 Y OLGA VIOLETA NEIRA VEGA, C.C: 1714358296**, autora del trabajo de graduación intitulado: **"DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO OPERACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA QUALISA DE LA CIUDAD DE CAYAMBE"**, previa la obtención del grado Académico de **MAGISTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS,** 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 la Universidad.

Quito, Noviembre 2014

KRISHNA DOLORES GUAYASAMIN NARVÁEZ

C.C: 1707236921

OLGA VIOLETA NEIRA VEGA

C.C: 1714358296

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO OPERACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA QualisA DE LA CIUDAD DE CAYAMBE

OLGA NEIRA

KRISHNA GUAYASAMÍN

DIRECTOR: JAIME MORENO VILLEGAS

QUITO, 2014

DEDICATORIA

Dedico este trabajo al motor de mi vida, mi Esposo e hijos, quienes creen en mí y son la inspiración que me impulsan a ser mejor cada día y a crecer tanto espiritual como profesionalmente.

Olga Neira V

Mi tesis la dedico a mí amada familia quienes con sus palabras de aliento, comprensión y apoyo han sido el puntal incondicional para alcanzar este nuevo logro en mi vida profesional.

Krishna Guayasamin N

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por las fuerzas, sabiduría y todo lo que permite que pase en mi vida, siempre siendo el mí guía, mi sustento y mi descanso.

Agradezco a mi esposo por la paciencia y apoyo incondicional en mis estudios y profesionalización.

Olga Neira V.

En primer lugar quiero agradecer a Dios por todas las bendiciones que he recibido en todo momento de mi vida y por darme la oportunidad de conocer a todas las personas que de una manera u otra han contribuido en mi crecimiento personal y profesional.

A mi esposo, mi hijo y mi nieto quienes han sido y serán mi motivación, mi inspiración y felicidad.

A mis padres y hermanas que con su apoyo moral me ha incentivado a seguir adelante a lo largo de toda mi vida.

Deseo agradecer también a mi director de tesis quién con su conocimiento y amistad supo guiarme durante todo el desarrollo de este proyecto.

Quiero expresar mi reconocimiento a mis jefes por apoyarme durante todo el tiempo de mis estudios y concederme la oportunidad de desarrollar este proyecto en la empresa.

Con mucho cariño para todos los que forman parte de mi vida

Krishna Guayasamin N

TABLA DE CONTENIDO

1. CAPITULO 1: MARCO INTRODUCTORIO O REFERENCIAL……10

1.1.INTRODUCCIÓN……...10

1.2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA……12

1.3.LA EMPRESA QUALITY SERVICE S. A. QUALISA……15

2. CAPITULO 2: MARCO TEORICO……...26

2.1.BALANCED SCORECARD (BSC) – CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)……...26

2.2.PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD……30

2.3.CUADRO DE MANDO OPERACIONAL (CMO)……40

2.4.INDICADORES…….47

2.5.PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO…….49

3. CAPITULO 3: MARCO METODOLÓGICO……59

3.1.RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN QUALISA…….62

3.2.PLANTEAMIENTO DEL CUADRO DE MANDO OPERATIVO……..67

3.2.1. IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS CLAVES DEL ÁREA…….67

3.2.2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO…….68

3.2.3. PROCESO DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN……72

3.2.4. PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO…….....75

3.2.5. MATRIZ DE PROCESOS POR INDICADORES……77

3.2.5.1.DESARROLLO DEL PERFIL DE INDICADORES……79

3.2.5.2.INDICADORES GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO……..89

3.3. DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN……..90

3.3.1. INDICADORES PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL……..90
3.3.2. INDICADORES PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LA EMPRESA……..……..95
3.3.3. INDICADORES PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO……97
3.4.PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....100
3.4.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL……101
3.4.2. FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN……...104
3.4.3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO……105
3.5.ENTRENAMIENTO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO Y SIMULACRO DE TOMA DE DATOS……106
3.5.1. ASIGNACIÓN FORMAL DE LOS RESPONSABLES……108
3.5.2. REUNIONES DE AVANCE……..109
3.6.CONSOLIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN……109
3.7.ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS……116
4. CAPÍTULO 4: MARCO CONCLUSIVO…….129
4.1.OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS……129
4.2.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES……130
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS……..139
6. ANEXOS……..….142
6.1.FICHAS DE INDICADORES……..143

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N.1 Propiedad intelectual de QualisA……..……14

Figura N. 2 Propiedad intelectual de QualisA, fotografía de finca en la ciudad de Cayambe.....17

Figura N. 3 Propiedad intelectual de QualisA, organigrama funcional……...19

Figura N. 4, Estudio de entorno de la empresa……20

Figura N. 5, Factores estratégicos externos e impacto……21

Figura N. 6 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral…….36

Figura N. 7 Relaciones causa-efecto a través de las cuatro perspectivas del BSC, Kaplan & David Norton……..36

Figura N. 8 Cuadro de Mando Integral Kaplan & Norton: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management. System "Harvard Business Review……39

Figura N. 9 feedback y formación estratégicos. Kaplan & David Norton……..39

Figura N. 10, Cadena de valor de la capacitación……...55

Figura N. 11, Metodología CMO…….....61

Figura N. 12, Procesos Gobernantes……...62

Figura N. 13, Cadena de valor empresa……...63

Figura N. 14, Procesos de Apoyo…….....64

Figura N. 15, Propiedad intelectual de QualisA – Alta Dirección, Proceso de Selección de Personal……...68

Figura N. 16, Propiedad intelectual de QualisA – Alta Dirección, Proceso de Entrenamiento y Capacitación…….……72

Figura N. 17, Propiedad intelectual de QualisA – Alta Dirección, Proceso de Evaluación de Desempeño…….…….....75

Figura N. 18, Actividades relevantes de cada área de RRHH…….77

Figura N. 19, CMO área de RRHH…….78

Figura N. 20, Cuestionamientos claves empresa QualisA……...79

Figura N. 21, Activos empresa QualisA…….80

Figura N. 22, Impacto en la gestión de las personas……...82

Figura N. 23, Elementos significativos para realizar el CMO…….84

Figura N. 24, Perfil de Indicadores…….87

Figura N. 25, Indicadores Departamento de Talento Humano……89

Figura N. 26, Anexo Nro. 1 Formulario de recolección de datos del Indicador: Reclutamiento y Selección de personal……..91

Figura N. 27, Anexo Nro. 2 Recolección de datos del Indicador Rotación de personal nuevo……..…....93

Figura N. 28, Anexo Nro. 3 Calidad de los Contratados……..94

Figura N. 29, Anexo Nro.4. Formulario de Recolección de datos para indicadores de Proceso de Formación y Desarrollo……96

Figura N. 30, Anexo Nro.5. Formulario de Evaluación de desempeño……98

Figura N. 31, Anexo Nro.6. Encuesta de Satisfacción laboral……99

Figura N. 32, Procedimiento indicador Tiempo de Selección…….101

Figura N. 33, Procedimiento indicador Rotación de Personal……102

Figura N. 34, Procedimiento indicador Calidad de los contratados……103

Figura N. 35, Procedimiento indicadores Formación y Desarrollo……..104

Figura N. 36, Procedimiento indicador Evaluación Desempeño – Período de Prueba……105

Figura N. 37, Satisfacción Laboral……106

Figura N. 38, Responsables, Proceso Formación y Desarrollo…….108

Figura N. 39, Cronograma reuniones de avance……..108

(Figura N. 40, Responsables, Evaluación del Desempeño……109

(Figura N. 41, Cronograma reuniones de avance……..109

(Figura N. 42, Medición Proceso de Reclutamiento y Selección de personal…….....110

(Figura N. 43, Indicadores de Gestión - Proceso de Reclutamiento y Selección de personal…….110

(Figura N. 44, Indicadores de Gestión - Proceso de Reclutamiento y Selección de personal……..……111

(Figura N. 45, Desempeño Global - Proceso de Reclutamiento y Selección de personal…….....……...111

(Figura N. 46, Medición Proceso de Entrenamiento y Capacitación.....…….112

(Figura N. 47, Indicadores de Gestión - Proceso de Entrenamiento y Capacitación…112

(Figura N. 48, Índice de Desempeño - Entrenamiento y Capacitación……113

(Figura N. 49, Desempeño Global - Proceso Entrenamiento y Capacitación..……....113

(Figura N. 50, Medición Proceso de Evaluación del Desempeño..……...114

(Figura N. 51, Indicadores de Gestión - Evaluación del Desempeño..……...…..114

(Figura N. 52, Índice de Desempeño - Proceso Evaluación de Desempeño..…….....115

(Figura N. 53, Desempeño Global - Proceso de Evaluación del Desempeño…..…...115

CAPITULO 1. MARCO INTRODUCTORIO O REFERENCIAL

1.1 Introducción.-

El diseño e implementación del Cuadro de Mando Operacional del departamento de Talento Humano en la empresa QualisA tiene una gran importancia, ya que se debe indicar que es fundamental que toda empresa mida su desempeño estratégico y el nivel de contribución de toda la organización, la medición de objetivos, sus desviaciones y aciertos deben ser cuantificados, corregidos y mejorados en la medida de la necesidad de posicionamiento de la empresa en un mundo globalizado, con el acceso a fuentes de información tecnológica que facilita nuevas formas de hacer negocio. Este entorno competitivo obliga a las empresas a generar modelos o herramientas de administración que tienden a gestionar la organización de forma integral y oportuna.

Robert Kaplan y David Norton (1990) desarrollaron un modelo administrativo llamado Cuadro de Mando Integral (CMI), este modelo permite medir el desempeño actual o fututo de las empresas y determinar si se cumplieron los objetivos estratégicos. Este modelo puede ser aplicado en diferentes niveles de gestión de la organización, para efecto de esta investigación se eligió el Cuadro de Mando Operacional (CMO) del Departamento de Talento Humano, donde se considerarán los indicadores intangibles aplicados al desempeño del talento humano, en complemento a los indicadores financieros como era lo tradicional en las organizaciones.

El insumo primordial para la aplicación de este modelo, es el plan estratégico, la descripción y ajustes de los procesos para alinear al plan y los indicadores claves que mide el desempeño de la organización. Los indicadores se interrelacionan unos con otros de tal manera que los resultados se afectan entre sí, por lo tanto se puede indicar que este modelo permite obtener una visión holística de la organización.

Este modelo de gestión se ha utilizado en diversidad de empresas de diferentes sectores económicos y que tienden a una dinámica continua de sostenibilidad. El presente documento expone el "Diseño e implementación del Cuadro de Mando Operativo del Departamento de Recursos Humanos en la empresa Quality Service S.A. QualisA, este diseño e implementación se ha realizado en base a la investigación teórica de las autoras y a la documentación proporcionada por la empresa, con el fin de entregar un producto que mida el desempeño de los procesos de Talento Humano y el aporte del departamento de Talento Humano al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa y de la visión.

El diseño e implementación del Cuadro de Mando Operacional (CMO) del departamento de talento humano en la empresa QualisA, es un aporte para la gestión de la organización y que puede ser implementado en todos los demás departamentos.

En este documento se describirá el marco metodológico de investigación que se apoye principalmente en la búsqueda de un modelo teórico compatible con la práctica empresarial en el ámbito de control de gestión y específicamente en la aplicación del Cuadro de Mando Operativo de Talento Humano. Se encontrará también los antecedentes de la empresa, el organigrama, el plan estratégico, el mapa de procesos y los procesos operacionales del departamento de recursos humanos y por último la aplicación práctica del modelo con los indicadores que les permita a los ejecutivos de la empresa tomar las decisiones oportunas y adecuadas.

La empresa que no mida la eficiencia de sus procesos con indicadores que demuestren sus aciertos, trabajarán bajo una rutina de comodidad más no de crecimiento y de retos, no podrán gestionar ni mejorar, lo que no puede medirse o verse cuantitativamente (Ulrich, 1997).

1.2 Planteamiento del Problema.-

En la actualidad las empresas se ven sujetas a una dinámica de cambio en la que deben estar inmersas para lograr mantenerse o ser más competitivas, les exige tomar decisiones oportunas y permanentes, por lo tanto requieren establecer sistemas de gestión que les proporcione información clara sobre el desempeño de la organización a través de la medición de los objetivos y los resultados esperados.

Para estar acorde con esta necesidad de permanencia en el negocio, QualisA ha iniciado el proceso de construcción del Plan estratégico en el año 2012, en primero lugar se evidencia que se ha definido la misión, la visión, y se ha realizado el análisis del entorno externo e interno, se han definido los factores claves de éxito y finalmente los objetivos estratégicos, sin embargo no cuenta con una herramienta administrativa que le proporcione información sobre la medición, control y resultados obtenidos, en segundo lugar se puede indicar que en la operación del negocio falta la formalización de los procesos productivos y administrativos con indicadores de eficiencia de los mismos, por lo tanto no permite tener una visión completa del desempeño organizacional.

Tomando en cuenta esta falencia se propone el diseño e implementación de una herramienta que permita medir los procesos de una manera independiente pero sin perder el enfoque integral que contribuya a alcanzar los objetivos de la organización. El cuadro de mando como herramienta administrativa satisface esta necesidad y ofrece un panorama global de la organización aportando datos oportunos para la toma de decisiones o las acciones de mejora que se debe aplicar de acuerdo a la deviación de los indicadores, el cuadro de mando se vuelve por lo tanto una herramienta útil para la alta dirección.

El diseño e implementación del cuadro de mando operativo se aplicará en el Departamento de Talento Humano, donde se ha encontrado que los procesos están

definidos pero no cuentan con KPIs que puedan calificar la eficiencia y eficacia de la gestión realizada en los procesos relevantes del área como son: el reclutamiento, selección, formación, desarrollo y desempeño del talento humano, por lo tanto se puede concluir que no se conoce el aporte de ésta área al desempeño total de la organización.

El diseño e implementación del cuadro de mando operativo en el departamento de talento humano, que se describe en el presente documento, servirá de modelo para la implementación en otros procesos de la organización.

Antecedentes de la Industria.-

En la historia hemos observado que el sector florícola viene a ser una industria fuerte, la cual dio inicio a finales del siglo 19 con la producción de una diversidad de flores entre ellas las tropicales, flores de verano y muy hermosas rosas, siendo estas últimas las más cotizadas a nivel mundial por su belleza que las caracteriza.

Vienen siendo ya dos décadas que Ecuador descubre su competitividad en el cultivo de las rosas, alcanzando un importante posicionamiento en la exportación de flores, este logro alcanzado es gracias a nuestros suelos ricos y clima único, los cuales contribuyen la cosecha de flores espectaculares y cotizadas como son las rosas.

En poco tiempo, se ha ido perfeccionando y descubriendo nuevas ventajas competitivas en la cosecha de flores, como son la luminosidad y condiciones climáticas, lo que permite el crecimiento de las florícolas como industrias fuertes, cambiando con esto la vida de los pobladores de zonas como: Pichincha, Imbabura, Cotopaxi, Cañar, Azuay, Carchi y Guayas. Gracias a nuestro clima y luminosidad se logra cosechar flores de tallos gruesos, largos, totalmente verticales, con botones grandes que permiten que la flor dure más tiempo alegrando los hogares con su diversidad de colores.

Luego de varios estudios, es un orgullo conocer que en el Ecuador se posee la mayor diversidad en las flores, siendo las rosas las más cotizadas para ser obsequiadas en días y fechas importantes como: San Valentín, Día de la Mujer, Día de la Madre o Padre.



(Figura N.1 Propiedad intelectual de QualisA.)

Siendo las florícolas una industria que ha crecido de forma rápida, las tendencias actuales de Mercado son orientadas hacia la eliminación de los intermediarios, es decir que las flores pasen desde el productor hacia el minorista, ya que así se lograría una considerable disminución en los precios (Proecuador, 2012).

Ciertas estadísticas tomadas de los estudios que ha realizado Proecuador, demuestran que:

- En el país existen aproximadamente 250 empresas floricultoras.
- Superficie cultivada de 4729 hectáreas, las Rosas cubren aproximadamente el 60%.
- Exportaciones de este sector que se considera uno de los motores del comercio exterior en nuestro país.
- Crecimiento año 2012 entre el 11% y el 13%, respecto a 2011.

1.3 La empresa QUALITY SERVICE S. A. QUALISA.-

La empresa Quality Service S.A QualisA está ubicada en la provincia de Pichincha en el cantón Cayambe, país Ecuador, su actividad económica es la producción y exportación de Rosas, las operaciones se inician en el año 1992, alcanzando una producción en 40 hectáreas de Rosas, su principal mercado es Europa, Rusia y Estados Unidos.

El 70% del cultivo está sembrado en suelo y el 30% restante está sembrado en un sistema de hidroponía que proporciona a la planta una base cada vez más estéril, todo el cultivo está bajo invernaderos, sistemas de ventilación automáticos y estructura metálica, las condiciones internas del clima están automatizadas y controladas por programas informáticos sofisticados que aseguran el ambiente perfecto para el cultivo de Rosas.

El proceso de cultivo de la Rosa inicia con la siembra, se mantiene el cultivo por un periodo de seis meses realizando labores culturales, fitosanitarias y de fertiriego, una vez cosechadas las Rosas son transportadas por cable vía a la Post cosechas, donde se selecciona las Rosas de acuerdo a su tamaño de tallo, botón y apertura, Una vez formada la planta, obtenemos rosas a los 90 días, la mata tiene una duración de 15 años de acuerdo a la variedad; esta clasificación se realiza de acuerdo a los requisitos del cliente y del mercado al que exporta.

Un sofisticado sistema de calefacción que a través de tuberías llega a cada planta de producción de nuestras fincas proporciona las condiciones climáticas para una óptima germinación y el crecimiento de nuevos tallos. Como la presencia de hongos no deseados se baja por las condiciones de clima controlado en los invernaderos también, el uso de agroquímicos para el control de enfermedades se reduce. Esta condición de un

consumo bajo de químicos, así como la generación de un ambiente más limpio para los colaboradores ofrece un ambiente sano de trabajo.

Luego de ser clasificadas y embonchadas pasan al proceso de hidratación en pre-frio, las buenas prácticas de refrigeración determinar la vida útil en florero aproximadamente por 15 días, termina el proceso cuando son empacadas y entregadas para enviarlas vía aérea.

La tendencia de la producción "orgánica" también se observa en los cultivos de Flores. Las Rosas orgánicas han ganado popularidad desde los 90s, aumentando sus ventas y posicionando al producto en países donde se aprecia esta alternativa de cultivo.

Se destaca la cultura empresarial de QualisA por la producción sostenible que incluye prácticas agrícolas con responsabilidad ambiental y social, que le permite certificar su producto en el comercio justo. Actualmente, las Rosas que poseen esta certificación pueden ser adquiridas en reconocidas empresas minoristas.

- Fair Flowers Fair Plants QualisA (priorizar la producción ambiental y socialmente sostenible a fin de garantizar unas condiciones laborales adecuadas de la empresa.)

- MPS-GAP (orienta la empresa hacia prácticas seguras, sostenibles, cualificadas y trazables.)

- LEYES NACIONALES (sistema de legislación nacional en materia de prevención de riesgos laborales.)

- Flor Ecuador QualisA (tiene un carácter social y ambiental que garantice el funcionamiento legal de una finca de producción de flores.)

• Flor Ecuador UNICEF (fondo de donaciones para la infancia de los países del tercer mundo como Ecuador)

• BASC (comprometido a fortalecer el comercio internacional mediante la aplicación de las normas internacionales de seguridad y procedimientos.)

La empresa asegura un ambiente de trabajo libre de discriminación por motivos de raza, color, sexo, tendencias sexuales, discapacidad, religión y edad. No utiliza mano de obra infantil en cualquiera de sus procesos de producción y da un tratamiento especial para las trabajadoras embarazadas en los períodos de nutrición, gestación y la lactancia.

Hoy en día QualisA tiene 540 colaboradores entre personal administrativo y operativo, el 48% que colaboran en la empresa son mujeres.

Bajo el ejercicio basado en la responsabilidad social, tiene un estricto cumplimiento de las obligaciones laborales, sociales y ambientales.

La empresa basa su imagen corporativa en valores, como la integridad, el compromiso, el respeto, la imparcialidad y la responsabilidad con los clientes, instituciones, colaboradores, comunidades, accionistas donde desarrolla todas sus operaciones.



(Figura N. 2 Propiedad intelectual de QualisA, fotografía de finca en la ciudad de Cayambe)

Misión de QualisA.-

> "Transmitimos emociones por el mundo, produciendo Rosas con la responsabilidad de construir relaciones sostenibles tanto internas como externas." (Comité de Alta Gerencia, QualisA, 2012).

La misión expresa la razón de ser de la empresa, se considera que la misión busca obtener sentimientos de fidelidad y compromiso de los clientes hacia el producto que ofrecen, bajo el cumplimiento de estándares de calidad y servicio.

Expresa un amplio nivel de aliados que participan en la operación del negocio con los cuales busca mantener permanencia y reconocimiento.

La misión de la empresa demuestra sentimientos, alegrías, sueños y logros de sus clientes, se compromete con los clientes, al entrar en sus vidas en los momentos estratégicos, otorgando el compromiso calidad y seriedad de lo que consumen.

Propósito Estratégico.-

> "Producir tallos exportables de Rosas a un costo < $0.0045/cm y vender > 95% de nuestra oferta exportable con un margen > 0, hasta el año 2014." (Comité de Alta Gerencia, QualisA, 2012).

La visión plantea una meta futura como es propio de una declaración de visión basada en una posición competitiva en costos de producción.

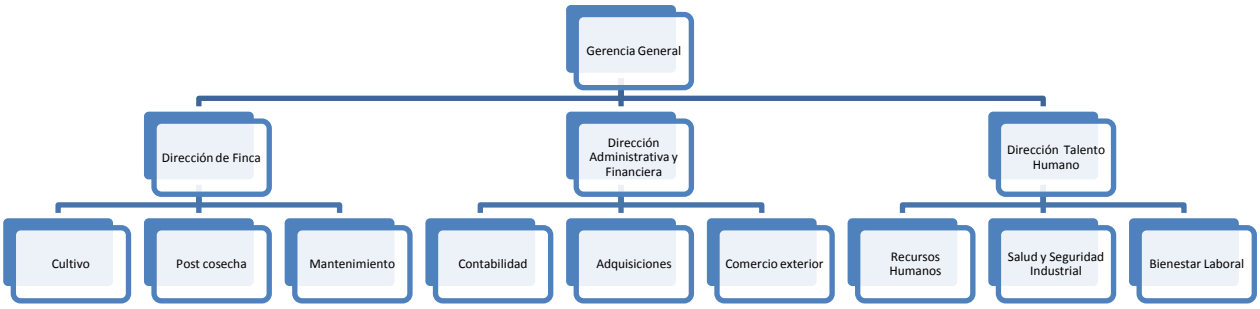
Objetivo Estratégico.-

Los que podemos citar en:

1. Mejorar y estabilizar la producción
2. Disminuir costo unitario de producción por cm

3. Aumentar la participación de productos verdes en el manejo fitosanitario
4. Mejorar la productividad de la mano de obra
5. Reducir el porcentaje de reclamos de los clientes
6. Disminuir la unidad de inventario de producto sin que afecte el nivel de servicio al cliente.
7. Potencializar los beneficios de la empresa sobre la ley.

Organigrama Funcional.-



(Figura N. 3 Propiedad intelectual de QualisA, organigrama funcional)

Diagnóstico de la organización.-

Es importante considerar que la empresa QualisA se desenvuelve en un entorno externo e interno que afecta la operatividad, el crecimiento y la sostenibilidad de la organización. En el ambiente externo se evidencian las oportunidades y amenazas que afectan al negocio y que requiere tomar acciones a corto y largo plazo en aspectos económicos, tecnológicos, políticos, legales y socioculturales.

Se describen en el siguiente cuadro las dimensiones que afectan el entorno externo de la empresa (Proecuador, 2012):

DIMENSIONES	TENDENCIAS	IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN
Económica	Competidores con costos más bajos (Kenia)	Exige a la organización tener un producto de alta calidad para que pueda ser considerado el diferenciador entre la competencia.
	Los países exportadores de flores tienen acuerdos comerciales con países que importan el mismo producto	Pierde competitividad
	Incremento de costos de bienes y servicios	Alto costo de producción.
Tecnología	Tecnología de punta con productos nutricionales que a más de nutrir la planta, contrarresten también los efectos negativos causados por estrés abiótico	Estas condiciones provocan estrés abiótico que son cada vez más frecuentes, debido al deterioro del medio ambiente, como el daño en la capa de ozono, los cambios climáticos, calentamiento global.
	Prácticas orientadas a la disminución del uso de químicos y manejo adecuado de cultivos	Preferencia de los clientes por productos que son cultivadas en un ambiente sano y sin contaminantes.
Política y Legal	Clima de inversión no es favorable	Estancamiento en el crecimiento del sector florícola
Sociocultural	Comercialización del producto a través de redes tecnológicas	Relaciones no personalizada

(Figura N. 4, Estudio de entorno de la empresa, http://www.proecuador.gob.ec, 2012)

Dado este análisis, las empresas encaminan sus acciones para enfrentar los riesgos y amenazas como son:

1. La pérdida de competitividad
2. La poca eficiencia al administrar los recursos en general
3. La búsqueda de tecnologías e innovación para la nutrición del cultivo en general.

A continuación se presenta un análisis detallado del entorno específico de la organización y como algunos factores a pesar de ser externos pueden impactar la gestión de la empresa.

FACTORES ESTRATEGICOS EXTERNOS	IMPACTO
Incremento de la demanda del producto.	A medida que se incrementa la demanda también se incrementa la oferta del producto.
Aparece nuevas tecnologías de comercialización	Aumentan los canales de ventas, pero se pierde el contacto directo con el cliente.
Preferencia de los clientes por variedades de Rosas que están a la moda	Renovación continua de variedades

(Figura N. 5, Factores estratégicos externos e impacto, http://www.proecuador.gob.ec, 2012)

El entorno presentado es propicio para que la empresa ofrezca su producto y servicio a un mercado mucho más amplio, sin embargo la entrada de competidores con costos eficientes genera la necesidad de que la empresa realice acciones que le permitan

bajar los costos de operación y mantener un nivel de competitividad en todos los ámbitos del negocio.

Se concluye que al no contar la empresa con un sistema de gestión o con herramientas administrativas que midan si se están cumpliendo las estrategias emprendidas por la empresa no se podrá conocer el desempeño real de la organización.

Diagnóstico Específico.-

Como se detalló anteriormente, la competitividad de las empresas está cada vez más acelerada, por lo que compromete a las industrias a tener mayores estrategias que permitan alcanzar de forma rápida los objetivos propuestos, es necesario realizar el diagnóstico donde la gestión de Recursos Humanos de las empresas juegan un papel estratégico y de alta importancia, siendo este el que aliñe los objetivos organizacionales.

Esta tarea no es fácil, para ello se debe analizar previamente su cultura y los comportamientos asociados que tienen los miembros de la empresa. Con este análisis se permite que la Dirección pueda elaborar estrategias claves de pautas culturales a seguir, y reforzar las que aportan al desarrollo del talento humano, en aras de la consecución de los resultados esperados, como, igualmente, desaprender aquellas pautas por estar lo suficientemente arraigadas en la organización.

Dentro de las pautas culturales a ser reforzadas podemos destacar:

- El sentido de pertenencia y compromiso.
- Eliminar el comportamiento de individualidad.
- Enfoque integral de gestión.
- La pro-actividad y el pensamiento sistémico.

En el área de talento humano de la empresa aplica:

- La planificación de la mano de obra.
- La administración de personal.
- El desempeño de la gente en la organización.

Se considera que hay compromiso de la Alta Dirección para tener sistemas y procesos de Recursos Humanos integrales y va tomando un rol significativo como área estratégica, por lo tanto es esencial que se vinculen con la misión y la estrategia de la organización de forma coherente para ayudar a impulsar el éxito de la organización.

Diagnóstico de los Procesos Administrativos y de Talento Humano.-

Para alcanzar buenos resultados, la organización necesita gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución los mismos, esta necesidad permite adoptar herramientas y metodologías para configurar un sistema de gestión para la organización.

Este sistema de gestión le ayudará a la organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades, etc., que le permitan a la organización obtener los resultados esperados. En el año 2012 la organización inició la implementación de gestión por procesos bajo el modelo ISO 9000, tomando como punto de referencia los requisitos del cliente como entrada y la medición de la satisfacción por el producto recibido como resultado, se evidencia que los procesos definidos por la organización están agrupados en tres niveles:

Procesos Estratégicos

- Planeación Estratégica (PE)
- Sistema Integrado de gestión (SIG)

Procesos Claves

- Investigación de Mercado
- Planeación de Ventas
- Planeación de Producción
- Propagación de plantas
- Producción de flor de corte
- Post-cosecha
- Inventario de producto y empaque
- Ventas
- Logística
- Adquisiciones
- Gestión de bienes adquiridos

Procesos de Soporte

- Gestión Administrativa y Financiera
- Mantenimiento y Otros
- Gestión Tecnológica
- Gestión Talento Humano
- Investigación y Desarrollo

Los procesos claves le permiten a la organización asegurar la gestión de planificación, producción y comercialización de la Rosa y se encuentran alineados con la dirección que establece los procesos estratégicos, también se toman en cuenta los procesos de soporte que proporcionan los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades.

En los procesos de soporte está identificado el proceso de Gestión del Talento Humano, el mismo que tiene como sub – procesos relevantes del área los siguientes:

1. Reclutamiento, Selección e Inducción.
2. Evaluación de desempeño.
3. Entrenamiento y Capacitación.
4. Remuneraciones y administración de beneficios

Sobre esta base ya identificada por la empresa como procesos relevantes se debe indicar que la empresa no tiene definida la metodología de medición de la eficiencia de los sub-procesos y por ende esta propuesta está encaminada a crear al interior del departamento del Talento Humano la metodología basada en el cuadro de mando operativo (CMO). Se espera entonces que a través de esta herramienta propuesta la empresa QualisA pueda fortalecer su gestión en pro de lograr mejoras importantes en su posicionamiento dentro del sector Florícola.

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1.Balanced Scorecard (BSC) – Cuadro de Mando Integral (CMI)

Orígenes.-

La trayectoria más reconocida del Balanced Scorecard (BSC) es el Tableau de Bord surgido en Francia, el cual presentaba indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos de negocios. En los 70 ya se empieza a identificar procesos para el control de los negocios, con la idea clara de indicadores que aporten a cada área, sin tomar en cuenta que estos indicadores había que expandirlos a lo largo de toda la empresa y actualizarlos.

General Electric y Citibank son de las empresas que dan inicio al modelo de seguimiento de objetivos basado en un sistema de indicadores. El BSC recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, pero agrega otras características que lo hacen diferente y más interesante (López, 2001) claramente define a los indicadores como los responsables de generar una visión global y las estrategias que ha de utilizar la empresa.

Tener una visión clara de la empresa y sus estrategias, indudablemente ayudan a encaminar los esfuerzos individuales y colectivos de los colaboradores de una organización. Con la ayuda de los indicadores las empresas empiezan a tener una visión clara de los obstáculos que tienen y como llegar a implementar las estrategias precisas para lograr a ser competitivos y no salir del mercado

Gracias al BSC las organizaciones empiezan a darse cuenta de sus errores y a disminuirlos, dan seguimiento a las estrategias y mejora continua de los procesos claves de la empresa.

El Cuadro de Mando Integral, siglas CMI es una traducción a nuestro idioma del "Balanced Scorecard," posee una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Hardvard, como un sistema desarrollado para medir los procesos financieros, muy reconocido en nuestra actualidad como un Sistema Integral de Administración de la Eficiencia o del Desempeño más efectivo, que ayuda a enlazar la visión, misión y la estrategia ofreciendo una visión completa de la organización.

Los creadores del CMI, Robert Kaplan y David Norton, en 1992, dieron como objetivo principal en su estudio, la elaboración del cuadro de mando dando a las empresas y organizaciones elementos para medir su éxito, desarrollo y crecimiento. El principio que lo sustenta es: "No se puede controlar lo que no se puede medir" (Kaplan & Norton, 1992, p.71-79).

Con el paso del tiempo, el estudio de Robert Kaplan y David Norton, ha evolucionado en el tiempo y combina no solo indicadores financieros, sino también indicadores no financieros que permiten controlar todos los procesos de las empresas creando mejoras en cada uno de ellos.

Varios autores definen de diferentes formas el Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando Integral, la definición más acertada, se enfoca a que el CMI es una herramienta, que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores, los cuales se controlan, y van generando cambios y retos para la organización.

Kaplan & Norton (1996) según el libro THE Balanced ScoreCard afirman, el BSC – CMI es una herramienta que empuja a la gente al pleno conocimiento de la misión, canalizando las energías, habilidades, actitudes, conocimientos de la empresa.

Se coincide con los autores en que el BSC – CMI es un robusto sistema de aprendizaje activo, ya que constantemente se obtiene retroalimentación de las estrategias de la organización. Al trabajar con talento humano, se debe considerar también otros factores, como la motivación, sus habilidades, competencias, capacidades, experiencias; que suman las fuerzas para cumplir con los objetivos propuestos por la organización, los indicadores son las herramientas que les permitirán ver en qué estado están y cuanto les falta por llegar a la meta establecida, analizando el desempeño obtenido y el desempeño futuro esperado, permite analizar los cambios en procesos y la retroalimentación para una mejora continua.

Se evidencia la importancia y necesidad de utilizar sistemas de gestión que contribuyan a transformar la visión y estrategia en acciones que se ejecutaran y serán medidos mediante la implementación de indicadores que nos permitan evaluar la estrategia utilizada para llegar a cumplir los objetivos planteados por las empresas en el corto y mediano plazo.

La visión y la estrategia de un negocio dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una organización. La definición de estrategias por naturaleza es complicada, pero la implementación de la misma representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones y es el hecho por el cual las empresas no son exitosas.

La diferencia importante con respecto al BSC - CMI es que, antes en las empresas se definían indicadores individuales para cada una de las áreas, cada Jefe defina su indicador para establecer si su objetivo se cumple de acuerdo a su criterio personal, tomando a su experiencia como base para el cumplimiento del objetivo

planteado, los indicadores se seleccionaban de acuerdo a lo que consideraban más importantes para su trabajo y su departamento, es decir de forma subjetiva.

El BSC - CMI disminuye la posibilidad de error de una persona, ya que los indicadores son definidos por un conjunto multidisciplinario de ejecutivos de la empresa, el cual minimiza el no seleccionar algunos de ellos que tiene importancia en algún momento del proceso.

El BSC – CMI hay ya un control de cómo se desarrolla la empresa y de las posibilidades cada vez más cercanas de alcanzar la visión de la misma.

Con la creación del BSC - CMI se establece los indicadores que ayudaran a medir todos los procesos, trayendo nuevas estrategias que permitan el cumplimiento de objetivos.

De varios conceptos investigados podemos concluir que el BSC - CMI se concentra en cuatro perspectivas importantes como son el desempeño financiero, satisfacción del cliente, seguimiento y control de los procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento; coordinando iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales identificando procesos nuevos para cumplir y llegar con objetivos del cliente y accionistas a mediano y corto plazo. Los ámbitos anteriormente mencionados son claves para llegar al cumplimiento de la misión y visión que se ha implantado por la empresa por medio de sus estrategias.

2.2.Perspectivas del Balanced ScoreCard .-

A pesar de que son cuatro las perspectivas que tradicionalmente identifican un BSC - CMI, no pueden estar necesariamente las cuatro perspectivas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a todas las empresas sean ecuatorianas o extranjeras.

A). Perspectiva Financiera. –

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía, y muestran el pasado de la misma. Esta perspectiva abarca el área de las necesidades de los accionistas. Esta parte del BSC – CMI se enfoca a los requerimientos de crear valor para el accionista como las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la compañía y rentabilidad, según Kaplan & Norton estos son algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Índice DuPont.
- Índice de rendimiento del capital invertido. (En la mayoría de los casos).

Podemos definir que los los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

Los objetivos financieros en la fase de crecimiento se enfatiza en el incremento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes, el sostenimiento pondrá énfasis

en los indicadores financieros tradicionales, análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico agregado; todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado.

Si nos referimos al concepto de valor económico agregado más conocido como EVA por sus siglas en inglés, es una herramienta financiera que podríamos definir como el importe que queda, una vez que se han deducido de los ingresos la totalidad de los gastos, incluidos el costo de oportunidad del capital y los impuestos. Podemos concluir que el EVA es el resultado obtenido una vez que se han cubierto todos los gastos y satisfechos una rentabilidad mínima esperada por parte de los accionistas.

B). Perspectiva del cliente.-

En toda empresa es necesario crear clientes fieles y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios.

La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo, permite que las empresas evalúen los indicadores clave, sobre los clientes como la satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad; con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. Esta perspectiva del cliente permite a los ejecutivos articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que dará como resultado el rendimiento financiero futuro (Kaplan & Norton, 2000).

El punto más fuerte de los enfoques modernos de la gestión, es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos en todo momento esto es el concepto central del marketing, si no escuchamos la necesidad de los clientes, difícilmente una empresa podrá tener éxito en el futuro.

En conclusión podemos decir que todas las perspectivas tienen una conexión entre sí, para cubrir una de ellas, debe estar cubierta la anterior, como ejemplo podemos citar: Para cubrir las expectativas de los accionistas, se debe cubrir las de los consumidores que son los que generan las ganancias.

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado, considerando a un grupo de consumidores y clientes que responden de forma similar o con diferentes deseos, preferencias de compra o de estilo de uso de productos, en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores de la empresa, para la perspectiva del cliente.

C). Perspectiva interna.-

También llamada perspectiva de procesos; para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida y vienen a ser la cadena de valor de las empresas. Esta perspectiva permiten a los ejecutivos saber cómo está funcionando su negocio, si se cumplen o no con los productos o servicios de acuerdo a los requerimientos del cliente. Para lograr esta

perspectiva, las empresas deben tener bien claro los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos claves a través de la cadena de valor. Kaplan & Norton distinguen cuatro tipos de procesos:

a. Procesos de Operaciones: Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
b. Procesos de Gestión de Clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
c. Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
d. Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad: Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

Se concluye que la evaluación interna son procesos sistemáticos de recolección y análisis de la información, destinados a describir la realidad y emitir juicios de valor sobre la adecuación a un patrón o criterio de referencia establecido como base para la toma de decisiones.

Se les recomienda a los empresarios que se defina claramente la cadena de valor de los procesos internos de la empresa, que se inicia con el proceso de innovación, factor clave, a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros.

El análisis de la cadena de valor permite optimizar el proceso productivo, ya que puede apreciarse, al detalle y en cada paso, el funcionamiento de la organización, la reducción de costos y la búsqueda de la eficiencia en el aprovechamiento de los recursos suelen ser los principales objetivos del empresario a la hora de revisar la cadena de valor.

D). Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento.-

(Kaplan & Norton, 1996) Definen que la perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto; desarrollando esta perspectiva las empresas tendrían:

1. Capacidad y competencia.
2. Sistemas de información cuyos indicadores pueden ser bases de datos estratégicos
3. Cultura, clima y motivación para el aprendizaje.

Esta perspectiva es difícil de conseguir ya que tiene que ver mucho con la cultura de mejora continua que la empresa vaya fomentando en cada uno de sus colaboradores, la inversión también es mayor, pero los resultados son excepcionales al momento de desarrollarla.

Incluye tener colaboradores altamente capacitados, los cuales puedan avanzar con el crecimiento rápido de la tecnología, esta es la perspectiva del aprendizaje y crecimiento que proporcionarán alcanzar objetivos ambiciosos y prometedores de las empresas.

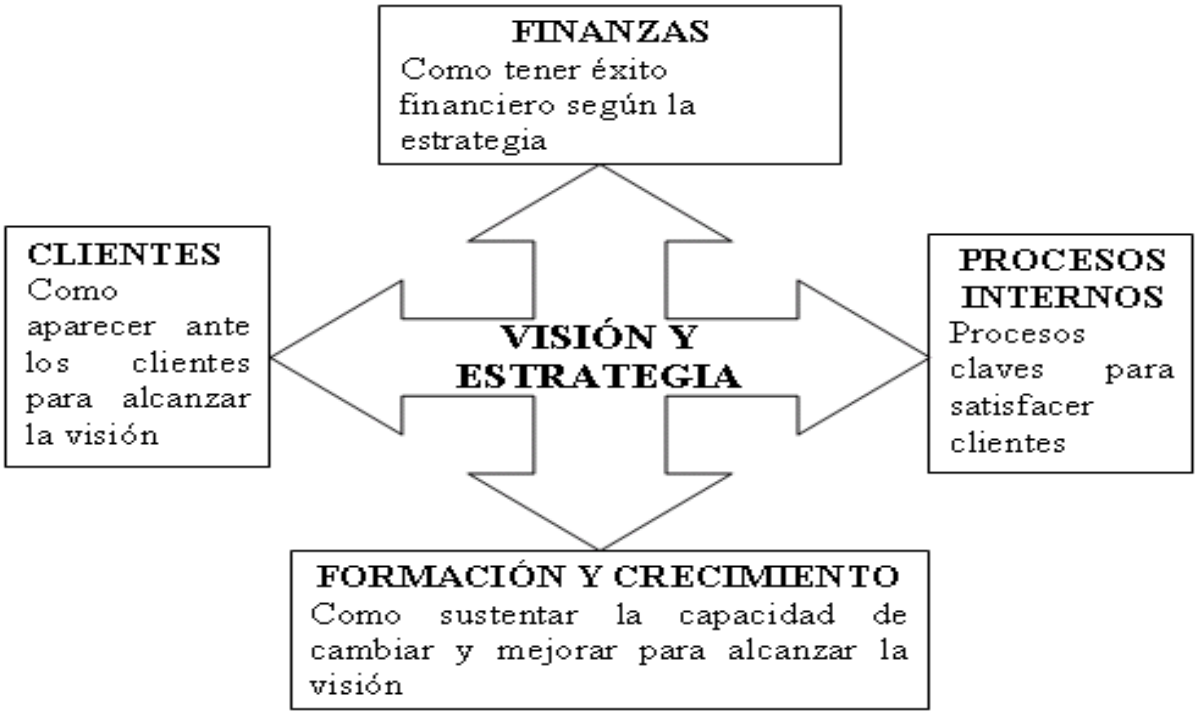
El BSC - CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y

desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, tomando en cuenta al personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, 1996).

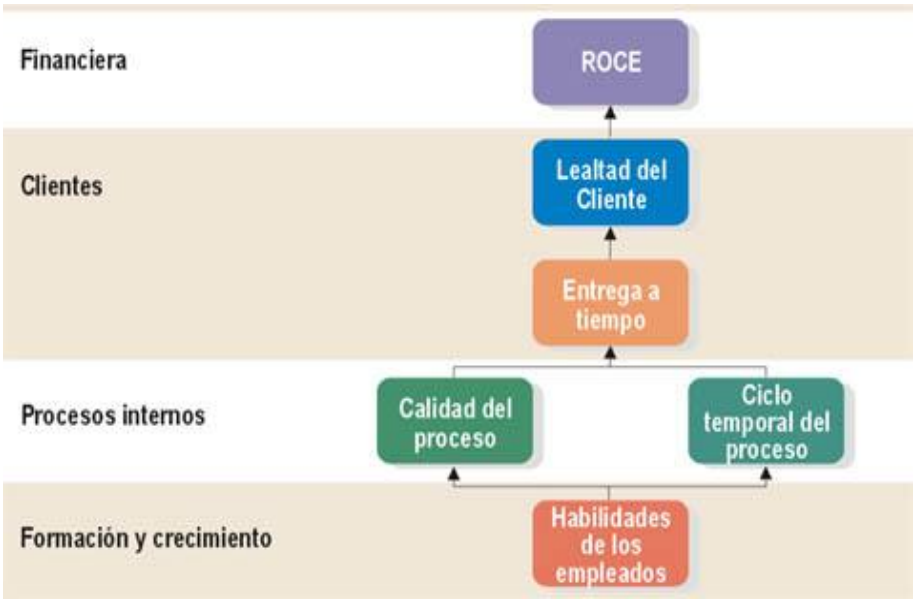
- Las capacidades de los empleados
- La satisfacción del empleado
- a retención del empleado
- La productividad del empleado
- Las capacidades de los sistemas de información
- La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

En conclusión el BSC- CMI permite a la organización medir los resultados financieros, la satisfacción de los clientes, la eficiencia de las operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva en el negocio.

La perspectiva del BSC - CMI aprendizaje-crecimiento, es vital el rol potencial humano, considerando que solo habrá aprendizaje real cuando haya aplicación real, con una dotación permanente de conocimiento y comprensión de lo que se hace, para incorporar valor agregado permanente a las empresas.



(Figura N. 6 "Perspectivas del Cuadro de Mando Integral" (Kaplan & Norton, 1996, p. 56)



(Figura N. 7 "Relaciones causa-efecto a través de las cuatro perspectivas del BSC, Kaplan & David Norton)

Beneficios del Balanced Scorecard.-

El BSC - CMI induce una serie de resultados que favorecen la administración de las empresas. Podemos considerar las siguientes ventajas:

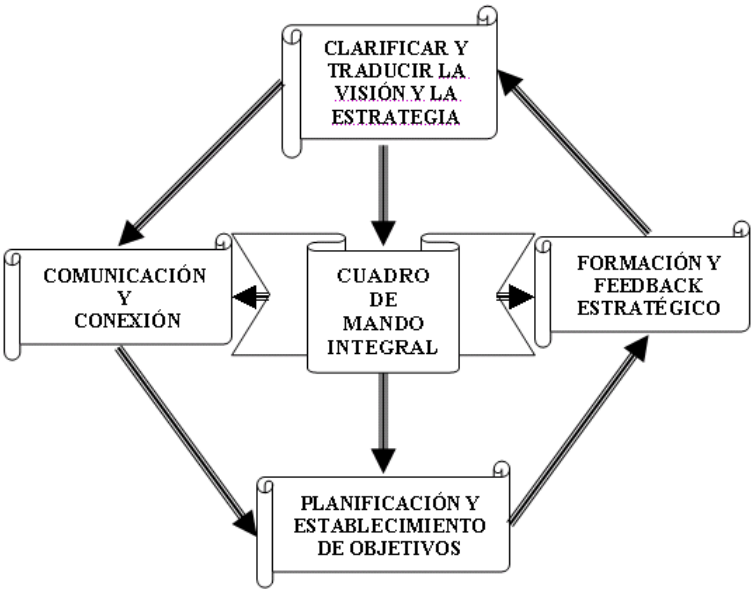
- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Permite comunicar a todo el personal los objetivos y su nivel de cumplimiento.
- Es posible realizar redefiniciones de la estrategia en base a resultados.
- Traduce la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Permite la integración de la información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejora los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

El principal beneficio del BSC - CMI es otorgar a las empresas un equilibrio, entre un enfoque de control basado en el beneficio y el mercado y otro entre el equilibrio de los indicadores financieros y no financieros.

Otro beneficio en la estructuración de indicadores del BSC - CMI es el desarrollo de un nuevo sistema de gestión. Esta distinción entre un sistema de medición y un sistema de gestión es importante. El sistema de indicadores debería ser solo un medio para conseguir un objetivo aún más importante: un sistema de gestión estratégica que ayude a los ejecutivos a implantar y obtener "feedback" sobre su estrategia.

(Kaplan & Norton, 1996) BSC - CMI apoya a los procesos claves de la organización, se obtiene resultados como:

- La clasificación y actualización de la estrategia
- Comunicación de la estrategia a toda la organización
- Alineación de los objetivos personales y las unidades del negocio.
- Identifica y alinea las iniciativas estratégicas
- Vincula los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales
- Alinea las revisiones operativas y estratégicas
- Obtiene "feedback" para aprender sobre la estrategia y mejorarla



(Figura N. 8 "Cuadro de Mando Integral" Kaplan & Norton: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management. System "Harvard Business Review (Enero – Febrero 1996)).

Como conclusión podemos decir, que para lograr con éxito un sistema de medición en una empresa, los ejecutivos de la misma deben ser los primeros en motivar a los trabajadores, para esto la comunicación de be reinar y ser el centro de expresar las iniciativas y las acciones que lograrán la consecución de los objetivos planteados.

Un BSC - CMI exitoso es aquel, que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros, un BSC - CMI exitoso es aquel que denota mejora continua contante.



(Figura N. 9 "feedback" y formación estratégicos. Kaplan & David Norton)

2.3. Cuadro de Mando Operacional (CMO)

El cuadro de mando se propuso en 1992 con Robert Kaplan y David Norton en su artículo de Harvard Business Review; donde citan, que las organizaciones solo se basaba en indicadores financieros, pero sabemos por los diversos estudios, que no solo es importante los indicadores financieros, si no también, aquellos indicadores de los procesos que ofrecen una visión más amplia de la empresa y constan en la cadena de valor.

La definición más acertada de CM, es de ser un sistema de medición, con el cual se podrá tomar decisiones en las empresas, verificando otro tipo de indicadores que influyen directamente en la rentabilidad, como es la satisfacción del cliente, la innovación, la tecnología, entre otros; anteriormente, solo se tomaba en cuenta su rentabilidad y el valor para los accionistas.

Luego de más de una década de estudios, Alberto Ballvé, consultor argentino, y uno de los seguidores de Norton, propone diferentes cuadros de mando detallados a continuación (Ballvé, 2000):

- Cuadro de mando Operativo (CMO).- en el cual se centra la investigación; responde más a los directivos funcionales e intermedios, tiene como objetivo dar a conocer información diaria la cual ayudará a la toma de decisiones a corto plazo, cómo evolucionan los indicadores operativos que necesitan de un control mas cercano.
- Cuadro de mando directivo (CMD).- Tiene como objetivo dar información a la alta dirección, por lo general se enfocan a la rentabilidad y crecimiento de la empresa, indicadores más de carácter financiero.

- Cuadro de mando estratégico (CME).- Tiene como objetivo incluir información estratégica vital para la compañía y ayudará a la toma de decisiones a largo plazo, tratará temas como la competencia y el entorno en el que se va desarrollando la empresa. Es una herramienta útil para implementar la estrategia de la empresa, uno de sus puntos clave es velar por que la gente haga lo que se espera de ella en la empresa; requiere de tres elementos claves: metas claras, información acerca de la meta alcanzada y una buena comunicación.
- Cuadro de mando integral (CMI).- Tiene como su objetivo tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones de todos los departamentos, para alcanzar la visión de la empresa.

Elaboración y contenido del Cuadro de Mando Operacional.-

Hay distintas formas de elaborar un CMO, pero, los responsables de cada uno de los cuadros de mando de los diferentes departamentos han de tener en cuenta una serie de aspectos comunes en cuanto a su elaboración. Entre dichos aspectos cabría destacar los siguientes:

- Los cuadros de mando deben presentar sola la información de relevancia, de forma sencilla, sinóptica, clara y resumida.

- El carácter de estructura piramidal entre los cuadros de mando, ha de tenerse presente en todo momento, ya que esto permite la conciliación de dos puntos básicos:

  1) Cada vez que se agreguen los indicadores hasta llegar a los más resumidos

2) Cada responsable se le asignen sólo aquellos indicadores relativos a su gestión y a sus objetivos, un colaborador no podrá hacerse cargo de indicadores que no tiene que ver con su tarea diaria.

- Se debe destacar lo relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas.

- Se debe dar la importancia que tienen todos los gráficos, tablas y/o cuadros de datos, etc., ya que son verdaderos nexos de apoyo de toda la información que se resume en los Cuadros de Mando.

- Se debe realizar informes uniformes, debe existir una norma clara al momento de presentar la información, esto permitirá facilitar las tareas de constatación de resultados entre los distintos departamentos o áreas.
- Todo lo que se incorpore deberá poderse medir, de ahí se observa la importancia de establecer en cada caso, qué es lo que hay que controlar y cómo hacerlo.

En general, podemos citar que el CMO, debe tener cuatro partes bien diferenciadas:

1. Se deben constatar de forma clara, cuáles son las variables o aspectos claves más importantes a medir, determinando el nivel de responsabilidad.
2. Buscar los indicadores precisos para medir tareas claves.
3. Controlar las desviaciones de los indicadores, analizando las diferencias positivas o negativas que se han generado.

4. Es fundamental que se consiga que el modelo de CMO, que se proponga en una organización ofrezca soluciones cuando así sea necesario, que ofrezca la mejora continua y no sean indicadores estáticos.

Lo más importante al elaborar un CMO en una organización, es no perder el norte de los objetivos que se pretenden alcanzar en la organización.

Tratar de eliminar en su totalidad la "burocracia informativa" en cuanto a los diferentes informes con los que la empresa puede contar.

El CMO debe ser una herramienta de diagnóstico. Se trata de especificar lo que no funciona correctamente en la empresa, lo que necesita cambios y correcciones inmediatas. Se van a poner en evidencia aquellos parámetros que no marchan como estaba previsto y se va estableciendo la mejora continua.

El CMO ha de mostrar en primer lugar aquello que no se ajusta a los límites establecidos fijados por la empresa y, en segundo lugar, advertir de aquellos otros elementos que se mueven en niveles de tolerancia de cierto riesgo en la empresa, tomando decisiones a corto plazo.

Es importante que en la implementación del CMO, exista una cultura de diálogo entre todos, exponiendo los problemas por parte de los distintos responsables se puede avanzar mucho en cuanto a la agilización del proceso de toma de decisiones con sus responsables.

Se considera como el objetivo más importante del CMO, la facilidad de tomar decisiones, ya que el modelo facilitará en todo momento el análisis de las causas de las

desviaciones de los indicadores, lo cual ayudará a dar soluciones a los problemas, y por último, saber decidir cómo comportarse.

Con la aplicación del COM en las empresas de forma adecuada, se obtiene un sistema inteligente, un sistema que se nutre de la propia trayectoria de la empresa, y que, cada vez ira sumando información valiosa del proceso, esta información, servirá para tomar acciones futuras que ayudarán a mantenernos de forma competitiva en el mercado a la empresa.

Con la autenticidad que cada organización tiene, el CMO se vuelve un documento exclusivo de la organización pero se puede describir cuatro pasos básicos generales; los cuales son adaptados a cada uno de los departamentos o niveles de decisión de la entidad.

- Orientación al diseño

Primero se determinan las características de la empresa, tamaños, mercados en el que opera, sus principales clientes, luego se definen sus elementos estratégicos, misión, visión, objetivos, políticas y estrategias para alcanzar los objetivos. Se analiza el plan estratégico y se determinan sus factores claves de éxito, y así se podrá establecer los indicadores de gestión.

Se debe realizar una conciliación entre los conceptos de los empresarios y la administración, debe existir claridad de objetivos empresariales a alcanzar, esto es muy importante ya que son los responsables de la toma de decisiones.

- Arquitectura de Indicadores.

El CMO para los ejecutivos de la empresa debe tener indicadores tanto financieros como no financieros los cuales serán los indicadores generales de la organización. Etapa En esta etapa o paso de debe definir los objetivos, metas, indicadores y responsables por nivel y área.

La remuneración variable al momento de implementar el CMO es clave, ya que es la forma más usual en las empresas de premiar a los colaboradores por el cumplimiento de sus metas según los resultados dados.

En la arquitectura de los indicadores, es fundamental tener bien definida la fórmula de cálculo, esta debe ser precisa por cada proceso a medir.

Se recomienda al momento de realizar indicadores, mirar al mercado de competencia, lo cual nos ayuda a saber a dónde queremos llegar y como ser los líderes del negocio, los indicadores deben ser graficados para un entendimiento rápido y preciso.

• Informático.

Existen proveedores de software disponible que ayudan al manejo de los datos, el Departamento de Sistemas toma un papel importante al momento de manejar y ordenar la información, ya que la herramienta que otorguen debe ser de fácil entendimiento y amigable para el uso de los colaboradores responsables del indicador.

- Utilización.

En este paso, etapa o fase, es fundamental la comunicación y capacitación, el CMO implica un esfuerzo alto de comunicación adicional a lo normalmente acostumbrado en la empresa, se debe tener claro su diseño, su construcción y su uso. La mayoría de empresas que adaptan este CMO, colocan una persona responsable de la

comunicación, el cual es el encargado de trasferir de manera clara y precisa, a todos los niveles de la organización la información con la finalidad de que exista el "feedback".

El CMO deberá integrarse al proceso de planificación y presupuesto de la empresa, es decir cada objetivo propuesto, deberá de contar con un plan, programa y un presupuesto que permita cumplirla, deberá usarse en la conducción del personal y su evaluación, revisando sus avances según lo planificado y cuando sea necesario.

Para poder implementar de forma adecuada un CMO, es necesario tener claro la medición y los conceptos de indicadores. Martínez (2001) afirma que consolidando la medición en las empresas, nos permitirá garantizar el desempeño de los procesos, mejorando la calidad del servicio y/o producto.

Un sistema de medición debe integrar las diferentes áreas, sin que solo se limiten a evaluar la organización a través de sus rendimientos financieros; para evitar este común error los procesos de medición debe ser dinámico, continuamente promoviendo el mejoramiento de eficacia dentro de la organización.

De las definiciones de varios autores, podemos concluir la medición, contribuye al mejoramiento continuo de la organización (Zuluaga, 1997), otorgando información valiosa que permitirán orientar las acciones, habilidades, conocimientos y esfuerzos, hacia una meta determinada para poder realizar un control adecuado (Rincón, 1998). También se pueden definir como los instrumentos de medida de los factores críticos de éxito en una organización. (Fanárraga, 2001).

Concluyendo podemos decir, que la medición por medio de indicadores permite evaluar la dinámica de las diferentes variables que quieren modificar las empresas

mediante los proyectos y procesos; son una expresión cuantitativa del comportamiento con la información necesaria para tomar decisiones de manera oportuna.

2.4.Indicadores.-

Un indicador es, un elemento que se utiliza para indicar como su palabra lo indica o señalar algo. Un indicador puede ser tanto concreto como abstracto, una señal, un presentimiento, una sensación o un objeto u elemento de la vida real.

Los indicadores tienen como principal función señalar datos, fenómenos, procedimientos a seguir, situaciones específicas. Los indicadores pueden guiarnos a su vez a otro tipo de indicadores básicos que pueden desembocar en indicadores más evidentes o más complejos dependiendo del caso.

Los indicadores son herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos de impactos, son medidas verificables de cambio o resultado, diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso de metas establecidas. Los indicadores, facilitan el reparto de materiales, produciendo, productos y objetivos, con una serie estadística (Bauer, 1966), que relacionan entre sí, la causa y efecto que intervienen en el proceso, su transformación y los resultados del mismo (Morales, 1999).

Se concluye diciendo que un indicar ayuda a medir un proceso o un evento determinado (Rincón, 1998), proporcionando una visión y diagnóstico de cómo está un proceso o una organización en sí en un tiempo determinado.

Los indicadores deben ser específicos y claros, es decir, estar vinculados con los fenómenos económicos, sociales, culturales o de otra naturaleza sobre los que se

pretende actuar; por lo anterior expuesto, es importante contar con objetivos y metas bien definidas, para poder evaluar qué tan cerca o lejos nos encontramos de los mismos y proceder a la toma de decisiones pertinentes.

Los indicadores, deben mostrarse especificando la meta u objetivo a que se vinculan y la política a la que se pretende dar seguimiento, para cumplirlas se recomienda que los indicadores sean pocos y explícitos, de tal forma que su nombre sea suficiente para entender, debe estar disponibles para varios años, con el fin de que se pueda observar el comportamiento del fenómeno a través del tiempo.

Por lo anterior, es importante que el indicador sea confiable, exacto en cuanto a su metodología de cálculo y consistente, permitiendo expresar el mismo mensaje o producir la misma conclusión si la medición es llevada a cabo con diferentes herramientas, por distintas personas, en similares circunstancias. La recolección de la información del indicador permita construir el mismo indicador de la misma manera y bajo condiciones similares, año tras año, de modo que las comparaciones sean válidas; la utilidad primordial de los indicadores es en dar seguimiento y predecir tendencias de la situación actual de lo que se requiere medir, así como para valorar el desempeño encaminado a lograr las metas y objetivos fijados en cada uno de los ámbitos de acción en los diferentes procesos de una organización.

El número de indicadores ideal según Kaplan y Norton, es de siete por perspectiva y si son menos mejor. Esto parte de la idea de un Tablero, con más de veinte y ocho indicadores es difícil de evaluar cabalmente, además de que el mensaje que comunica el BSC – CMI se puede difuminar y dispersar los esfuerzos en conseguir varios objetivos (Kaplan & Norton, 1996). Existen varios criterios para clasificar a los indicadores: indicadores objetivos, los cuales se basan en evidencias externas independientes del informante; indicadores subjetivos, aquellos que reflejan

percepciones y opiniones con respecto a una situación; los indicadores también pueden clasificarse en indicadores de gestión e indicadores de logro (Quintero, 2001).

2.5.Procesos del Departamento de Talento Humano

Los individuos y el ambiente de las organizaciones estimulan los cambios que se esperan tengan éxito en la adaptación a ellos y la recompensa esperada, es necesaria una percepción positiva tanto de sí mismo, como de los demás; una vez establecida la necesidad de efectuar cambios, éstos se hacen a través de la Gerencia de Talento Humano, la cual mediante la implementación del CMO, evaluará y determinará el grado de resistencia activa y pasiva, y conducirá a acciones directas y/o indirectas basándose en políticas que entre otras contemple: indicadores, entrenamientos, consejerías y programas educativos, para en conjunto generar un clima organizacional que optimice la relación entre jefe y empleados y se puedan ver resultados ligados al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Dentro de este contexto debemos tomar en cuenta la Gestión de Talento Humano, sus procesos, su Know How, e indicadores claves que al ser controlados puedan aportar a los objetivos organizacionales y el desempeño global de la empresa. Por lo tanto iniciaremos con la descripción de los procesos de la Gestión del Talento Humano.

Debemos ubicar la gestión del talento humano dentro del ámbito macro de la empresa donde sabemos que se relaciona con una serie de procesos que facilitan su acción y que controlan sus resultados.

Con el trabajo realizado en la empresa QualisA S. A, nos enfrascaremos en los procesos más sensibles para la organización, los cuales detallaremos a continuación de forma general su significado y concepto.

A). Reclutamiento y selección del Talento Humano.-

Es aquel proceso mediante el cual las empresas seleccionan a los postulantes de un cargo, con la finalidad de buscar el más idóneo de acuerdo a su perfil de cargo o requisición de personal.

En la selección del talento humano la empresa evalúa a los candidatos con la más alta tecnología que permitirá conocer las competencias, habilidades y destrezas de cada postulante, siendo el objetivo central, lograr encontrar el más apto e idóneo.

También varios autores definen definen como el proceso de elección de la persona correcta para el cargo adecuado, logrando como objetivo primordial la superación y desarrollo profesional.

Todo lo expuesto anteriormente, buscar el candidato idóneo, es muy complicado que coincida con el perfil de cargos de manera exacta, es decir que sus competencias, habilidades y destrezas se cumplan en un cien por ciento, siendo aquí fundamental las herramientas que la empresa tenga para el cumplimiento de este objetivo.

Se evidencia claramente ahora en las empresas, que cuando se elabora un proceso de selección riguroso y adecuado, el candidato ganador del proceso de selección, aprenden a desempeñar su puesto más fácilmente que los que han sido contratados con pocas bases en el proceso de selección.

Una vez que han sido identificadas las aptitudes y competencias para un desempeño superior, se debe determinar cómo se evaluará, si un candidato posee las mismas o tiene el potencial para desarrollarlas. Según Spencer & Spencer (1993), los métodos de selección pueden consistir en entrevistas, tests psicológicos, pruebas de conocimientos, o centros de evaluación (Assesment Centers) entre otros.

Para realizar un proceso de selección con éxito, podemos citar varios pasos y fases que por lo general utilizan las empresas de forma generalizada, cabe recalcar que cada proceso de selección en las empresas es único y va de acuerdo a la necesidad de cada organización, cada una de las empresas dentro del proceso de selección, decide el orden de las actividades a realizar y la importancia de cada uno de ellos.

- Análisis del perfil del puesto.
- Elección del medio de reclutamiento de personal.
- Reclutamiento de candidatos según el perfil.
- Selección de la técnica de entrevista a utilizar.
- Elección de la batería psicológica.
- Prueba de conocimientos mínimos requeridos.

Las simulaciones y los ejercicios prácticos brindan un alto valor agregado a casi todos los sistemas de selección. A menudo, estos ejercicios se agrupan junto a entrevistas y test en procesos de selección conocidos como “centros de evaluación” (Assesment Centers). Spencer & Spencer (1993) argumentan que no hay mejor forma de obtener información del candidato, mediante la entrevista de eventos conductuales o comportamentales, en los cuales mediante situaciones similares, se observa el comportamiento del individuo.

Es conveniente que en el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones legales y sociales para llevar a la empresa la

verificación de la salud del su futuro colaborador, desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de incidentes y accidentes en la empresa; pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

Durante todo el proceso de selección, se debe validar el proceso de selección, para garantizar que funcione adecuadamente.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado, si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

B). Proceso de Formación y Capacitación.-

El proceso de formación y capacitación del Talento Humano que se encuentran en las organizaciones, está muy arraigado el concepto de que solo se realiza un gasto sin ninguna contribución para la empresa, tener en una empresa un proceso de formación y capacitación adecuado, es una inversión, donde a futuro ayudará a los colaboradores a enfrentarse a los retos y ser competitivos frente al mercado. Las etapas correspondientes al proceso de capacitación por las que se rigen las empresas están dadas en detectar las necesidades, identificar los recursos, diseñar una matriz de plan de capacitación anual, ejecutar el plan propuesto y evaluar, controlar y darle el seguimiento correspondiente para su cumplimiento; después de varios meses aplicar el Retorno de la Inversión (ROI) y cuantificar el beneficio para la empresa.

Las empresas están encaminadas en la actualidad a contar con empleados calificados y que aseguren un buen desempeño y desarrollo de los recursos humanos esto conlleva necesariamente a establecer planes de capacitación eficientes en donde se dote al personal de herramientas para enfrentarse a la competencia y al mercado.

Definición de Capacitación.-

Cabe destacar que la definición más acertada de capacitación es la de realizar programas en las empresas que ayuden y aporten con herramientas a los colaboradores para realizar su trabajo de forma exitosa, es la preparación contante del cargo en el cual se desempeñan (Whitehill, 1953), la cual servirá en un futuro al desarrollo para un nuevo cargo en la empresa a mediano o largo plazo. (Jorge Arquino, 1999).

Acordamos con los diferentes autores a que capacitar al personal en las empresas en una inversión, la cual dota a los colaboradores de herramientas adecuadas para saber sobresalir y ser eficientes en sus puestos de trabajo, es importante que las empresas capaciten de forma ordenada, es decir definiendo un plan anual de Detección de Necesidades de Capacitación, donde se analice que objetivo queremos alcanzar capacitándonos y se mida el retorno de la inversión realizada y las mejoras adquiridas (ROI).

La capacitación proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumenten y mejoran sus competencias, para desempeñarse exitosamente dentro de su puesto de trabajo. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora, ya que induce a los colaboradores a estar en constante aprendizaje, abrir sus mentes y arriesgarse a innovar.

Capacitando al personal, podemos obtener:

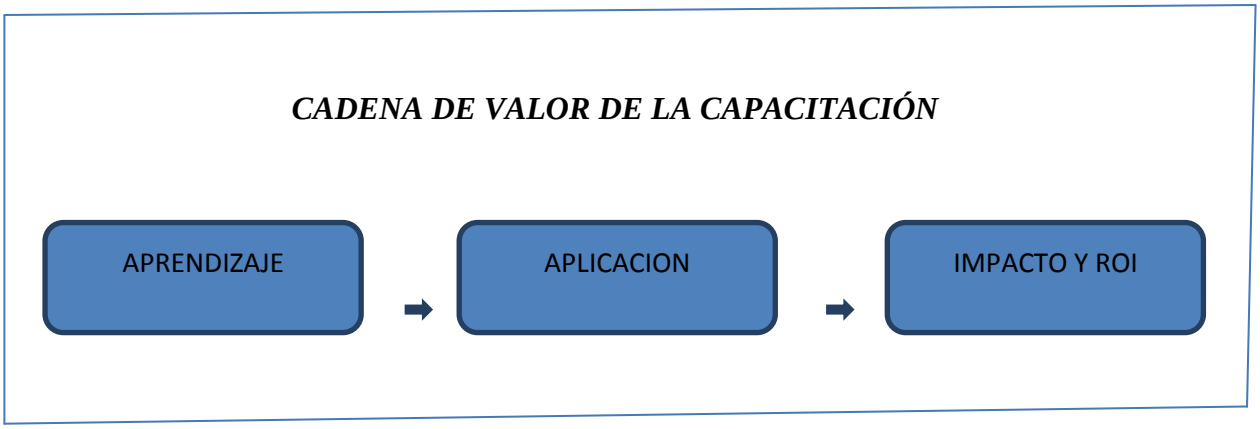
- Tener una mayor rentabilidad en las empresas con la obtención de los colaboradores de nuevas competencias laborales, actitud más positiva, con el aprendizaje adquirido.
- Realizar mejora continua en sus puestos de trabajo, gracias al conocimiento adquirido, ya que se puede proponer cambios favorables.
- Motivar y elevar la autoestima de la gente, por el conocimiento y adquisición de competencias laborales (desarrollo de mayor número de fortalezas en la persona).
- Ayudar la identificación con los objetivos de la empresa y la consecución de los mismos.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas con nuevas e innovadoras ideas.
- Contribuir a la formación de líderes dentro de la organización y los puestos de trabajo.
- Incrementar la calidad y la productividad del trabajo, trabajo eficiente y efectivo.

Existen varios modelos para evaluar los programas de formación y capacitación de las empresas, el que se recomienda es el modelo del autor Jaime Moreno Villegas (2009) detallado a continuación, ya que acordamos que es importante no solo capacitar en las empresas si no también, verificar lo aprendido y establecer el retorno de la inversión a la organización.

1. **Reacción.-** Mide la satisfacción con el curso o capacitación realizada.
2. **Aprendizaje.-** Toma en cuenta lo aprendido por los colaboradores, el conocimiento adquirido.
3. **Aplicación.-** Verifica lo aprendido en el puesto, aplicando los nuevos conocimientos adquiridos.

4. **Impacto.-** Mide por medio de indicadores el desempeño dentro del puesto de trabajo.
5. **ROI.-** Su objetivo es el retorno económico de la inversión realizada en la capacitación.

Es primordial asegurar en las empresas el retorno de la inversión realizada para capacitar y formar a sus colaboradores, por ello es fundamental que la gestión de Talento Humano no pierda de vista la cadena de valor que debe seguir el proceso de formación y capacitación.



(Figura N. 10, Cadena de valor de la capacitación, las autoras, 2013)

C). Proceso de Evaluación del Desempeño.-

Por medio de la evaluación del desempeño, las empresas pueden ver claramente los indicadores y objetivos alcanzados por su personal. Los indicadores se caracterizan como un medio de aprovechamiento o explotación máxima del potencial y rendimiento de los colaboradores y posibilitan un análisis objetivo, donde no se depende de la simpatía, amistad, confianza o reserva que se guarde con relación a una persona o de la apreciación subjetiva que tenga un jefe con respecto a un subordinado. Según Koontz & O' Donnell, (1964), desde que el hombre empleo a otro hombre, existió la evaluación, la

misma que pretendía apreciar si la forma de trabajar de un individuo es la adecuada para la organización.

Con la evaluación de desempeño se debe realizar analizar sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales. Todo ello con vista a la planificación y proyección de acciones futuras de un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización.

Varios autores definen lo que es la Evaluación del desempeño, pero acordamos con Varios autores definen la Evaluación del desempeño es la forma como medimos a los colaboradores en como esta su rendimiento, con la finalidad de formar y analizar donde es necesario realizar cambios para llegar a obtener las acciones deseadas futuras (Harper & Lynch, 1992).

Es fundamental en las organizaciones, que al momento de evaluar el desempeño de los colaboradores, se analicen los resultados de la actividades de un colaborador en su trabajo y nunca en sus características personales ni en su rasgos de personalidad (Sáenz, 1995); se debe analizar en la evaluación de desempeño la eficacia del colaborador al momento de realizar sus tareas, así como utiliza las herramientas otorgadas por la empresa y sus recursos con eficiencia (Martínez, 1996).

> La evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de un colaborador (Chiavenato, 1999, p. 261).

La Evaluación de Desempeño tiene como objetivo principal, valorar el desempeño, idoneidad, las actitudes, rendimientos y comportamientos para alcanzar los objetivos propuestos del departamento y la empresa en general.

Servir de base para la toma de decisiones respecto a la proyección para un puesto, la permanencia, el desarrollo, estímulo y motivación por los resultados, así como para elaborar los planes de necesidades de capacitación de la organización.

Métodos de la evaluación del desempeño.-

Cada empresa ha desarrollado su evaluación del desempeño humano por medio de técnicas, que miden la conducta de sus empleados, es realmente común encontrar empresas que desarrollan sistemas específicos conforme al nivel de las áreas de distribución de su personal.

Cada método presenta sus ventajas y desventajas, debe escogerse de acuerdo a la cultura de la empresa y sus colaboradores; desde el punto de vista de varios autores (Chiavenato, 1999; Werther & Davis, 1998; Levy-Leboyer, 1992) podemos citar:

- Escalas de puntuación
- Listas de verificación
- Método de selección forzada
- Método de registro de acontecimientos notables
- Escalas de calificación o clasificación conductual
- Método de verificación de campo
- Enfoques de evaluación comparativa

Para realizar un proceso de Evaluación de desempeño adecuado, se sugiere tomar en cuenta:

1. **Selección del método de evaluación y preparación del procedimiento.-** La empresa debe tener claro cuál es el método más apropiado para evaluar a los colaboradores de la empresa.

2. **Fijación de la periodicidad de la evaluación.-** La frecuencia con la que se realizará la evaluación, sin que esta se convierta en un proceso rutinario y superficial.
3. **Entrenamiento de los evaluadores. -** Estar familiarizado con el proceso y su metodología; capacitar a los participantes del proceso de forma precisa. La empresa deberá escoger los medios de entrenamiento que más le convengan respecto a tiempo y costos.
4. **Comunicación y puesta en marcha del plan.-** Las comunicaciones orales, escritas, entre otras, las necesarias según el número de personas a evaluar.
5. **Recepción del formulario de evaluación.-** Los cuales deben ser entregados en el tiempo estipulado para poder procesar la información en el tiempo establecido por la empresa.
6. **Entrevista de evaluación.-** Las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial en el futuro (Werther & Davis, 2000).
7. **Informe final de evaluación. -** Dicho informe corresponde a un resumen de cuestiones importantes sobre los colaboradores como promociones, transferencias, aumentos salariales, entrenamiento, entre otros aspectos de importancia para la empresa.

Es muy importante que después de realizar un proceso de Evaluación de Desempeño, la empresa de retroalimentación de la información a sus colaboradores, con la finalidad de mejorar el desempeño de los mismos, mejorar el clima organizacional, y tomar acciones de cambio para mejorar la productividad del colaborador.

CAPITULO 3. MARCO METODOLÓGICO

La metodología que se utilizará para elaborar el cuadro de mando operativo del departamento de recursos humanos consta de tres fases:

1. **Recolección y Análisis de la información**.-

Se solicita a la empresa información relacionada a la estructura organizacional, funcional y procesos.

a. Información relacionada con el Plan Estratégico de la empresa, fuente QualisA.
b. Organigrama funcional, Mapa de procesos, Procesos y objetivos del Departamento de Recursos Humanos, fuente QualisA.

El mecanismos para obtener la información de QualisA será solicitando a la Alta Dirección de la empresa, la autorización para consultar la información disponible y las personas que puedan proporcionar información complementaria cuando no sea clara de identificar en la documentación entregada.

La información proporcionada será analizada y evaluada para conseguir que sea suficientemente valiosa para el desarrollo del proyecto, luego de esta verificación se realizará un análisis detallado de la información recolectada.

Del organigrama funcional se obtendrá las áreas funcionales de la empresa, del mapa de procesos se obtendrá la interrelación del proceso de talento humano con los otros procesos de la empresa, los objetivos de cada proceso de talento humano, el análisis se orientará a la identificación de los procesos claves y al desempeño de los procesos de recursos humanos.

Toda la información obtenida de este análisis se almacenará en hojas de cálculo, documentos Word y PowerPoint, está información será mostrada de forma textual y gráfica tanto los datos de ingreso como el resultado del procesos de evaluación y análisis.

2. Análisis de la información recolectada

La información proporcionada será analizada y evaluada para conseguir que sea suficientemente valiosa para el desarrollo de proyecto, luego de esta verificación se realizará un análisis detallado de la información recolectada.

3. Planteamiento del Cuadro de Mando Operativo

En esta etapa se presentará el cuadro de mando operativo según el modelo propuesto por Alberto Ballvé, se realizará una evaluación del cuadro de mando operativo sugerido, con todas las interacciones necesarias para obtener un cuadro de mando operativo que facilite a la organización la implementación en otros procesos operativos.

Las fases de ejecución fueron tomadas del autor Jaime Moreno Villegas (2009)

Fase I: Diseño

Se realizará la identificación de los procesos claves del área de Talento Humano y los indicadores que utilizan de medición de los procesos con los responsables de la ejecución, esta información será presentada en una matriz de procesos e indicadores donde constarán todos los procesos identificados y los indicadores posibles, el perfil de los indicadores será el documento final donde se defina los indicadores a ser utilizados.

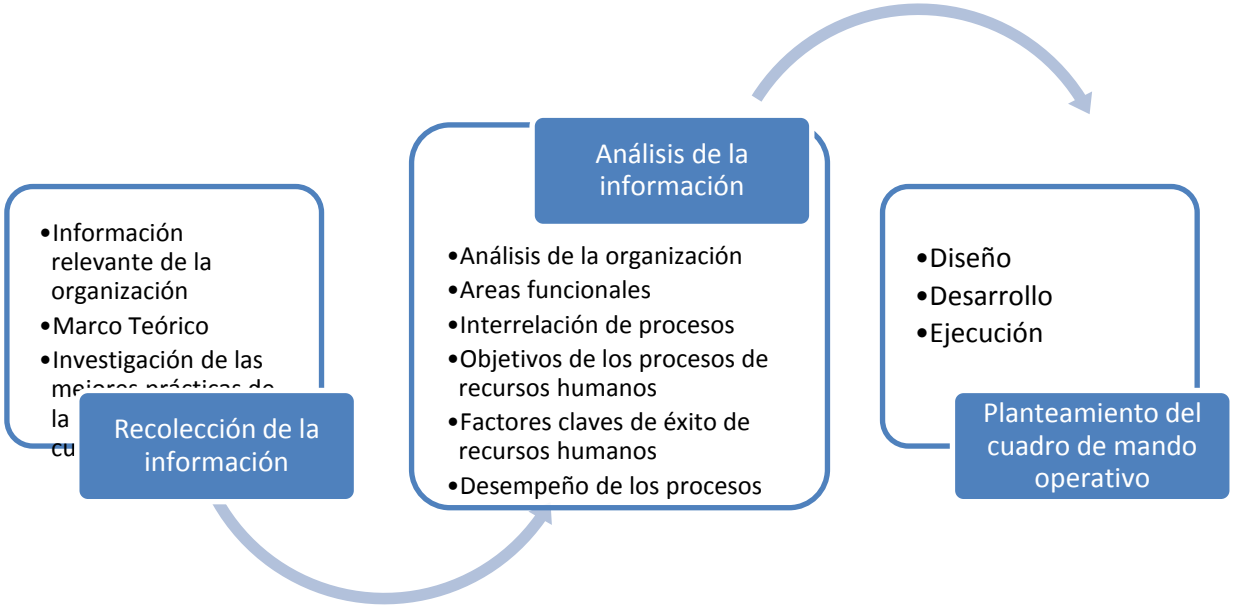
Fase II: Desarrollo

En esta fase se elaborará el procedimiento y los instrumentos que servirán para recolectar la información requerida por cada indicador seleccionado, se capacitará a los responsables de la recolección con presentaciones teóricas y se ilustrará con ejemplos prácticos.

Se establecerá los periodos de recolección de datos, esta información dependerá de cada indicador, la fuente de donde se obtendrán los datos y los tiempos de entrega.

Fase III: Ejecución

Se consolidará la información por cada indicador para realizar el análisis de los datos obtenidos, se realizara una evaluación del proceso y los resultados obtenidos con los responsables, se presentarán las acciones de mejora que puedan fortalecer la gestión del área de Talento Humano.



(Figura N. 11, Metodología CMO, las autoras, 2013)

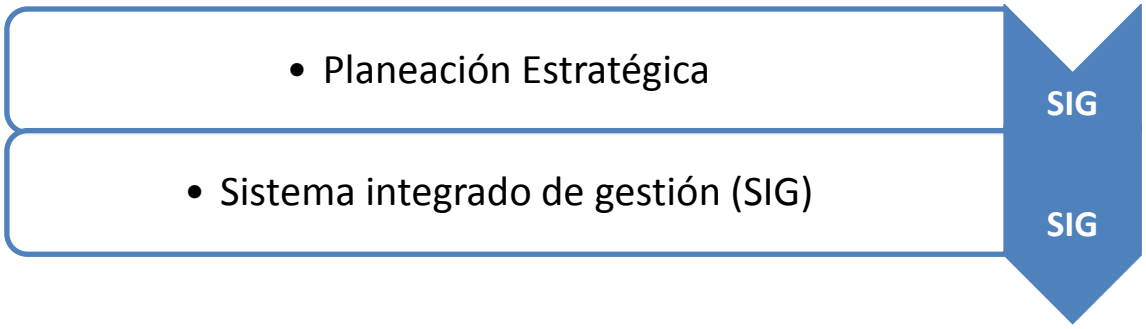
En la Figura N° 11 se ilustra de manera sencilla la metodología usada en el presente documento a fin de lograr el objetivo principal de proponer un modelo de Cuadro de Mando Operativo para el Departamento de Talento Humano de la empresa QualisA.

3.1.Recolección y Análisis de la Información QualisA.

Áreas y Funcionamiento de la empresa.

La estructura funcional de la empresa QualisA, se puede describir que se basa en el modelo ISO 9000, que clasifica los procesos en tres categorías, la primera categoría: procesos gobernantes o estratégicos que toma en cuenta la Planeación Estratégica (PE) y el Sistema integrado de gestión (SIG), en este nivel se encuentra los procesos de planificación y de responsabilidad de la dirección, ligados a las estrategias del negocio.

PROCESOS GOBERNANTES



(Figura N. 12, Procesos Gobernantes, las autoras, 2013).

La segunda categoría es la cadena de generación de valor considerada como el eje principal de la gestión de la empresa, donde la entrada de información a la cadena de valor son los requerimientos de los clientes internos y externos, estos procesos son los que soportan la operación, así como las áreas operativas y técnicas de la empresa.

Inicia el proceso con la investigación de mercado, la planeación de ventas y la planeación de la producción estos procesos son los encargados de delinear la producción exportable de acuerdo a los requerimientos del mercado y del cliente:

- Gestión de bienes adquiridos y adquisiciones, son los procesos que entregan todos los recursos que requiere el proceso de producción.
- Procesos de producción, con la propagación de plantas, producción de flor de corte y post-cosecha.
- Manejo del inventario de producto y empaque y,
- Aseguramiento de la entrega del producto en el proceso de ventas y logística.

CADENA DE GENERACIÓN DE VALOR

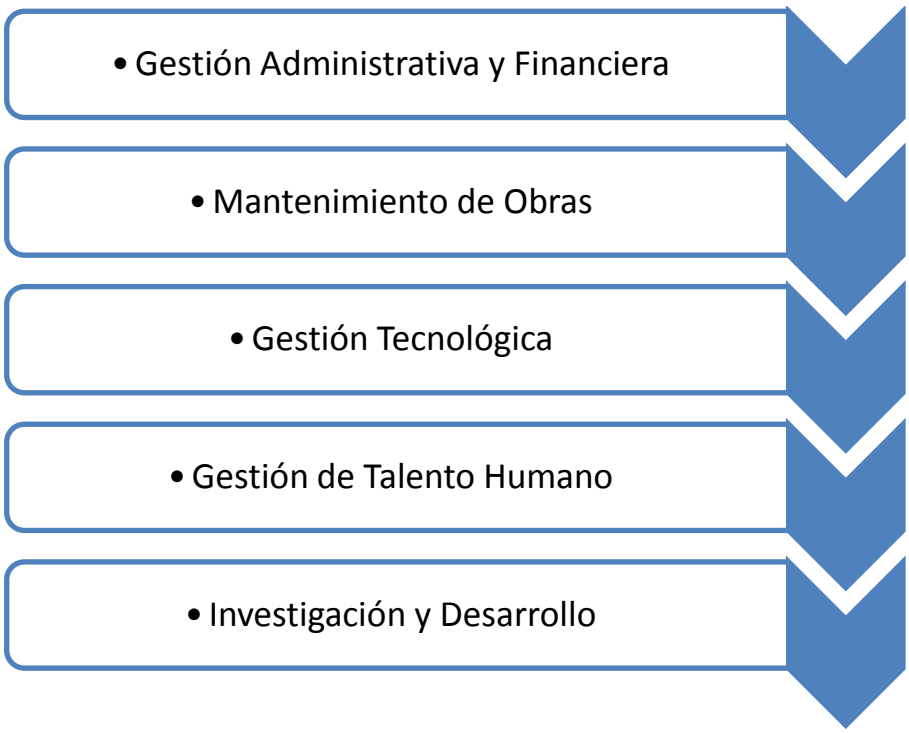


(Figura N. 13, Cadena de valor, las autoras, 2013).

La tercera categoría define a los procesos de apoyo o procesos de asesoría:

- Gestión Administrativa Financiera,
- Mantenimiento y obras,
- Gestión Tecnológica,
- Gestión de Talento Humano,
- Investigación y Desarrollo.

PROCESOS DE APOYO



(Figura N. 14, Procesos de Apoyo, las autoras, 2013).

Análisis de la información recolectada

La floricultura ecuatoriana contribuye con más de 45.000 empleos directos, llega a 108 destinos a nivel mundial y se caracteriza por tener más de 500 variedades de flor para exportación.

La industria florícola se desenvuelve en un ambiente de globalización que afecta de forma positiva y negativa ciertos factores de competitividad y que se analiza con mayor detalle para la orientación estratégica requerida y su aplicación en el Cuadro de Mando Operativo.

En el ambiente externo al negocio se puede indicar que:

- La Tecnología aporta a la competitividad del negocio por:
    - La velocidad
    - La Eficiencia
    - La Conectividad
    - Y la Personalización

Por lo tanto la Tecnología puede aportar en la disminución de costos, en proveer de fuentes de conocimiento para incrementar el capital humano, y participar en generar sinergia en la organización.

- La Economía y los Cambios reguladores que inciden en el negocio:
    - Calidad de la fuerza de trabajo
    - Flexibilización de la fuerza de trabajo
    - Salud
    - Mejora en la productividad

La implicación de Gestión Humana sobre la economía y cambio de regulaciones exigen la creación de ambientes de trabajo seguro. La disminución de discriminaciones (género, raza, edad), los derechos de los empleados y la legislación frente a permisos (maternidad, paternidad, negociaciones colectivas, etc.)

- La Demografía del talento en relación a:

- La edad creciente del Talento
- Cambio en el equilibrio de género
- Deterioro de la salud económica de la familia

La participación de Gestión Humana sobre la demografía del talento es el cambio de mentalidad que agregue valor en conversaciones estratégicas sobre planificación del personal, comprender las fuerzas demográficas que influyen directamente en la empresa, y alinear sus estrategias y procesos de manera oportuna y exacta.

- Y por último la Globalización que influye en la:
  - Migración del personal y del trabajo

Pero estos factores no solo son los únicos que están incidiendo en el sector, también se están produciendo profundas e importantes modificaciones en su estructura y composición, que alteran los factores críticos de éxito del negocio que se puede describir como:

  - Las mejoras competitivas
- Mejora de la calidad de los procesos y servicios
- Búsqueda de alternativas que mejoren la productividad
  - El desarrollo de nuevos mercados
- Mejora de la rentabilidad de la compañía para la reinversión de beneficios hacia nuevas líneas de negocios.
  - Las nuevas Tecnologías
- Tecnificación de los procesos
- Mejora del nivel de competencias técnicas de los empleados.

3.2.Planteamiento del Cuadro de Mando Operativo

Metodología aplicada

Para aplicar de forma coherente con el análisis planteado en el punto anterior, y el Cuadro de Mando Operativo propuesto, para que sea una metodología que facilite la implementación y que reúna las necesidades de medición del Departamento de Talento Humano de la empresa QualisA, se realiza el trabajo de acuerdo a las siguientes fases:

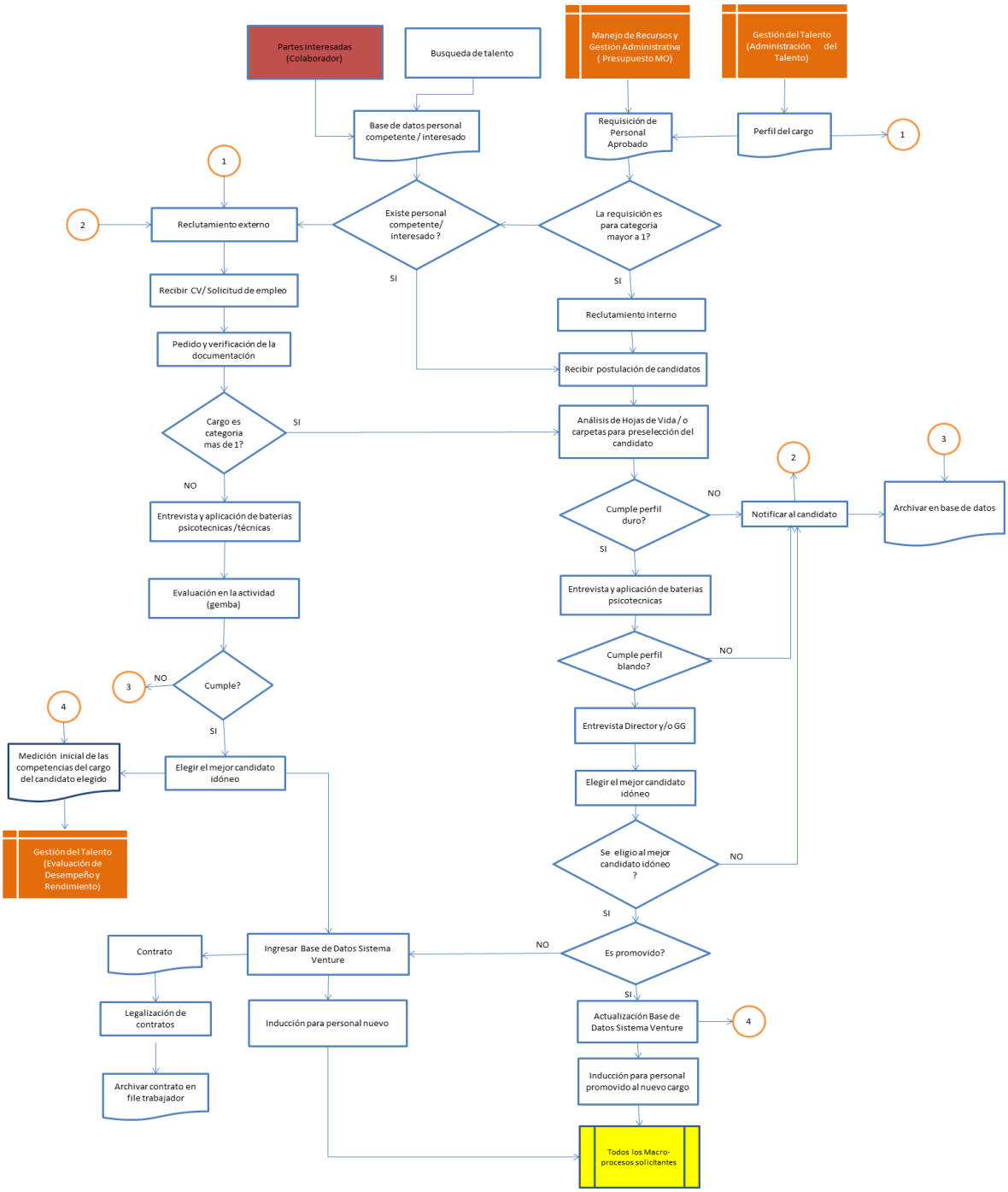
FASE I: Diseño

3.2.1. Identificación de los procesos claves del área

Para poder implementar el CMO en la empresa QualisA, se estudia y analiza los procedimientos con los que actualmente se ejecutan los subsistemas de Talento Humano, los cuales fueron revisados y mejorados en marzo del año 2012 por la Alta Dirección, se revisa la información con los responsables del Departamento de Talento Humano y se establece los indicadores que van hacer medidos en cada uno de los proceso autorizado por la Alta dirección para implementar el CMO.

A continuación se da a conocer el gráfico y una descripción breve de los procedimientos claves en la empresa QualisA y las actividades generales que realizan los responsables del Departamento de Talento Humano:

3.2.2. Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos:



(Figura N. 15, Propiedad intelectual de QualisA – Alta Dirección, Proceso de Selección de Personal, 2012).

Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Talento Humano.-

Para tener un conocimiento de cómo opera la empresa al momento de realizar la selección del Talento Humano, se realiza el seguimiento a los responsables de ejecutar este proceso, para verificar si existe uniformidad de criterios y de procedimiento.

La empresa QualisA, constantemente refresca a sus colaboradores la importancia de los procesos establecidos, la retroalimentación y la mejora continua que debe aplicarse a todo el procedimiento para obtener la estandarización de las tareas a seguir en cada finca, no incentiva el individualismo de trabajo, más bien ofrece oportunidades de mejora, otorgando apertura a sugerencias e ideas que faciliten y mejoren la actividad de seleccionar al candidato más competente.

A continuación se realiza una breve descripción del procedimiento de Selección de Personal de la empresa:

PROPÓSITO: Definir las actividades que deben ser realizadas para la selección de un nuevo colaborador en la empresa QualisA; de acuerdo a las necesidades del puesto (perfil de cargos), haciendo énfasis en las competencias, habilidades y aptitudes claves que requiere la persona idónea al cargo.

ALCANCE: El procedimiento de selección de personal, se aplicará a todos los candidatos que participen en la selección.

RESPONSABLES: Los responsables de aplicar este procedimiento son los Jefes de Talento Humano de la empresa.

POLÍTICA: Se tendrá en consideración lo siguiente:

- El proceso de selección de personal, será coordinado con el área de Talento Humano.
- El Jefe de área, podrá participar en cualquier instancia del proceso de selección.
- El jefe de área, en conjunto con el encargado del proceso de selección, serán los responsables de escoger al candidato que cumpla con el perfil requerido.
- De acuerdo al Art. 329 Constitución de la República del Ecuador, el proceso de selección, contratación y promoción laboral, se basarán en requisitos de habilidades, destrezas, formación, méritos y capacidades. Se prohíbe en la empresa el uso de criterios e instrumentos discriminatorios que afecten la privacidad, la dignidad e integridad de las personas.
- Se tomará siempre en cuenta al hacer la selección de personal, la adaptación al trabajo, tomando en cuenta su estado de salud, física, mental y psicológica, teniendo en cuenta la ergonomía y las demás disciplinas relacionadas con los diferentes tipos de riesgos psicosociales en el trabajo.

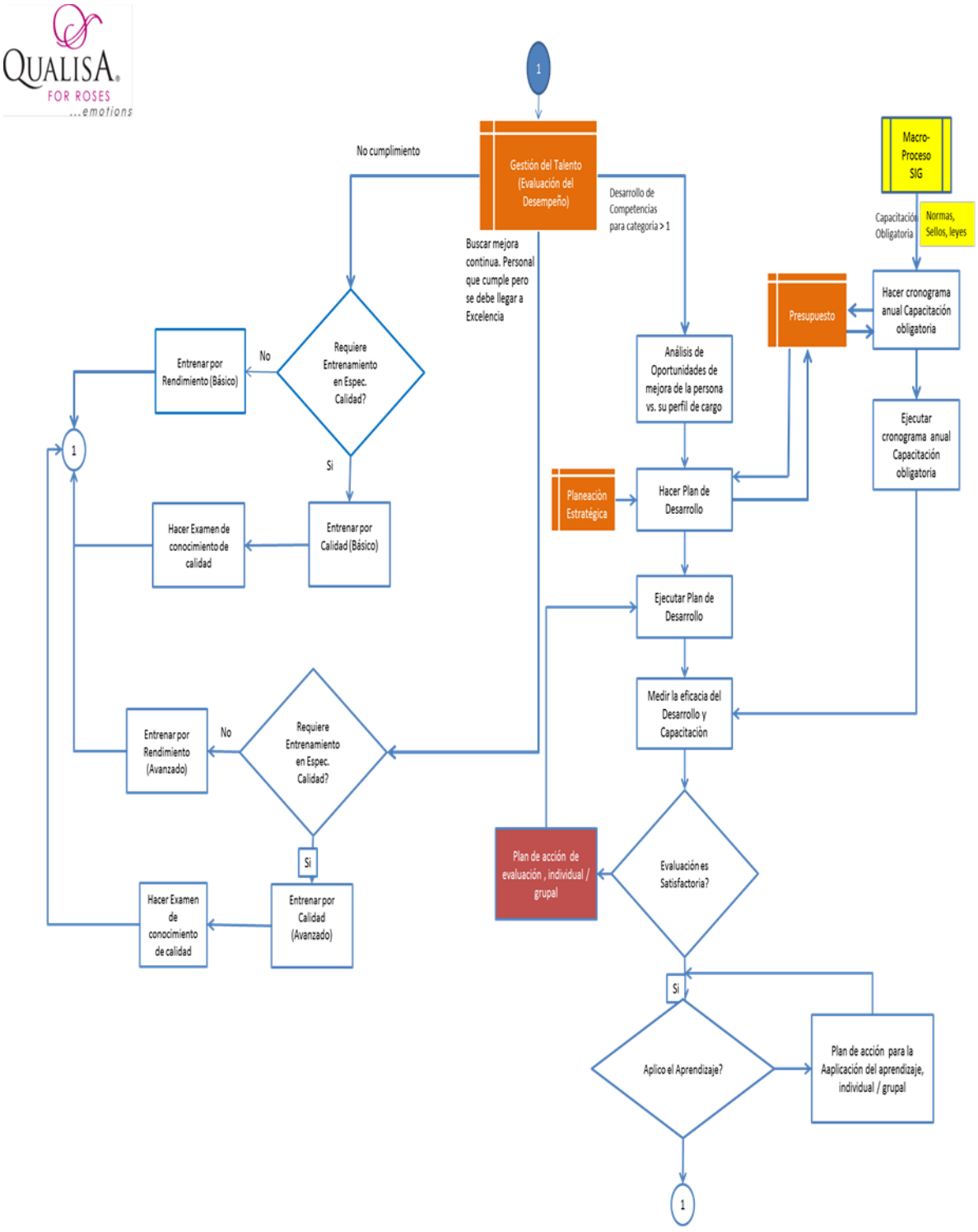
AUTORIZACIONES: El personal que hace uso de este procedimiento, puede hacer comentarios y sugerencias del mismo las cuales, serán notificadas a su jefe superior quién es la única persona que puede realizar cambios al procedimiento.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO: El proceso de selección de personal, da inicio con la necesidad y apertura de una vacante. Los Jefes de las diferentes áreas de la empresa envían el requerimiento de la vacante al Departamento de Talento Humano, el cual utilizará diferentes medios de información con la finalidad de recibir las hojas de vida de las personas interesadas al puesto de trabajo vacante.

Se procede a la entrevista, evaluación técnica y psicológica de los candidatos pre seleccionados, con la finalidad de seleccionar a la terna más idónea que podría ocupar la vacante de trabajo.

Se contacta a los candidatos seleccionados para encaminar a una entrevista final, los cuales pasan por chequeos médicos; para posteriormente contactar al colaborador ganador del proceso de selección; finalmente se envía comunicado escrito a todos los candidatos que no fueron seleccionados para agradecerles por su participación.

3.2.3. Proceso de Entrenamiento y Capacitación:



(Figura N. 16, Propiedad intelectual de QualisA – Alta Dirección, Proceso de Entrenamiento y Capacitación, 2012).

Procedimiento de Entrenamiento y Capacitación.-

A continuación, detallamos una breve descripción del procedimiento de Entrenamiento y Capacitación del personal:

PROPÓSITO: Concientizar y desarrollar competencias en los colaboradores de la empresa, proveer de conocimientos y habilidades en temas relacionados con la operatividad de la empresa; desarrollo humano, habilidades directivas, manejo de herramientas informáticas, habilidades comerciales, servicio al cliente, marketing, temas y habilidades específicas.

Fomentar la cultura y toma de consciencia en materia de Calidad, Seguridad, Salud Ocupacional y Ambiente por medio de capacitaciones y adiestramiento, con la finalidad de prevenir los riesgos laborales y ambientales inmersos a la actividad.

ALCANCE: El procedimiento de Entrenamiento y Capacitación, se aplicará a todas las áreas y colaboradores en los distintos niveles jerárquicos que componen la organización.

RESPONSABLES: Los Jefes de Talento Humano son los responsables de aplicar el presente procedimiento.

POLÍTICA: Se tendrá en consideración lo siguiente:

- La detección de las necesidades de capacitación será realizada por los jefes de cada área, en conjunto con el responsable del Departamento de Talento Humano.
- Se realizará un plan anual de formación y capacitación que será aprobado por la Alta Dirección.

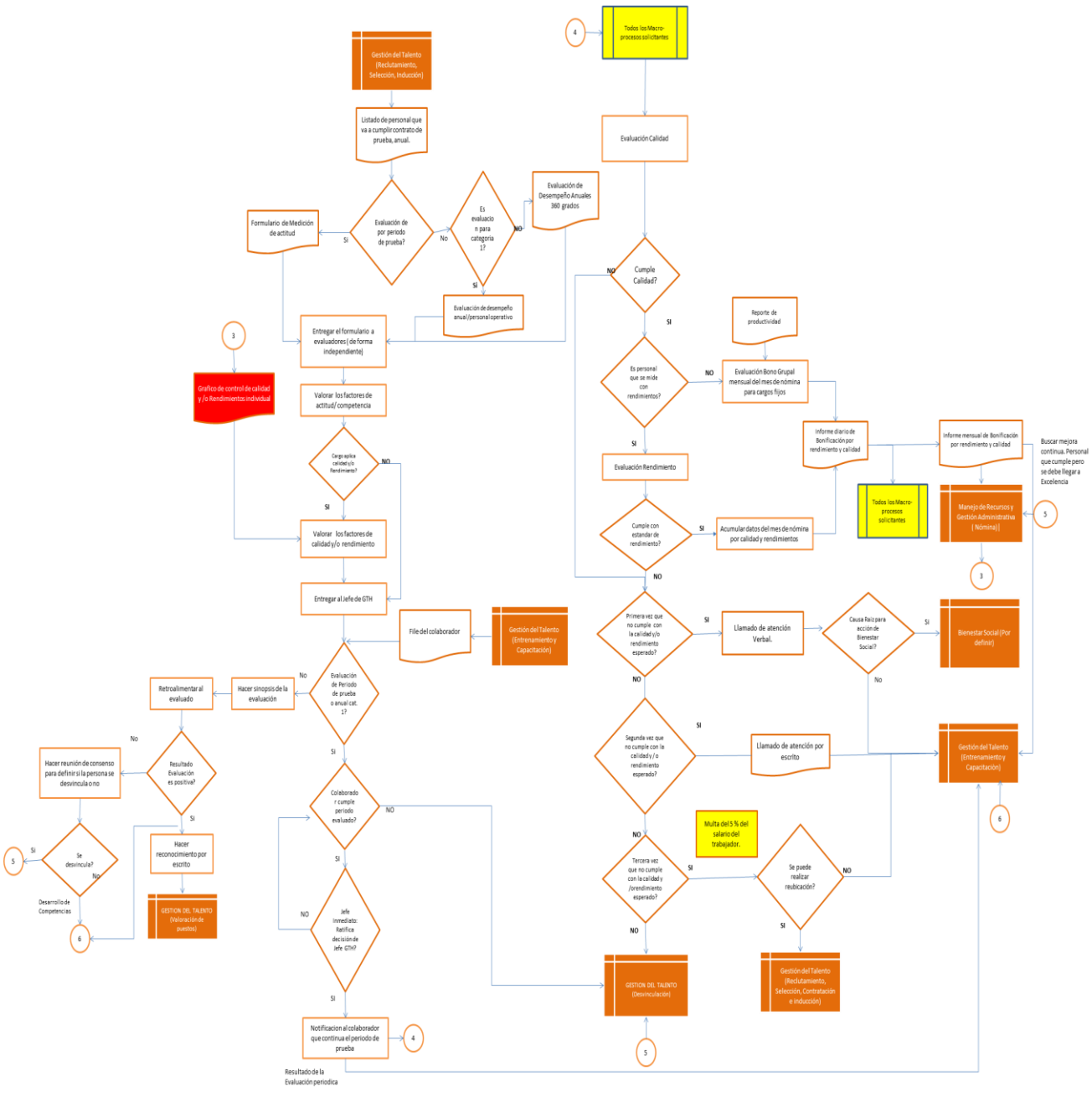
- Se utilizará el método comparativo, lo que se hace, con lo que realmente debe hacerse.
- Los instructores que dicten los temas de Entrenamiento y Capacitación, deben tener las competencias en el tema y las habilidades de enseñanza.

AUTORIZACIONES: El personal que hace uso de este procedimiento, puede hacer comentarios y sugerencias del mismo las cuales, serán notificadas a su jefe superior quién será la única persona que puede realizar cambios al procedimiento.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO: El proceso de Entrenamiento y capacitación, da inicio con la detección de las necesidades de capacitación al personal, los cuales deben realizarse con el método comparativo establecido en la empresa. Con la información de las necesidades de formación y adiestramiento, se procederá a calificar al proveedor de capacitación por parte del Departamento de Talento Humano, tomando en cuenta que cumpla con los conocimientos establecidos.

La cotización, organización y realización de la formación y capacitación debe estar registrado por formatos establecidos en la empresa como son: calificación de proveedor, hoja de vida del instructor, revisión y aprobación del temario a capacitar, registro de hoja de capacitación, efectividad de la capacitación, y por último informe técnico del instructor que dio la formación o capacitación en la empresa.

3.2.4. Proceso de Evaluación de Desempeño:



(Figura N. 17, Propiedad intelectual de QualisA – Alta Dirección, Proceso de Evaluación de Desempeño, 2013).

Procedimiento de Evaluación de Desempeño

Breve descripción del procedimiento de Evaluación del Desempeño:

PROPÓSITO: Establecer los pasos que se deben llevar a cabo, para realizar la evaluación del desempeño de los colaboradores de la empresa QualisA. Tiene como finalidad obtener la apreciación del desenvolvimiento del colaborador en el cargo y su potencial desarrollo. Toda Evaluación de Desempeño en la empresa, se realizará como un proceso para estimular, el valor, la excelencia, las cualidades y destrezas de un colaborador.

ALCANCE: El procedimiento de Evaluación del Desempeño se aplicará, a todas las áreas, iniciando con la concertación de objetivos y finaliza con el resultado de la evaluación y los objetivos alcanzados.

RESPONSABLES: Son responsables de cumplir con el presente procedimiento los Jefes de Talento Humano y los Jefes de área.

POLÍTICA: Se tendrá en consideración lo siguiente:

- La evaluación del desempeño del personal se realizará bajo el modelo establecido en la empresa que es por competencias y objetivos individuales.
- La retroalimentación de la evaluación de desempeño, está bajo la responsabilidad directa del jefe inmediato del colaborador, con la tutoría del Departamento de Talento Humano.

AUTORIZACIONES: El personal que hace uso de este procedimiento, puede hacer comentarios y sugerencias del mismo las cuales, serán notificadas a su jefe superior quién será la única persona que puede realizar cambios al procedimiento.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO: El proceso de evaluación de desempeño da inicio con la aplicación del formulario de evaluación a los colaboradores en el período correspondiente. Con la información de las evaluaciones, se procede a tabular y sacar los porcentajes de cada colaborador obtenidos, con la finalidad de realizar cronograma de entrevistas para la retroalimentación, esta actividad está a cargo del Departamento de Talento Humano, tomando en cuenta que se cumpla con los plazos establecidos para terminar la actividad. Una vez terminada las evaluaciones de desempeño en la empresa, se procede a pasar la información a los colaboradores responsables de la Formación y capacitación para implementar acciones de mejora para los diferentes colaboradores evaluados.

3.2.5. Matriz de procesos por indicadores

Una vez que se identificó los procesos claves del Departamento de Talento Humano de la empresa QualisA, se procede a identificar las actividades diarias que realizan cada responsable del Departamento de Talento Humano.

ACTIVIDADES	DESCRIPCION
Actividades de Selección y Contratación	Planificación del número de personas por hectárea, descripción de los puestos de trabajo, selección de personal, inducción e incorporación del nuevo personal.
Administración de personal	Formalización y legalización de contratos, nómina y seguridad social, gestión de permisos, vacaciones, horas extras, retiros por enfermedad, movimiento del personal de nómina.
Compensaciones y Beneficios	Estudio de mercado, estructura salarial, bonificaciones, gratificaciones, política de incentivos, beneficios sociales.
Desarrollo del talento humano	Programas de Entrenamiento y Capacitación, planes de desarrollo y sucesión.

(Figura N. 18, Actividades relevantes de cada área de RRHH, las autoras, 2013).

La empresa QualisA constantemente maneja el tema de mejora continua por las diferentes certificaciones internacionales que mantiene, y por el espíritu de la Alta Dirección en mantener la vanguardia. Su talón de Aquiles ha sido el no tener herramientas que midan su efectividad, para proveer de esta información se implementa el Cuadro de Mando Operativo de Recursos Humanos como herramienta de medición, donde se evidencian los KPI´s requeridos por cada proceso y se obtenga la información del desempeño de la empresa.

Se aplica el CMO en el Departamento de Talento Humano como primer paso para evaluar la efectividad de la herramienta, analizar la confiabilidad de la información, evaluar los resultados obtenidos y luego servirá de ejemplo para implementar en los demás procesos de la empresa.

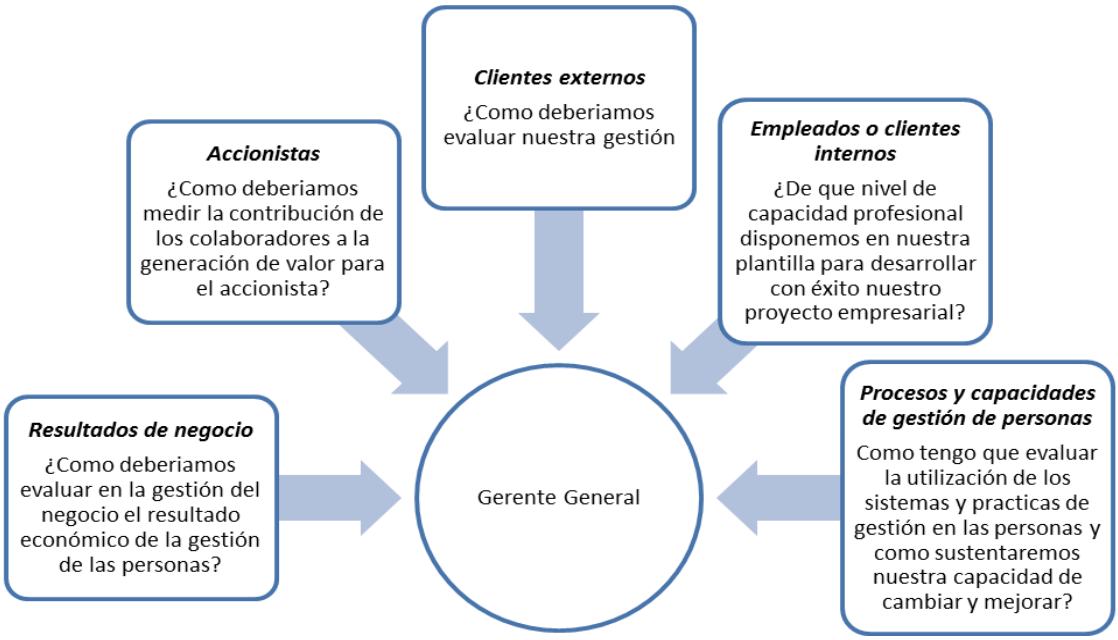
SELECCIÓN	Tiempo de respuesta	Rotación de personal nuevo	Calidad de los contratados	Costos por contratación	Índice de satisfacción
CAPACITACION	Tiempo promedio de respuesta a los requerimientos de entrenamiento y capacitación	Total de horas de capacitación por área	Mejora en el desempeño	Costo promedio de capacitación por persona	Porcentaje de reacción favorable
EVALUACION	Cumplimiento de tiempos por tipo de evaluación	Productividad de la Mano de Obra	Nivel de desempeño	Costo promedio de la evaluación	Credibilidad de las evaluaciones

(Figura N. 19, CMO área de RRHH, las autoras, 2013).

3.2.5.1.Desarrollo del perfil de los indicadores

Los resultados financieros son el fruto de crear valor para sus clientes presentes y futuros. Esto a su vez, puede lograrse potencializando adecuadamente las capacidades internas de la organización.

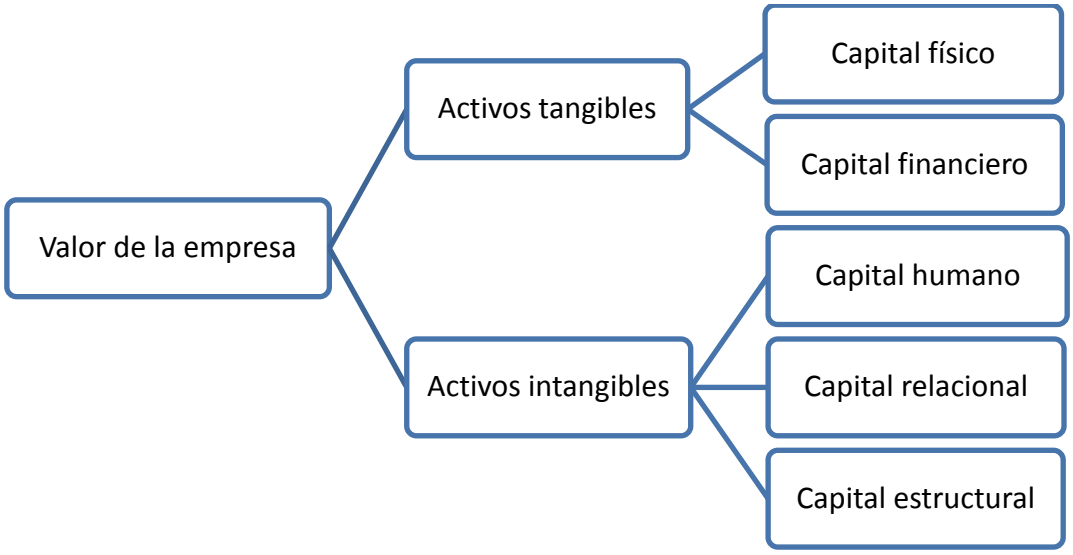
Para evaluar la gestión de talento humano y su contribución al negocio, se requiere analizar cinco cuestionamientos claves:



(Figura N. 20, Cuestionamientos claves empresa QualisA, las autoras, 2013).

La gestión que se realiza con el talento humano puede generar valor a la empresa, para identificar este aporte es necesario conocer como las personas inciden en la generación del Capital intelectual de la empresa.

Para identificar el valor de la empresa se debe considerar que los indicadores de sus activos y los indicadores relacionados al tipo de capital que se utilizan en la gestión del negocio son los que deben ser analizados para estructura el perfil de los indicadores de la gestión del talento humano.



(Figura N. 21, Activos empresa QualisA, las autoras, 2013).

Los indicadores que evalúan los activos tangibles, están constituidos por variables relacionados con la cuenta de resultados financieros, que reflejan con mayor claridad la contribución de la gestión de personal a los resultados económicos.

Los indicadores de medición de valor de la empresa QualisA son puramente financieros y sirven a la gerencia para evaluar la globalidad de su gestión y en la generación de valor para los accionistas, sin embargo para conocer el aporte del talento humano en la gestión de valor de la empresa y en la generación de valor para los accionistas se debe establecer la influencia de los activos intangibles como el capital intelectual, relacional y estructural de los colaboradores de la empresa.

Los indicadores de evaluación de los activos intangibles, permiten obtener información sobre la potencialidad de la empresa en generar resultados en un plazo futuro, para mayor claridad de la forma en la que se elegirán los indicadores se debe conceptualizar los siguientes criterios:

- **Capital Humano**: se refiere al conocimiento que poseen los colaboradores (explícito o tácito) y que es útil para la empresa, para los equipos de trabajo, así como su capacidad para generarlo.
- **Capital Relacional**: se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantienen con el exterior.
- **Capital Estructural**: se puede hablar de capital estructural cuando al interior de la empresa existe una internalización y sistematización del conocimiento por parte de los colaboradores y los equipos de trabajo que conforman la empresa, el capital estructural debe estar latente en cada momento de la empresa.

Las preguntas que se debe formular en relación a los resultados en la que inciden las personas en la gestión de la empresa son:

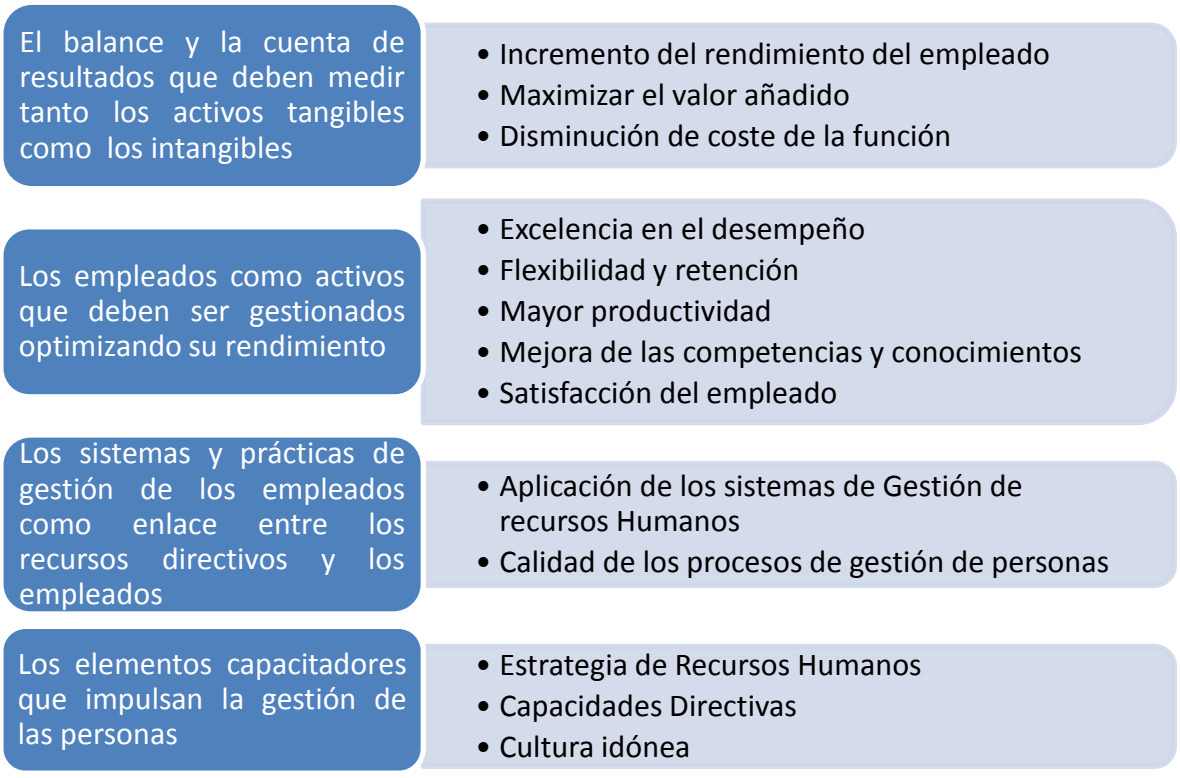
- ¿Cómo se deberá evaluar el impacto de la gestión del Departamento de Talento Humano en la cuenta de resultados?
- ¿Qué tipo de indicadores financieros se deberá utilizar para medir el resultado generado por las personas?

Antes de analizar la primera pregunta, se puede pensar en algunos ejemplos en los que una adecuada gestión del talento humano puede predecir un impacto positivo en los resultados:

- Reducir el número de niveles jerárquicos existente entre la alta dirección y los empleados de base.
- En la medida que los empleados sean capaces de asumir una mayor responsabilidad por sí mismos, esto permitirá un consiguiente ahorro en costes en la organización.

- Si se fomenta una cultura de conocimiento y aprendizaje compartido en cualquiera de los niveles de la organización, se producirá un aumento de productividad, eliminando esfuerzo innecesarios de competencia interna, "no reinventar la rueda"
- Si se mejora las competencias y actitudes de los empleados, de manera que se pueda disponer de personas adecuadas en cada momento, conscientes de sus áreas de mejora individual.

Por lo tanto para tener un enfoque más certero para la medición de la gestión del talento humano y el impacto que causa en los resultados organizacionales se puede tomar en cuenta los siguientes argumentos con los cuales se puede llegar a establecer los indicadores requeridos y éstos son:



(Figura N. 22, Impacto en la gestión de las personas, las autoras, 2013).

La respuesta a la primera pregunta no se puede responder solo desde la perspectiva financiera. La respuesta se encuentra cuando los indicadores se relacionan entre las perspectivas del cuadro de mando y las relaciones causa – efecto existente entre las variables que las conforman. Este hecho permitirá reflexionar sobre cuales son dichas relaciones causa – efecto e identificar los inductores de la actuación de las personas que pueden establecerse dentro de cada perspectiva del Cuadro de Mando.

Para la segunda pregunta formulada, es posible encontrar la respuesta dentro de la perspectiva financiera. La propuesta será utilizar indicadores de medición del valor agregado de los recursos humanos, como la consideración de las inversiones y gastos asociados a la función. De esta forma nos permitirá evaluar el impacto económico que pretendemos conseguir con la estrategia de recursos humanos elegida.

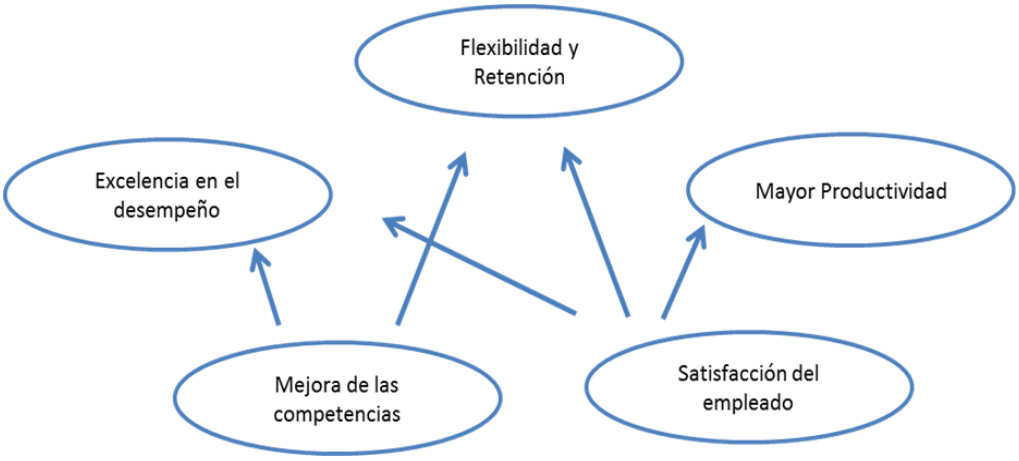
Dentro de la estructura del Cuadro de Mando Operacional que es materia de este proyecto se debe necesariamente ubicar los indicadores en la perspectiva de Aprendizaje y Formación.

En un entorno cada vez más competitivo, el valor diferencial de los recursos humanos debe radicar, no tanto en el desarrollo de un trabajo físico, sino en las ideas que se aportan para la mejora de los procesos de trabajo.

Los indicadores en relación deben estar orientados con la necesidad de la empresa, aunque en la actualidad la tendencia en la mayoría de las empresas es hacia la eliminación de tareas de carácter repetitivo con la automatización, en la empresa QualisA la utilización de un número elevado de mano de obra por el tipo de producto que procesa no es posible aplicar esta tendencia de automatización en los procesos de valor. Sin embargo la necesidad de la empresa radica en la mejora de la productividad en las actividades que se desempeñan.

La medida de la eficiencia y eficacia del capital humano se centra con esta reflexión en la necesidad de identificar y evaluar las distintas causas que pueden incidir de una forma más directa en la maximización del aporte individual a la organización.

Los elementos más significativos que pueden ser considerados a la hora de analizar el aporte de los empleados y que, por tanto, conformarán una parte esencial del Cuadro de Mando Operacional de Talento Humano son:



(Figura N. 23, Elementos significativos para realizar el CMO, las autoras, 2013).

Parece lógico pensar que en la mayoría de los casos, un alto nivel de satisfacción de los empleados constituye una exigencia importante si se quieren obtener elevados niveles de productividad y calidad o excelencia en el desempeño, por lo tanto realizar gestión para obtener esta motivación de los empleados son consideradas como otro tipo de variables que ayudan a identificar indicadores que permitan medir los intangibles como es la satisfacción de los empleados y su influencia en la productividad.

Dentro de los indicadores de satisfacción también se debe tomar en cuenta cuando los empleados salen de la empresa de forma voluntaria, se ha identificado que el cargo que mayor salida de personas se da es el de Trabajador del Agro o personal operativo y casi nulo en los cargos técnicos y administrativos por lo tanto es de mucha

valía el analizar las causas, en este caso se puede obtener un indicador que identifique el volumen de personal retirado, y como indicador alternativo que evalúe de forma indirecta el nivel de satisfacción de sus empleados, a través del análisis de dichas causas.

Otro de los factores a tomar en cuenta para establecer el perfil de indicadores de la empresa es la necesidad de mejorar las competencias de sus colaboradores, estudios han revelado que la inteligencia no es un elemento que asegure el éxito profesional, el conocimiento de las tareas tampoco lo es, entonces el cuestionamiento es ¿qué se podría decir que tienen las personas con éxito?

Una competencia se considera como una característica que se relaciona con una actuación de éxito en el trabajo. Las competencias pueden ser motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, conocimientos, comportamientos, etc.; cualquier característica del individuo que se pueda medir de un modo fiable y que marque la diferencia entre los empleados excelentes de los buenos o normales

Se puede decir que, modificar las competencias relacionadas con actitudes y valores resulta una tarea difícil, pues éstas empiezan a desarrollarse en los primeros años de vida, aunque se puede conseguir, tras un proceso largo, difícil y costoso. Los conocimientos y comportamientos son más fáciles de cambiar en la persona, ya que se puede formar y adiestrar con más facilidad.

Mejorar las competencias debe ir más allá de la formación tradicional (asistencia a cursos), debiendo abarcar otros ámbitos del aprendizaje organizacional (aprendizaje en el propio puesto de trabajo, trabajo en proyectos o equipos específicos, programas de rotación, sistemas de evaluación, etc.), se trata en este caso, de evaluar los esfuerzos de perfeccionamiento de las competencias de las personas, a través de la aportación de

conocimientos, habilidades y actitudes. En la elección del indicador se tomará en cuenta el perfil del indicador requerido para conocer la evolución de la mejora de las competencias conseguida en los procesos de evaluación y capacitación del Departamento de Talento Humano

Se vuelve indispensable en la empresa disponer de procesos formales para evaluar el desempeño de sus empleados. A través de estos procesos, se podrá proporcionar a los directivos o mando medio de herramientas que les permita conocer de forma periódica el nivel de desempeño alcanzado por los empleados que tiene a su cargo y por ende el valor agregado a la organización.

En el análisis de los indicadores que deben ser elegidos para proponer a la empresa su aplicación, se analiza el impacto de la información que se proporcione a la empresa, de acuerdo a la metodología aplicada se realiza el perfil de cada indicador descrito en la "Matriz de procesos por indicador", en esta fase se levantará la información analizada en relación a los indicadores elegidos obteniendo el siguiente perfil de indicadores.

PERFIL DE INDICADORES			
RESULTADO	**PREGUNTAS**	**RESPUESTAS**	**INDICADORES**
Personal retirado	¿Cuantas personas se han retirado de la empresa?	Se han retirado 247 personas en un año-	Índice de rotación del personal nuevo.
Personal contratado	¿Cuánto tiempo se demora la contratación de personal operativo?	Se demora 23 días.	Tiempo de ciclo en la contratación de personal.
Personal evaluado	¿A cuantas personas nuevas se ha evaluado la calidad de trabajo?	Menos del 5%	Calidad de los contratados.
Personal capacitado	¿Cuantas personas por proceso operativo han sido capacitadas durante el año?	Menos del 40%.	Costo de capacitación por empleado.
Cumplimiento de horas capacitación por trabajador	¿Qué tiempo de capacitación tiene cada trabajador?	Menos de 8 horas /año	Tiempo de formación.
Numero de personas por hectárea	¿Cuál personas por hectárea tiene la empresa?	12 personas por hectárea	Productividad de la Mano de Obra.
Desempeño AA	¿Cuántos trabajadores de la empresa tienen rendimiento AA?	Menos del 60%	Índice de desempeño.
IAL 92%	¿Qué nivel de aceptación de la gestión de la empresa tienen los trabajadores?	92% de satisfacción	Índice de satisfacción.

(Figura N. 24, Perfil de Indicadores, las autoras, 2013).

Obtenido el perfil de indicadores, se elegirán los indicadores idóneos que serán aplicados en el cuadro de mando operativo del Departamento de Talento Humano, para realizar esta elección es conveniente proponer los objetivos estratégicos para la Gestión del Talento Humano en la empresa y alinear los indicadores a estos objetivos.

Con todo los antecedentes citados anteriormente y la tendencia del negocio para mejorar la competitividad en el mercado se establecen los siguientes objetivos estratégicos de la empresa QualisA:

- ✓ Incrementar la rentabilidad de la compañía, a través de la maximización de los beneficios operativos y minimización de los costes de producción.
- ✓ Mejorar la calidad de sus procesos y servicios para contribuir a alcanzar los estándares de calidad empresarialmente deseables, por ende la satisfacción de los clientes y la mejora de las competencias técnicas de los colaboradores.
- ✓ Mejorar el rendimiento individual de los colaboradores y el incremento de su satisfacción, así como la mejora de la capacidad de dirección de los mandos medios de la empresa.
- ✓ Mejorar la gestión de Talento Humano creando un sistema innovador que demuestre el valor agregado para la empresa, reflejado en la rentabilidad.
- ✓ Desarrollar un sistema de mediciones que demuestre el impacto de la gestión de las personas en el desempeño del negocio.

El objetivo estratégico del Departamento de Talento Humano es:

"Desarrollar o potencializar en los colaboradores las habilidades, conocimientos y actitudes que genere una contribución efectiva para la empresa (Departamento Talento Humano, QualisA, 2013)"

Los indicadores que intervienen en el CMO del Departamento de Talento Humano y que se alinean a su objetivo, se describen en la siguiente matriz:

3.2.5.2 INDICADORES GESTION DEL TALENTO HUMANO			
INDICADOR	**FORMULA**	**VALOR ACTUAL**	**META**
Índice de Rotación de personal nuevo	$= \frac{(\text{Ingresos} + \text{Salidas})/2}{Total\ de\ trabajadores\ del\ periodo}$ x 100	36%	28%
Tiempo de ciclo contratación	$= Fecha\ de\ contrato - Fecha\ de\ requerimiento$ ***(Respuesta en días)***	16 días	10 días
Calidad de los contratados	$= Promedio\ de\ la\ Evaluacion\ del\ Desempeño\ de\ los\ empleados\ \ nuevos + \%\ empleados\ nuevos\ retenidos\ pasado\ el\ año /\#\ indicadores\ usados\ en\ el\ numeral$	78%	80%
Costo promedio de capacitación por persona	$= \frac{\text{Costos directos} + \text{Costos indirectos}}{Total\ de\ trabajadores\ capacitados}$	$14,oo	$14,oo
Cursos Niveles de Evaluación	$= \frac{\text{Total de cursos por niveles}}{Total\ de\ cursos\ programados}$	80%	90%
Tiempo de formación	$= \frac{\text{Horas de capacitación}}{Total\ de\ trabajadores}$	27h00	30h00
Productividad de la Mano de Obra	$= \frac{\text{Total de tallos exportables)}}{N°\ prom\ de\ empleados\ del\ periodo\ MOD}$	5685 t/p	6102 t/p
Índice de desempeño	$= \frac{\text{N° de empleados con desempeño óptimo}}{Total\ de\ personas\ evaluadas}$	76%	80%
Costo de remuneración variable			

(Figura N. 25, Indicadores Departamento de Talento Humano, las autoras, 2013).

FASE II: Desarrollo

3.3.Diseño de los instrumentos de recolección

Para la obtención de los datos de cada uno de los indicadores seleccionados, se requiere diseñar ciertos instrumentos confiables que registren la información de acuerdo a la frecuencia requerida.

Para elaborar los instrumentos de recolección se han realizado las siguientes actividades:

1. Listar las variables que se pretende medir
2. Revisar su definición conceptual y comprender su significado
3. Indicar el nivel de medición de cada variable
4. Indicar como se van a codificar los datos
5. Aplicar una prueba piloto del instrumento de medición
6. Determinar el instrumento definitivo

A continuación se describirán las variables seleccionadas por cada indicador.

3.3.1. **Indicadores Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal**

Los datos a ser recopilados son las fechas en las que se realizan cada una de las actividades en la selección de personal y estas son:

1. Fecha de recepción de la requisición
2. Fecha de reclutamiento de personal
3. Fecha de entrevistas de selección
4. Fecha de contratación
5. Fecha de inicio de trabajo del contratado

SELECCIÓN DE PERSONAL - TIEMPO DE SELECCIÓN							
FECHA EMISIÓN:	**01/04/2010**	**FECHA REVISIÓN:**	**20/11/2010**	**No. REVISIÓN:**	**2**	**CODIGO**	**THSP03**

FECHA INICIO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL Y PROCESO	FECHA DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	FECHA DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN	FECHA DE LA CONTRATACION	FECHA DE INICIO DE TRABAJO

(Figura N. 26, Anexo Nro. 1 Formulario de recolección de datos del Indicador: Reclutamiento y Selección de personal, las autoras, 2013).

En el indicador de Rotación de personal nuevo se han identificado las siguientes variables para definir el porcentaje de rotación, las cuales se definirán mediante el Anexo 2.

1. Fecha de ingreso del personal contratado
2. Fecha de salida del personal de acuerdo al tiempo de permanencia: 90 días, 180 días, 360 días.
3. Total de personal autorizado por mes
4. Porcentaje de rotación de personal por tiempo de permanencia
5. Total de rotación de personal.

En el indicador de la calidad de los contratados se recolectará los datos obtenidos de la evaluación de desempeño del año anterior vs la evaluación de desempeño del personal nuevo del año en curso, el cual medirá las competencias universales de la empresa, Anexo 3.

QUALISA FOR ROSES ...emotions

SELECCIÓN DE PERSONAL - ROTACIÓN DE PERSONAL

FECHA EMISIÓN:	**01/01/2012**	**FECHA REVISIÓN:**	**20/01/2012**	**No. REVISIÓN:**	**2**	**CODIGO**	**THSP01**

ALTAS Y BAJAS DEL _____ AL _____

CODIGO	NOMBRE	FECHA INGRESO	FECHA ANTIGÜEDAD	FECHA SALIDA	CEDULA	PUESTO	TIPO CONTRATO	MOTIVO INGRESOS	MOTIVO SALIDA

(Figura N. 27, Anexo Nro. 2 Recolección de datos del Indicador Rotación de personal nuevo, las autoras, 2013).

QUALISA FOR ROSES ...emotions

EVALUACION DE DESEMPEÑO FINCA:

OPERARIOS PROCESO:

ETAPA:

NOMBRE DEL EVALUADO: CARGO:

FECHA DE INGRESO: TIEMPO EN EL CARGO:

PERIODO DE EVALUACION:

NOMBRE DEL EVALUADOR: FECHA DE EVALUACIÓN:

Evalué al trabajador utilizando los siguientes parámetros de desempeño:

5 = EXCELENTE (Sobrepasa la expectativa del cargo), 4 = MUY BUENO (Cumple a satisfacción los requerimientos del cargo)

3 = BUENO (Cumple medianamente los requerimientos del cargo), 2 = REGULAR (Rendimiento inadecuado - Plan de acción)

N/A = Factores que no son aplicables a la función analizada.

	COMPETENCIAS	JEFE DE PROCESO	SUPERVISOR	TOTAL
1A	Cumple con las normas y políticas de la empresa (puntualidad, asistencia, disciplina, confidencialidad):			
2A	Contribuye, se involucra y colabora como equipo dentro y fuera de su proceso:			
3A	Demuestra cordialidad y respeto con sus pares y superiores:			
4C	Conoce como hacer las tareas asignadas:			
5C	Nivel de habilidad para realizar las tareas:			
6Q	El trabajo que realiza es de calidad, cumple con los estándares y exactitud (errores)			

CALIFICACION MAXIMO 60 PUNTOS	EFICIENCIA	RANGO	PUNTAJE OBTENIDO
EX	AA	60	
MB	A	50 A 59	
B	B	30 A 49	
R	C	MENOS 30	

PLAN DE MEJORAMIENTO

CUALES SON LAS FORTALEZAS DESTACABLES DEL EVALUADO?

CUALES SON LAS PRINCIPALES DEBILIDADES DEL EVALUADO?

DETALLE EN ACUERDO CON SU COLABORADOR CUALES SERAN LAS METAS / OBJETIVOS PARA EL PROXIMO AÑO (SOBRE LOS CUALES SE EVALUARÁ EL PROXIMO AÑO) ?

Nro.	ACCIONES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE

Considera que el(a) colaborador(a) evaluado(a) debe seguir Vinculado a la Empresa? **SI** ☐ **NO** ☐

COMENTARIOS ADICIONALES:

(Figura N. 28, Anexo Nro. 3 Calidad de los Contratados, las autoras, 2013).

3.3.2. **Indicadores Procesos de Formación y Desarrollo de la empresa**

Para los indicadores del proceso de Formación y Desarrollo de la empresa, se ha creado una plantilla que el responsable del proceso de Capacitación y Formación, tendrá que alimentarlo con la información generada mes a mes:

- Costo de capacitación,
- Tiempo de formación,
- Cursos niveles de evaluación.

QUALISA FOR ROSES ...emotions	DESARROLLO Y FORMACION DEL PERSONAL						
	FECHA EMISIÓN:	01/04/2012	FECHA REVISIÓN:	20/11/2012	No. REVISIÓN:	2	CODIGO	THCP01

DEPARTAMENTO	NOMBRES	HORAS DE CAPACITACION	FECHA DE CAPACITACION	CENTRO ESTUDIO O CAPACITADOR	NOMBRE DEL CURSO	TIPO DE CAPACITACION	COSTO EMPRESA
TOTAL		**0**					**0.00**

PERSONAS CAPACITADAS	

(Figura N. 29, Anexo Nro.4. Formulario de Recolección de datos para indicadores de Proceso de Formación y Desarrollo, las autoras, 2013)

3.3.3. **Indicadores Procesos de Evaluación del Desempeño**

Para los indicadores de Evaluación de Desempeño, se utilizaran los siguientes instrumentos:

1. Evaluación de desempeño anual

2. Encuesta de clima laboral

Para el indicador de evaluación de desempeño de mano de obra se aplicará la ficha de indicador TH-ED-01, será necesario que el Departamento de Contabilidad, proporcione la información mensual de ventas netas de la empresa, para aplicar el indicador.

Anexo Nro. 5. Evaluación de Desempeño anual.

Anexo Nro. 6. Encuesta al personal

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

QUALISA FOR ROSES ...emotions

DATOS PERSONALES:

NOMBRE:

CARGO:

JEFE INMEDIATO:

SISTEMA DE CALIFICACION

1	INSATISFACTORIO
2	CASI SATISFACTORIO
3	SATISFACTORIO
4	UN POCO MAS QUE SATISFACTORIO
5	MUY SATISFACTORIO

El sitema de calificación antes detallado le permitirá a usted valorar cada uno de los aspectos evaluados. El desempeño de los colaboradores a su cargo deberá ser evaluado de forma objetiva y profesional de tal manera que los resultados puedan reflejar el desempeño real de cada colaborador.

	1	2	3	4	5
1. APRENDIZAJE Y VOLUNTAD DE HACER LAS COSAS: Debe tomar en cuenta la actitud del colaborador para comprender la mecánica del trabajo. Juzge la rapidez y retención en comprender las instrucciones impartidas, la habilidad en sacar provecho a los errores y adaptarse a los métodos y procedimientos indicados. El trabajador es voluntarioso al hacer las cosas de trabajo?.					
2. RELACIONES PERSONALES: Considerese las relaciones del colaborador con sus compañeros, superiores y cliente. Tómese también en cuenta su espíritu de compañerismo, cooperación y habilidad para tratar a sus jefes, compañeros y cliente. Es amable, cortez, capta simpatía, es discreto?					
3. COMPROMISO: El colaborador siente como propios los logros de la organización, superando obstáculos y no es conflictivo al momento de implementar nuevos métodos?					
4. RESPETO A LA EMPRESA: El colaborador siente y obra en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Se debe tomar en cuenta si el colaborador tiene el deseo de ayudar y servir a los clientes internos y externos, de comprender y satisfacer sus necesidades resolviendo problemas.					
5. SUPERACION PERSONAL: El colaborador posee amplios conocimientos en los temas del área del cual es responsable, posee la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejpos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización. Demuestra constantemente el interes de aprender para ser mejor en su trabajo?.					
6. PROACTIVO. Considérese la forma de trabajar del colaborador en situaciones duras, cambiantes, en jornadas de trabajo prolongadas cuando es necesario, sin que esto afecte su nivel de actividad.					

COMENTARIOS SOBRE EL COLABORADOR EVALUADO:

(Figura N. 30, Anexo Nro.5. Formulario de Evaluación de desempeño, las autoras, 2013)

ENCUESTA CONFIDENCIAL

Esta es una encuesta de carácter confidencial e informal que la hacemos con el objeto de conocer el sentir del personal, y con el fin de mejorar el ambiente de trabajo dentro de la empresa. Debe responderse en forma anónima y sincera. Para mayor confidencialidad del nuestros colaboradores la encuesta deberá ser respondida con letra imprenta.

AREA EN LA QUE TRABAJA:

……...

LUGAR DE TRABAJO:

……...

1) GRADO DE SATISFACCION CON EL PUESTO DE TRABAJO:

a) Se siente usted satisfecho en su actual puesto de trabajo? SI….. NO…..
b) Considera usted que tiene posibilidad de ascensos? SI….. NO…..
c) En su opinión, la empresa vela por los intereses de sus empleados? SI….. NO…..

2) GRADO DE SATISFACCION CON LA EMPRESA:

a) Cómo valoriza usted a la empresa?

……
……

b) Se cambiaría a otra compañía si tuviera una oferta equivalente? SI….. NO…..
c) Merece la empresa la confianza de clientes, proveedores y colaboradores? SI….. NO…..

3) GRADO DE SATISFACCION CON LOS DIRECTIVOS:

a) Como califica usted a los Jefes Administrativos?
EXCELENTE….. MUY BUENO….. BUENO…… DEFICIENTE…..
b) Como califica usted a su Jefes Inmediato?
EXCELENTE….. MUY BUENO….. BUENO…… DEFICIENTE…..
c) En su opinión, sus opiniones, iniciativas y propuestas son valoradas por sus Jefes Inmediatos? SI….. NO…..
d) En su opinión, quién es sobresaliente entre sus Jefes?.....
e) En su opinión, quién es deficiente entre sus Jefes?.....
f) En su opinión, qué departamento o área no colabora eficientemente en el desenvolvimiento de su trabajo?.....

4) SATISFACCION CON INSTALACIONES, SERVICIOS Y HORARIOS:

a) Califique del 1 al 4 la calidad de las instalaciones (1=Muy funcionales; 2= Funcionales; 3=Poco Funcionales; y, 4=Nada funcionales):
Ubicación….. Oficinas….. Bodegas…… Baños….. Almacenes….. Cafetería…… Patios……. Parqueaderos…….
b) En su opinión que le falta a la empresa de forma urgente?

……
……

5) SUGERENCIAS PARA MEJORAS:

Si usted tuviera poder de decisión, que haría en forma prioritaria?

……
……

Si usted desea identificarse y desea comentar este cuestionario con funcionarios de QualisA, guarde una fotocopia de sus respuestas y fije una cita con el Departamento de Talento Humano.

Fecha:……..

SUS OBSERVACIONES SON IMPORTANTES PARA LOGRAR CAMBIOS DE SER NECESARIOS Y/O MANTENER LA CALIDAD EN PROCURA DE OBTENER Y PRECAUTELAR EL BENEFICIO DE TODOS NUESTROS COLABORADORES.

(Figura N. 31, Anexo Nro.6. Encuesta de Satisfacción laboral, las autoras, 2013)

3.4. Procedimiento para la recolección de la información

A continuación se describe el procedimiento que establece los lineamientos para la recolección de los datos:

1. OBJETIVO

Establecer la forma de usar los instrumentos de registro y recolección de datos diseñados para obtener la información necesaria para cada indicador del Cuadro de Mando Operativo del Departamento de Recursos Humanos de la empresa QualisA.

2. ALCANCE

Aplica a los instrumentos y datos requeridos de los indicadores de gestión por procesos operativos del Departamento de Recursos Humanos de la empresa QualisA.

3. RESPONSABLES

Jefe de Gestión Talento Humano

Director(a) de Talento Humano

4. FRECUENCIA Y PERIODICIDAD

La aplicación de cada instrumento deberá ser de forma mensual, trimestral, anual, de acuerdo a la necesidad manifestada en la Ficha técnica de cada indicador.

3.4.1. Reclutamiento y Selección de Personal

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	**PROCEDIMIENTO INDICADOR TIEMPO DE SELECCIÓN**
PROPOSITO:	Documentar el tiempo de selección que el Departamento de Talento Humano se demora una vez que se ha recibido la requisición de personal.
ALCANCE:	El procedimiento de selección de personal, lo aplicarán todos los colaboradores pertenecientes al área de Talento Humano, y encargados del proceso de selección.

RESPONSABILIDADES:

- **Director(a) de Talento Humano es responsable de recibir la requisición de personal y aprobarla.**
- **Jefes de áreas. Son responsables de participar en las entrevistas finales de la terna de candidatos recomendados por el Departamento de Talento Humano y fijar el candidato de su elección.**

INSTRUCCIONES:
El colaborador del Departamento de Talento Humano, encargado del proceso realizará en el Anexo 1 lo siguiente:

- **Se da por iniciado el proceso de reclutamiento y selección de personal, una vez que el Jefe de área exponga por escrito la necesidad de llenar una vacante o crear un nuevo puesto, y esté autorizado por la Dirección de Talento Humano.**
- **Se documentará la fecha en la se tiene reclutado a los candidatos sea por medio electrónico, anuncios de prensa, entre otros; y se ha iniciado con la primera ronda de entrevistas y evaluaciones psicológicas.**
- **Se registrará la fecha en la que se presenta la terna de candidatos idóneos para llenar la vacante al Jefe de área y/o Dirección de Talento Humano.**
- **Se registrará la fecha en la que se iniciará sus labores el candidato contratado ganador del proceso de selección.**

El proceso concluirá cuando el nuevo colaborador ha iniciado su periodo de inducción en la empresa y ha entregado al Departamento de Talento Humano, todos los requisitos de ingreso.

(Figura N. 32, Procedimiento indicador Tiempo de Selección, las autoras, 2013).

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	**PROCEDIMIENTO DE INDICADOR ROTACION DE PERSONAL**
PROPOSITO:	Documentar la rotación de personal que existe en la empresa, en un período determinado.
ALCANCE:	El procedimiento de selección de personal, lo aplicarán todos los colaboradores pertenecientes al área de Talento Humano, y encargados del proceso de selección.

RESPONSABILIDADES:

- **Director(a) de Talento Humano es responsable de recibir los documentos de separación del colaborador y aceptarla de ser el caso.**
- **Jefes de áreas. Son responsables de notificar al Departamento de Talento Humano la separación por parte de la empresa o por parte del colaborador.**

INSTRUCCIONES:
Cada trimestre, semestre o cuando la empresa lo requiere, el colaborador responsable del Proceso de reclutamiento y selección de personal, procesará información de nuestra sistema de Recursos Humanos, para obtener los siguientes datos de los colaboradores activos y ex empleados:

- **Código, Nombre,**
- **Fecha ingreso,**
- **Fecha antigüedad,**
- **Fecha salida,**
- **Cedula de identidad,**
- **Puesto a ocupar,**
- **Fecha de contrato,**
- **Motivo de ingreso,**
- **Motivo de salida.**

Con los datos obtenidos, se procederá al cálculo de índice de Rotación de Personal (Ficha de indicador TH-SP-01).

(Figura N. 33, Procedimiento indicador Rotación de Personal, las autoras, 2013).

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	**PROCEDIMIENTO DE INDICADOR CALIDAD DE LOS CONTRATADOS**
PROPOSITO:	Documentar la calidad de los contratados que existe en la empresa, en un período determinado.
ALCANCE:	El procedimiento de selección de personal, lo aplicarán todos los colaboradores pertenecientes al área de Talento Humano, y encargados del proceso de selección.

RESPONSABILIDADES:

- **Director(a) de Talento Humano es responsable de capacitar y velar por la evaluación de los Jefes de área a sus subordinados.**
- **Jefes de áreas. Son responsables de realizar la evaluación de desempeño del nuevo colaborador, en los tiempos indicados, tomando en cuenta las sugerencias del Departamento de Recursos Humanos para que la evaluación sea objetiva.**

INSTRUCCIONES:

Una vez que el colaborador nuevo ha terminado su proceso de inducción en la empresa, y antes de que concluya el período de prueba, se evaluará al candidato en base a competencias universales de la empresa.

La evaluación de desempeño la realizará el jefe inmediato del nuevo colaborador llenando el formato Anexo 3.

Una vez que fue evaluado el candidato, el colaborador encargado del Proceso de Reclutamiento y selección de personal, enviará la calificación obtenida.

Cada trimestre, semestre, anual o cuando la empresa lo requiera, se sacará la calidad de los contratados según formula de Ficha TH-SP-03 de indicadores.

(Figura N. 34, Procedimiento indicador Calidad de los contratados, las autoras, 2013).

3.4.2. Formación y Capacitación

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	**PROCEDIMIENTO DE INDICADORES DE FORMACIÓN Y CAPACITACION DEL PERSONAL**
PROPOSITO:	Obtener información del costo de capacitación, tiempo de formación y cursos por niveles, de los colaboradores de nuestra empresa, en un período determinado.
ALCANCE:	Comprende la capacitación, formación y desarrollo, para los diversos cargos tanto para posiciones operativas o administrativas de personal, sea de reciente ingreso o contratado con anterioridad.

RESPONSABILIDADES:

- **Jefes de Departamento de Talento Humano, es responsables de elaborar el documento.**
- **Director (a) Departamento de Talento Humano, es responsable de aprobar este procedimiento y tiene la autoridad para hacerlo cumplir.**
- **Jefes de área, son responsables del cumplimiento de este procedimiento en sus respectivas áreas.**

INSTRUCCIONES:

Una vez que se ha aprobado y autorizado una capacitación, el colaborador responsable del proceso del Departamento de Recursos Humanos procederá a ingresar la información del curso de formación recibido por áreas. Donde se detallará la siguiente información, Anexo 4:

- **Departamento y/o área de trabajo**
- **Nombre del participante a la capacitación.**
- **Horas de la capacitación**
- **Fecha de la capacitación**
- **Centro de estudios o capacitador**
- **Nombre del curso}**
- **Tipo de capacitación**
- **Inversión empresa**

Los indicadores de: Costo de capacitación, Tiempo de formación y/o Cursos niveles de evaluación se sacaran de acuerdo a fichas de indicadores TH-CP-01, TH-CP-02, TH-CP-03.

La información de indicadores del proceso de Formación y Desarrollo de la empresa se calculará cada trimestre, semestre, anual o cuando la empresa lo requiera

(Figura N. 35, Procedimiento indicadores Formación y Desarrollo, las autoras, 2013).

3.4.3. Evaluación de Desempeño

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	**PROCEDIMIENTO DE INDICADOR EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**
PROPOSITO:	Medir el índice de desempeño de los colaboradores de la empresa anualmente.
ALCANCE:	Es aplicable a todo el personal de QualisA, sea este administrativo y/o operativo.

RESPONSABILIDADES:

- **Jefe de Personal: Es responsable de realizar este procedimiento y tiene la autoridad para hacerlo cumplir.**
- **Jefe del trabajador: Es responsable de hacer las evaluaciones a sus subalternos inmediatos.**

INSTRUCCIONES:

Todo trabajador pasa por una evaluación de desempeño anual Anexo 5, esta evaluación se la realiza entre los meses de noviembre a diciembre.
El Jefe inmediato utilizará la matriz de evaluación del desempeño por competencias en función de las características establecidas.

Una vez que el colaborador del Departamento de Talento Humano, responsable del Proceso de Evaluación de Desempeño haya tabulado la información de los jefes, se procederá a sacar el índice de desempeño anual, de acuerdo a la ficha de indicador TH-ED-02,

El indicador de Evaluación de Desempeño se calculará anualmente.

(Figura N. 36, Procedimiento indicador Evaluación Desempeño – Período de Prueba, las autoras, 2013).

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	**PROCEDIMIENTO DE INDICADOR SATISFACCION LABORAL**
PROPOSITO:	Conocer el clima laboral de la empresa.
ALCANCE:	Es aplicable a todo el personal de QualisA, sea este administrativo y operativo.

RESPONSABILIDADES:

- **Jefe de Personal: Es responsable de realizar este procedimiento y tiene la autoridad para hacerlo cumplir.**
- **Trabajadores de la empresa: Son responsables de contestar las encuestas.**

INSTRUCCIONES:

A inicias del mes de Enero de cada año, todo colaborador es invitado a contestar la encuesta de clima laboral Anexo 6.

Una vez que el colaborador del Departamento de Talento Humano, responsable del Proceso de Evaluación de Desempeño haya tabulado la información de las encuestas, se procederá a sacar el índice de satisfacción laboral anual, de acuerdo a la ficha de indicador TH-ED-03,

El indicador de satisfacción laboral se calculará anualmente.

(Figura N. 37, Satisfacción Laboral, 2013).

3.5.Entrenamiento al personal del Departamento de Talento Humano y Simulacro de toma de datos.

Para el desarrollo del proceso de implementación del CMO, se ha realizado el cronograma de difusión, entrenamiento y simulacro de la recolección de datos para la obtención de los resultados de los indicadores de gestión del Departamento de Talento Humano.

Se programa reuniones de grupo semanales para analizar el registro de los datos, las dificultades encontradas y re-inducción de los procedimientos de fechas de indicadores establecidos.

Una vez familiarizado el procedimiento con los responsables del Departamento de Talento Humano, se decide realizar reuniones quincenales, para posteriormente, regresar a la agenda normal de trabajo con reuniones mensuales del grupo para análisis de los avances en cada uno de los procesos.

Se establece para las reuniones semanales el siguiente procedimiento con la finalidad de no perder el objetivo de la reunión.

- Elección de secretario.- El secretario será el responsable de levantar el acta de reunión y tomar nota de todas las sugerencias y novedades de la semana en la implementación de CMO.
- Responsables de indicadores y procesos.- Son aquellos colaboradores que estarán a cargo de los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño, encargados de alimentar la información para los indicadores.
- Responsables del seguimiento de la implementación del CMO.- Será responsabilidad de las autoras de la presente investigación, el analizar los avances, realizar los ajustes y reforzar la capacitación a los colaboradores encargados de los procesos de Talento Humano de la empresa QualisA.
- De no poder realizarse la reunión el día lunes de inicio de semana, se pasará al día miércoles de la misma semana, con la finalidad de no dejar pendiente las novedades que se encuentren en la implementación del CMO.

FASE III: Ejecución

3.5.1. Asignación formal de los responsables

Una vez que se ha dado a conocer el planteamiento del CMO del Departamento de Recursos Humanos a la Alta Dirección y es aprobado, se procede a asignar los responsables para la toma formal de datos que alimentará mensualmente los instrumentos definidos para la recolección de la información.

La estructura funcional de la empresa permite que en cada una de las plantaciones se asigne como responsable al Jefe de Talento Humano, quien es el responsable directo de la ejecución de los procesos del Departamento de Recursos Humano.

La aplicación de los instrumentos serán estandarizados en las dos Fincas, las fechas de entrega de la información será de forma mensual a la Dirección de Talento Humano.

PROCESO	INDICADOR	RESPONSABLE (Cargo)	FRECUENCIA
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	Tiempo de ciclo en la contratación.	Jefe GTH Qualisa 2 Y Qualisa 3	Mensual
	Índice de rotación de personal nuevo.		Mensual
	Calidad de los contratados		Trimestral

(Figura N. 38, Responsables, Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, las autoras, 2013).

PROCESO	INDICADOR	RESPONSABLE (Cargo)	FRECUENCIA
FORMACION Y CAPACITACION	Costo promedio de capacitación por persona	Jefe GTH Qualisa 2 Y Qualisa 3	Anual
	Tiempo de capacitación por colaborador		Anual
	Porcentaje de cursos por categoría		Anual

(Figura N. 39, Responsables, Proceso Formación y Desarrollo, las autoras, 2013).

PROCESO	INDICADOR	RESPONSABLE (Cargo)	FRECUENCIA
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	Índice de desempeño	Jefe GTH Qualisa 2 Y Qualisa 3	Periodo de prueba, Periodo anual.
	Productividad de la mano de obra		Mensual
	Costo de remuneración variable		Mensual

(Figura N. 40, Responsables, Evaluación del Desempeño, las autoras, 2013).

3.5.2. Reuniones de avance

Se establece el siguiente cronograma de reuniones para conocer el avance en la recopilación de la información.

Cronograma de reuniones	Ago 12	Sep 12	Oct 12	Nov 12	Ene 13	Feb 13	Mar 13
Implementación CMO	6, 13, 20, 27	3, 10, 17, 24	8, 15, 22, 29	5, 12, 19, 26	7, 14, 21, 28	4, 8, 18, 25	4, 8, 18, 25

(Figura N. 41, Cronograma reuniones de avance, las autoras, 2013).

3.6.Consolidación de la información

Datos de la empresa

El levantamiento de la información se realizará en dos etapas para obtener un periodo completo por ejercicio fiscal del 2012.

$$\text{MO a}\frac{\text{Dic}}{12} = 339\ personal\ operativo$$

$$+ 36\ empleados\ de\ gestión\ \ administrativa = 375\ empleados$$

Medición de la efectividad del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

CUADRO DE MANDO OPERATIVO PROCESOS: Reclutamiento y Selección de personal			
Indicadores	**Estándar**	**Límites de tolerancia**	**Frecuencia de medición**
1. Tiempo de ciclo de la contratación	10 días laborables	Máximo 18 días	Promedio trimestral
2. Calidad de los contratados	80%	Mínimo 75%	Promedio Trimestral
3. Rotación de personal nuevo	28 % de rotación	36% de rotación	Anual

(Figura N. 42, Medición Proceso de Reclutamiento y Selección de personal, las autoras, 2013).

PROCESO: Selección de Personal – Indicadores de Gestión			
	1.Tiempo de ciclo en la contratación	**2.Calidad de los contratados**	**3.Rotación del personal nuevo anual**
1	>20 días	>65%	>40%
2	19 días	70%	38%
3 LB	18 días	75%	36%
4	16 días	76%	34%
5	14 días	77%	32%
6	12 días	78%	30%
7 MI	10 días	80%	28%
8	9 días	82%	27%
9	8 días	85%	26%
10	< 7 días	87%	< 25%
Pn	30%	35%	35%

(Figura N. 43, Indicadores de Gestión - Proceso de Reclutamiento y Selección de personal, las autoras, 2013).

Matriz de análisis

A	B Convierta la puntuación al sistema de puntos	C Ponderación de cada indicador	Multiplique B x C
1. Tiempo de ciclo en la contratación.	4	0.3	1.2
2. Calidad de los contratados	6	0.35	2.10
3. Rotación de personal nuevo	3	0.35	1.05
Índice de desempeño – proceso de Reclutamiento y Selección periodo 2012			4.35

(Figura N. 44, Indicadores de Gestión - Proceso de Reclutamiento y Selección de personal, las autoras, 2013).

Puntaje	Nivel de desempeño	Oportunidades de mejora
1	Desempeño inaceptable	Realizar una reingeniería de procesos
2		
3	Desempeño mínimo aceptable	
4	Desempeño aceptable	Mejorar el proceso en los indicadores que requieran mejora
5		
6		
7	Desempeño muy bueno	
8	Desempeño excepcional	Tomar medidas de mejora para mantener el proceso
9		
10		

(Figura N. 45, Desempeño Global - Proceso de Reclutamiento y Selección de personal, las autoras, 2013).

* Las métricas obtenidas se encuentran en los anexos N°1 adjunto “Matrices de datos del proceso de reclutamiento y selección”.

Medición de la efectividad del Proceso de Entrenamiento y Capacitación.

CUADRO DE MANDO OPERATIVO PROCESOS: Entrenamiento y capacitación			
Indicadores	**Estándar**	**Límites de tolerancia**	**Frecuencia de Medición**
1. Costo promedio de Entrenamiento y Capacitación por persona	$14,oo	$7,oo	Promedio Trimestral
2. Tiempo de Entrenamiento y Capacitación por persona	27 horas	20 horas	Promedio Trimestral
3. Porcentaje de Entrenamiento y Capacitación por áreas	90%	70%	Anual

(Figura N. 46, Medición Proceso de Entrenamiento y Capacitación, las autoras, 2013).

PROCESO: Entrenamiento y Capacitación – Indicadores de Gestión			
	1.Costo promedio de Entrenamiento y capacitación por persona	**2.Tiempo de Entrenamiento y capacitación por persona**	**3.Porcentaje de Entrenamiento y capacitación por áreas**
1	$ 5,oo	>15 horas	>60%
2	$ 6,oo	18 horas	65%
3 LB	$ 7,oo	20 horas	70%
4	$9,oo	22 horas	75%
5	$10,oo	24 horas	80%
6	$12,oo	26 horas	85%
7 MI	$14,oo	27 horas	90%
8	$14,50	28 horas	92%
9	$15,oo	29 horas	93%
10	$16,oo	< 30 horas	< 95%
Pn	25%	40%	35%

(Figura N. 47, Indicadores de Gestión - Proceso de Entrenamiento y Capacitación, las autoras, 2013).

Matriz de análisis

A	B Convierta la puntuación al sistema de puntos	C Ponderación de cada indicador	Multiplique B x C
1. Costo promedio de capacitación por persona	7	0.25	1.75
2. Tiempo de capacitación por persona	7	0.40	2.80
3. Porcentaje de capacitación por área	5	0.35	1.75
Índice de desempeño – Proceso de Formación y Desarrollo periodo 2012			6.30

(Figura N. 48, Índice de Desempeño - Entrenamiento y Capacitación, las autoras, 2013).

Matriz de desempeño global del Proceso de Entrenamiento y Capacitación

Puntaje	Nivel de desempeño	Oportunidades de mejora
1 2 3	Desempeño inaceptable	Realizar una reingeniería de procesos
	Desempeño mínimo aceptable	Mejorar el proceso en los indicadores que requieran mejora
4 5 6	Desempeño aceptable	
7	Desempeño muy bueno	
8 9 10	Desempeño excepcional	Tomar medidas de mejora para mantener el proceso

(Figura N. 49, Desempeño Global - Proceso Entrenamiento y Capacitación, las autoras, 2013).

* Las métricas obtenidas se encuentran en los anexos N° 3 adjuntos "Matrices de datos del proceso de Entrenamiento y Capacitación".

Medición de la efectividad del Proceso de Evaluación del Desempeño.

CUADRO DE MANDO OPERATIVO PROCESOS: Evaluación del Desempeño			
Indicadores	**Estándar**	**Límites de tolerancia**	**Frecuencia de medición**
1. Productividad de la Mano de obra.	6102 tallos/persona	5685 tallos /persona	Anual
2.Indice de Desempeño		Mínimo 1:2 (50%)	Trimestral, promedio de las relaciones
3. Costo de remuneración variable.	10 % de rotación	20% de rotación	Anual

(Figura N. 50, Medición Proceso de Evaluación del Desempeño, las autoras, 2013).

PROCESO: Evaluación del Desempeño – Indicadores de Gestión			
	1.Productividad MO	**2.Indice de Desempeño**	**4. Satisfacción del usuario**
1	>5600 t/p	>60%	>65%
2	5600 t/p	65%	68%
3 LB	5685 t/p	70%	70%
4	5750 t/p	72%	72%
5	5900 t/p	74%	74%
6	6000 t/p	76%	76%
7 MI	6102 t/p	80%	80%
8	6150 t/p	85%	85%
9	6200 t/p	90%	90%
10	< 6200 t/p	95%	95%
Pn	40%	30%	30%

(Figura N. 51, Indicadores de Gestión - Evaluación del Desempeño, las autoras, 2013).

Matriz de análisis

A	B Convierta la puntuación al sistema de puntos	C Ponderación de cada indicador	Multipliquu e B x C
1. Productividad MO	3	0.40	1.2
2. Índice de Desempeño	6	0.30	1.8
3. Satisfacción del usuario	10	0.30	3
Índice de desempeño – proceso de Evaluación del Desempeño periodo 2012			6

(Figura N. 52, Índice de Desempeño - Proceso Evaluación de Desempeño, las autoras, 2013).

Matriz de desempeño global del proceso de Evaluación del Desempeño

Puntaje	Nivel de desempeño	Oportunidades de mejora
1	Desempeño inaceptable	Realizar una reingeniería de procesos
2		
3	Desempeño mínimo aceptable	Mejorar el proceso en los indicadores que requieran mejora
4	Desempeño aceptable	
5		
6		
7	Desempeño muy bueno	
8	Desempeño excepcional	Tomar medidas de mejora para mantener el proceso
9		
10		

(Figura N. 53, Desempeño Global - Proceso de Evaluación del Desempeño, las autoras, 2013).

* Las métricas obtenidas se encuentran en los anexos N° 2 adjuntos "Matrices de datos del proceso de Evaluación del Desempeño".

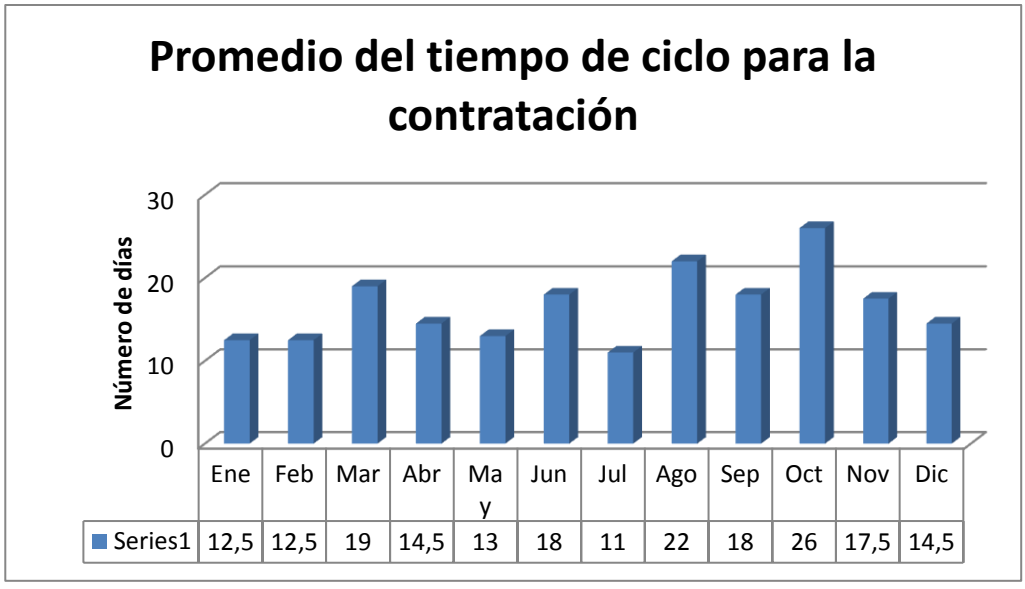
3.7. Análisis de los datos obtenidos

La finalidad de realizar el CMO del Departamento de Talento Humano es la reducción de la complejidad del desempeño del departamento, en indicadores claves, con la finalidad de que sean más entendibles para los colaboradores del área, a continuación se realiza el análisis de los datos obtenidos.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Tiempo de ciclo de contratación

Para el indicador de tiempo de ciclo de contratación se tomó de referencia los datos de la contratación de personal operativo, a nivel administrativo no existe frecuencia en la contratación, mientras que la correlación de la rotación de personal con el tiempo de ciclo y la productividad en el personal de base causa impacto en el desempeño de la empresa.

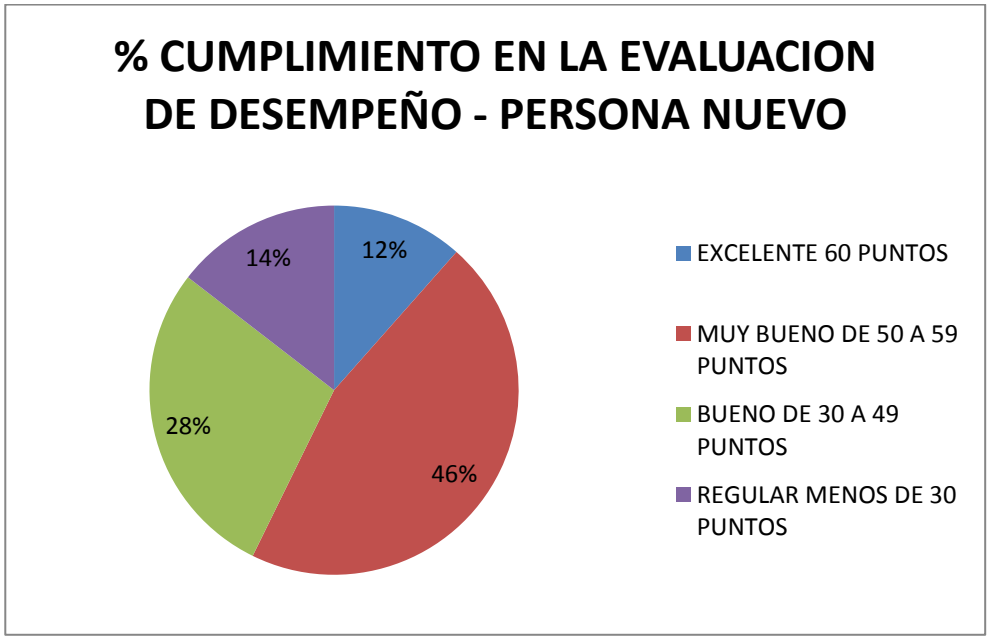


Los costos de la vinculación a la empresa van relacionados al tiempo de contratación, la empresa tiene una alto costo mientras mayor es el tiempo de ciclo en la contratación; la atracción de los candidatos para cubrir las vacantes tienen un promedio

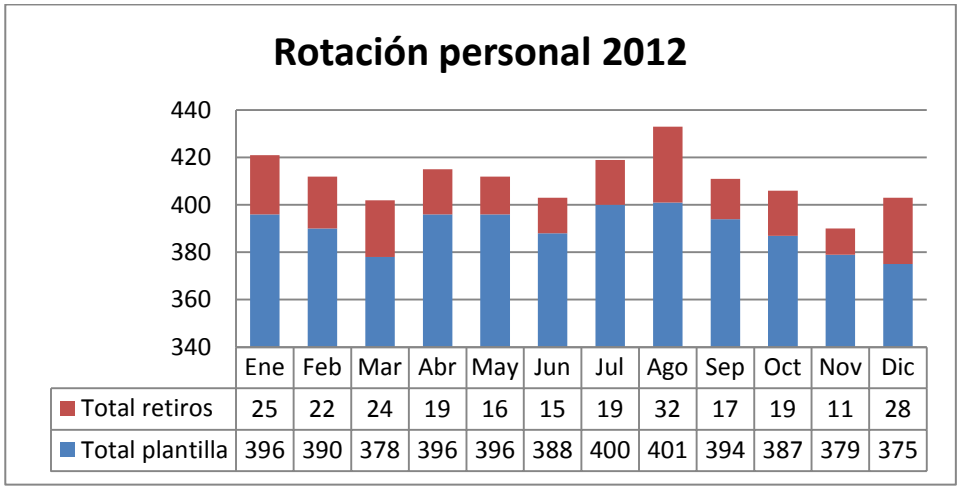
de 16 días, este tiempo incide en la productividad de la mano de obra correlacionada con las horas hombre trabajadas, para cubrir los lotes que son asignados a personal que se desvincula y que pasa un tiempo para la contratación deben ser cuidados por gavillas que tienen que cubrir estas áreas con horas adicionales de trabajo.

Calidad de los contratados

ESCALA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	# EVALUADOS	% CALIFICACIÓN
Excelente	27	12%
Muy Bueno	107	46%
Bueno	66	28%
Regular	34	14%
TOTAL	**234**	**100%**



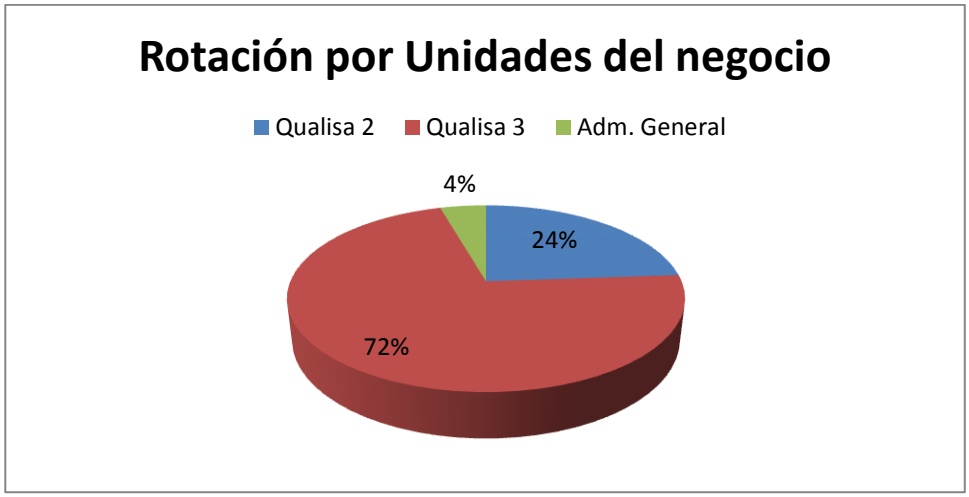
Índice de Rotación de personal



	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Total retiros	25	22	24	19	16	15	19	32	17	19	11	28
Total plantilla	396	390	378	396	396	388	400	401	394	387	379	375

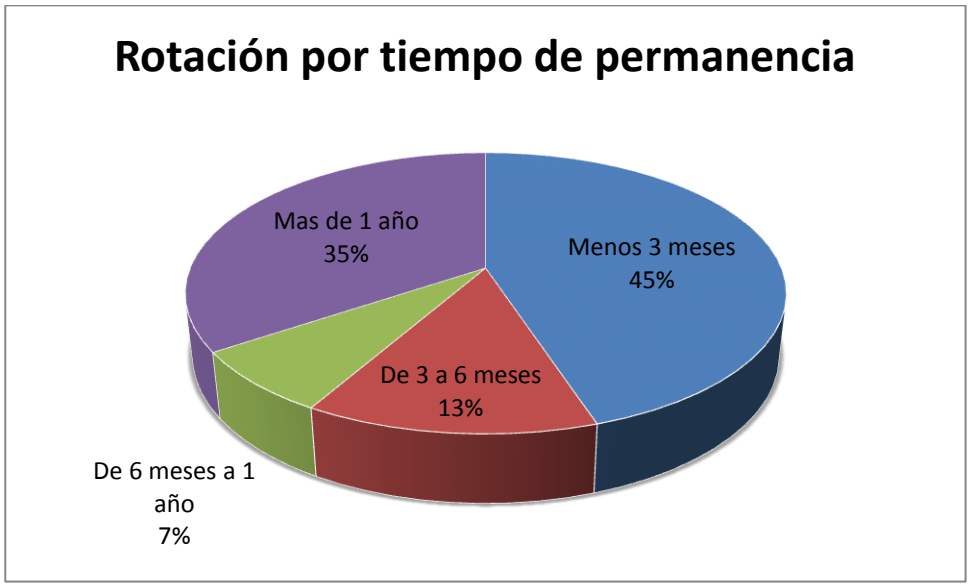
La rotación de personal a nivel total de la empresa es de 247 personas que representa el 66.33% en el año 2012, en los meses de enero, febrero, marzo se encuentra el más alto número de retiros al igual que los meses de agosto y diciembre.

Para la recolección de datos se tomó en cuenta la ubicación y forma de administración de la empresa, y son Qualisa 2, Qualisa 3 y Administración General, la rotación de personal obtenida por Unidades del Negocio se representa en el siguiente cuadro.



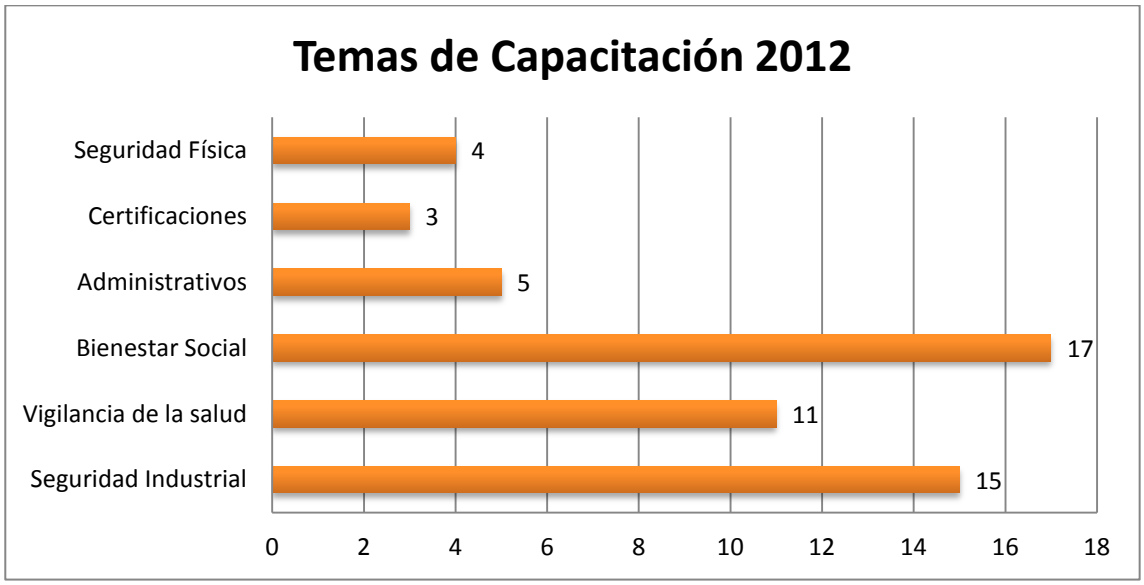
La rotación del personal de base es de 236 personas, mientras que la rotación del personal administrativo es de 11 personas al año que representa el 4%, la rotación más alta se puede observar que es del personal de base, con el 96% anual.

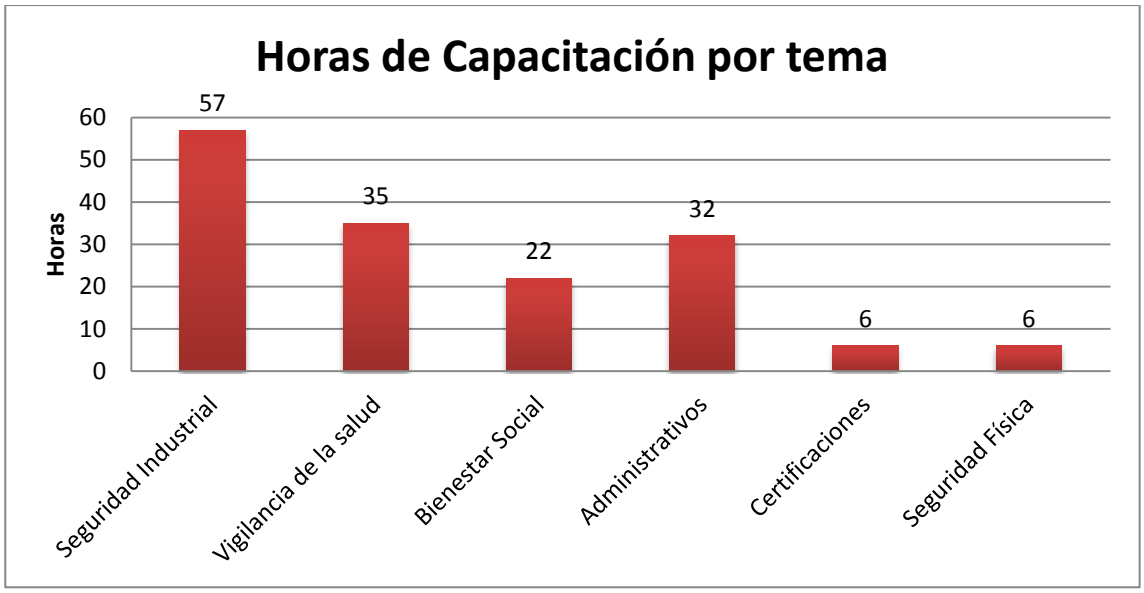
La rotación del personal nuevo que tienen una permanencia en la empresa menor a 3 meses es de 111 el 44.94%, representa casi el 50% del total de la rotación, le sigue el grupo de 85 personas que se retiran de más de un año que es el 34,41% y por último tenemos el grupo de personas que se retiran dentro del año, pasando el periodo de prueba son 51 personas que es el 20.65%.

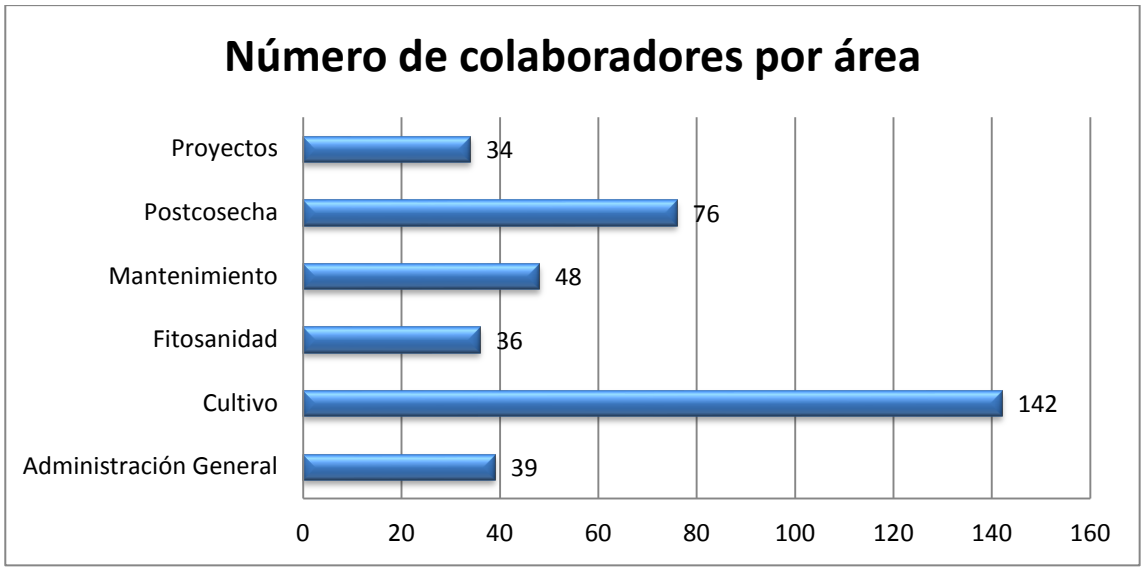


PROCESO DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN

Costo y tiempo promedio de capacitación por persona y porcentaje de capacitación por áreas.



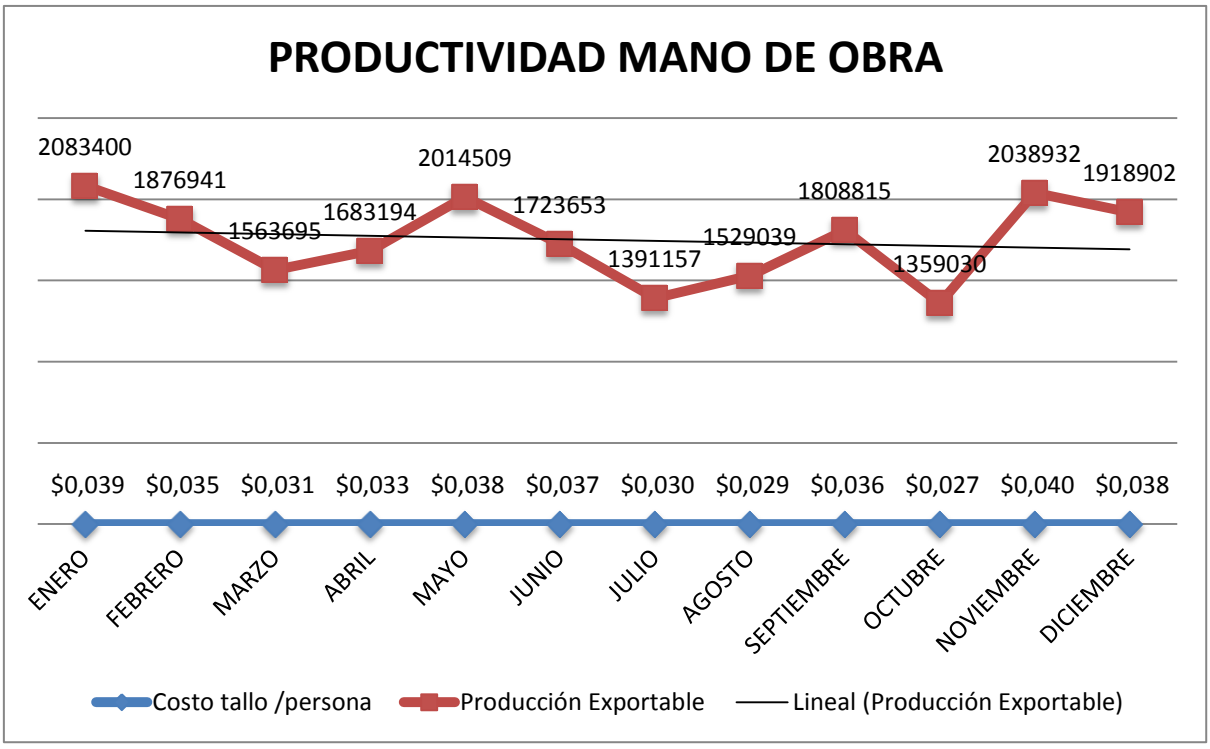


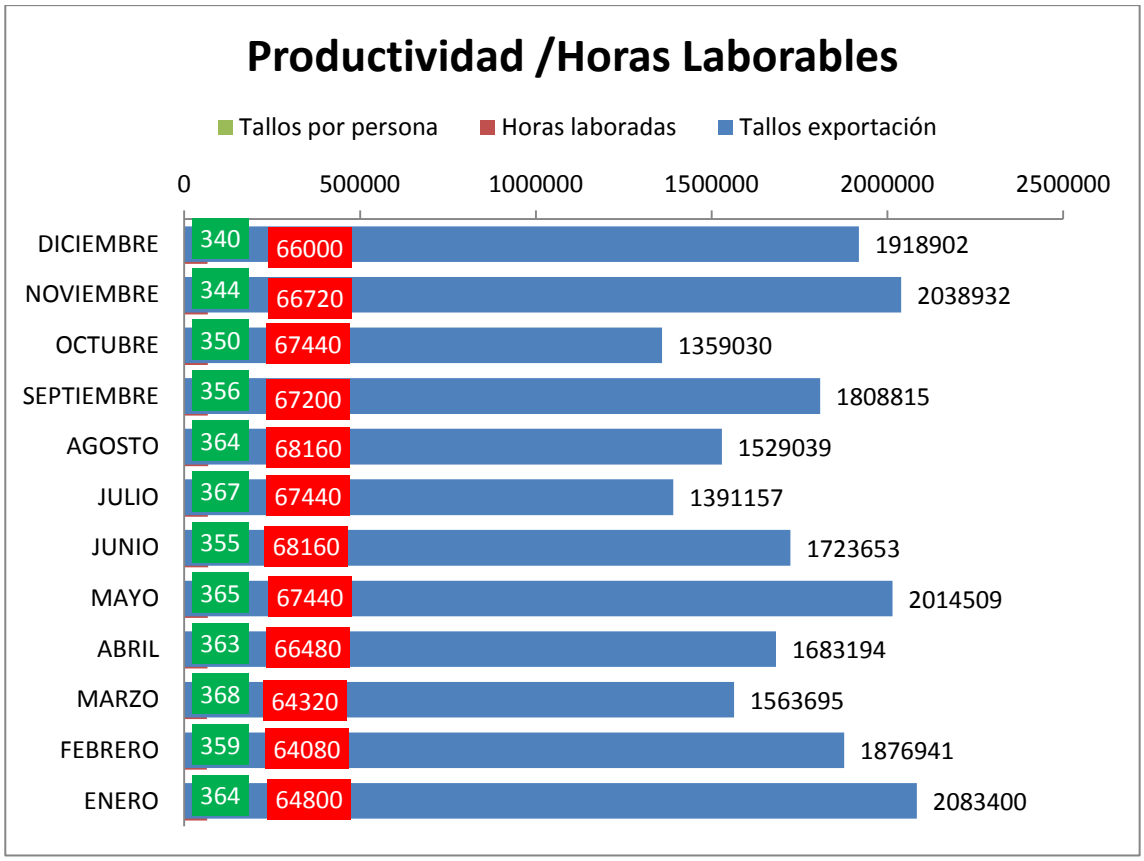


Se encuentra que la medición de la capacitación se centra en evaluar como costo, tiempo invertido y la distribución de la capacitación por áreas de la empresa, esta manera de evaluar hace ver la capacitación como un recurso en sí, no como un medio para mejora resultados de la organización.

PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

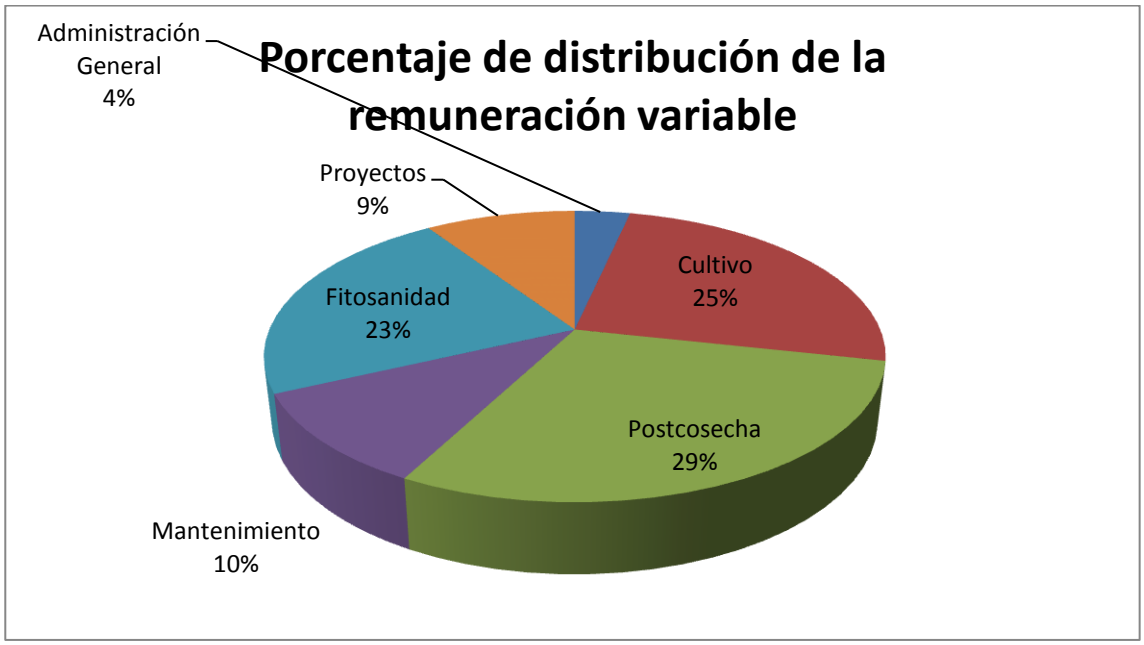
1.- Productividad de la Mano de Obra.



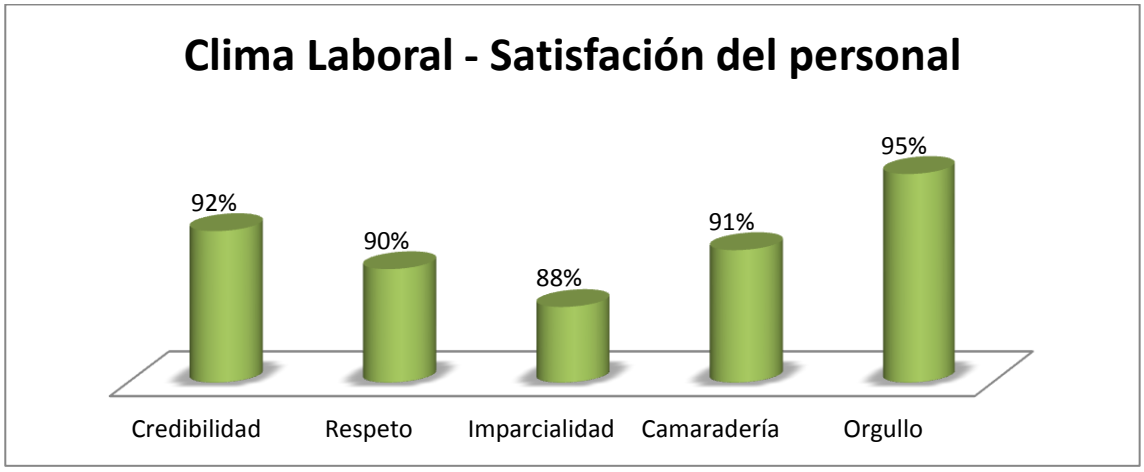


Índice de desempeño

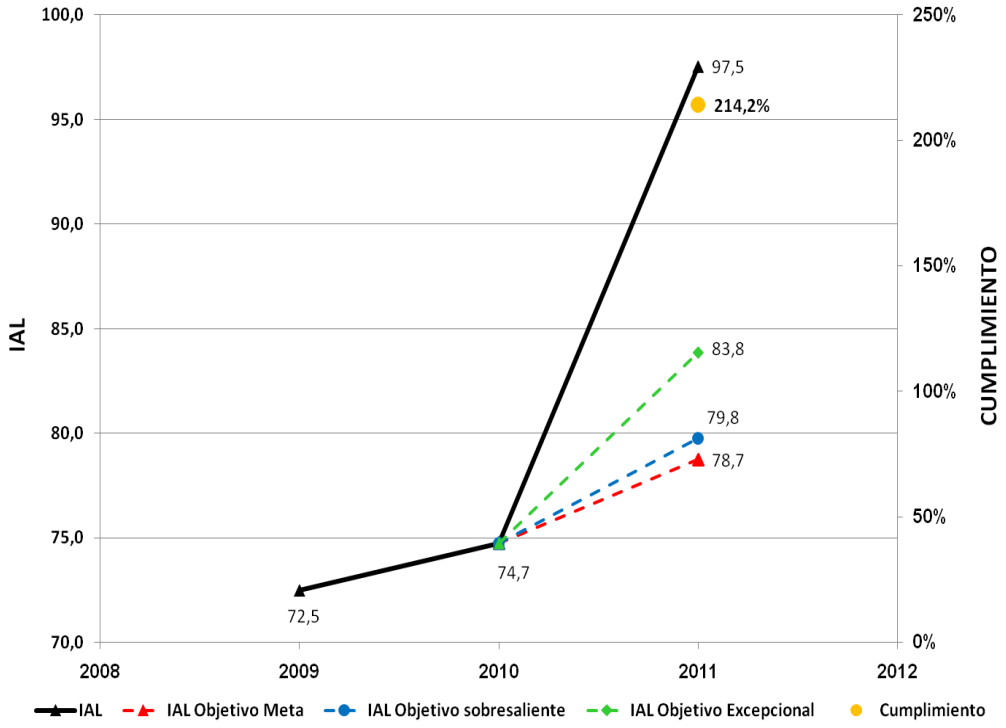
Costo de remuneración variable



Satisfacción del cliente interno - Clima Laboral



Los factores medidos en la encuesta respondida por colaboradores, que permite conocer su percepción sobre el tipo y calidad de relaciones en su lugar de trabajo, así como los sentimientos que les producen las diferentes facetas de la empresa y que califican el ambiente laboral son: la credibilidad que es la aceptación de los líderes y su estilo de liderazgo, en este factor se obtuvo el 92% de credibilidad, el respeto como la aaceptación de las prácticas de la organización frente a las personas con un 90%,la Imparcialidad percibida en los líderes y compromiso de estos con la equidad obtuvo el 88%, la camaradería es decir la Inteligencia emocional en los colaboradores y de los grupos entre sí 91%, y por último el orgullo que es el sentimientos hacia las diferentes facetas de la organización con el 95%. El índice de ambiente laboral y cumplimiento es de 97.5%. (IAL)



Luego de obtener la demografía y realizar la descripción gráfica de los datos obtenidos se puede indicar que la aplicación del CMO en la empresa revela la importancia que tiene la inversión en el futuro organizacional. Además que este modelo plantea, la necesidad de hacerlo, no solo en las áreas tradicionales de inversión, como podrían ser las inversiones en nuevos equipos o para el desarrollo de nuevos productos. Las inversiones en equipos o en I+D son, ciertamente importantes, pero es poco probable que por sí mismas sean suficientes.

De acuerdo al modelo planteado, la última perspectiva debe desarrollar objetivos e indicadores que proporcionen los cimientos sobre los que se sustenten las restantes perspectivas.

Una vez que se ha definido cada una de estas perspectivas, se debe tomar en cuenta qué conceptos considerar como “infraestructura” en el CMO, estos elementos de

la gestión proporcionarán la base para una mejor, más adecuada y correcta implantación de los procesos y prácticas que servirán para gestionar el talento.

Las variables que componen esta infraestructura, serán los elementos realmente "capacitadores" que, en la empresa, proporcionan los efectos detallados:

La estrategia personal: que orienta tanto sobre el camino a seguir, como sobre la correcta elección y priorización de los sistemas y prácticas de Recursos Humanos, asegurando, de esta manera, que las políticas elegidas son coherentes y apoyan la consecución de los objetivos del negocio.

Los líderes: como responsables de la gestión del talento, deberían ser capaces de implantar los sistemas, las políticas y prácticas de personal. La cultura de la organización que, sin duda, es el elemento cuyo cambio resulta el más difícil de gestionar, es una condición de partida que se debe saber interpretar correctamente a la hora de gestionar al talento.

Teniendo en cuenta la importancia de las personas para los accionistas, clientes y empleados, se debe analizar el proceso de planificación estratégica de estos recursos, la empresa no puede planificar el futuro de forma eficaz, sin tener muy en cuenta las capacidades que necesita desarrollar para satisfacer sus objetivos y estrategias. Cada estrategia de los clientes, del producto o del mercado tiene sus implicaciones en las capacidades organizativas y de las personas.

Establecer indicadores en la empresa, que evalúen la bondad de las actuaciones en materia de planificación estratégica de personal no resulta una tarea sencilla, porque se habla de procesos que requieren grandes dosis de inteligencia, experiencia y creatividad al mismo tiempo.

Si se considera que el propósito del CMO, es aportar orientaciones para la construcción de sencillos indicadores de medición que estén alineados a la estrategia de personal con los objetivos del negocio. Permitiendo evaluar la utilidad y funcionalidad del proceso, para la formalización, clarificación de la estrategia y conocimiento de la misma por parte de los ejecutores, se tomará en cuenta los siguientes aspectos:

Que el líder es necesario en todos los puestos de mando, cualquiera que sea su nivel de responsabilidad, ya no basta con el conocimiento técnico o de negocio, los colaboradores tienen cada día más inquietudes, hacen más preguntas, quieren saber por qué hacen las cosas y quieren participar en la mejora de la empresa.

A esta responsabilidad del líder, se le unen otras presiones que le afectan, derivadas del negocio, como son:

- Necesidad de invertir en la actualización de conocimientos y habilidades de los colaboradores.
- Recortes de costes que afectan a los empleados.
- Delegación de responsabilidades desde cada departamento del negocio, etc.

Las herramientas y las técnicas de dirección tradicionales están destinadas a organizar recursos para conseguir resultados en un mundo relativamente estable, planificar, organizar, controlar y revisar, este es el lenguaje de un líder centrado en las tareas.

Estas habilidades son esenciales para que las cosas funcionen bien. Sin embargo hoy en día se requiere una capacidad mucho más amplia por parte de los líderes de la empresa.

Se han realizado muchos estudios a partir de este enfoque de liderazgo. Aunque cada uno de ellos se aplica en una perspectiva distinta, un denominador común de coincidencia en la mayoría, es la necesidad de sustituir el hábito de mandar por la responsabilidad de dirigir.

Si se toma como punto de partida la definición de Andrew Mayo (2000) "el líder es alguien que debe reunir los siguientes rasgos":

- Visionario
- Potenciador
- Sabe tomar riesgos
- Aprende
- Entrenador
- Colaborador

El aporte de las autoras a este concepto es que un líder debe también tener una buena escucha empática, ya que el líder aprende más de las cosas, escuchando que imponiendo sus ideas.

La utilidad de esta definición para el CMO reside en la idea, cada vez más extendida en la empresa, del papel de los responsables y líderes como facilitadores, gestores y definidores de prioridades, además de apoyar a sus equipos.

Estos rasgos, que definen el perfil objetivo del líder deseado para el caso, son los que permitirán un auténtico crecimiento de los equipos humanos que gestionan y, por tanto, dará una mayor garantía en el logro de los objetivos de negocio. Metas a corto, mediano y largo plazo, cuya consecución requiere la máxima contribución de todos para que puedan ser alcanzadas.

El poder potencial de los talentos es totalmente dependiente de la existencia de una cultura organizativa que contribuya a la construcción de los valores necesarios para el éxito de la empresa.

La cultura es el producto de muchas influencias (historia, situación geográfica, influencia de los líderes, etc.) cuyo resultado deriva en un conjunto de normas o pautas de actuación, en algunos casos escritas y formalizadas y en otros, no.

Al igual que ocurre en las personas, cambiar los comportamientos y los hábitos es un proceso difícil de asimilar por muchas organizaciones.

Cada organización tiene una cultura única, que se debe entender bien y con la que se debe trabajar si se quiere lograr el cambio.

La dificultad, en sí misma, la evaluación de los factores culturales no exime de la necesidad de incluir aquellas variables que permitan evaluar la influencia de los rasgos culturales en los resultados finales, para no tener incompleto el CMO propuesto.

CAPITULO 4. MARCO CONCLUSIVO

4.1. Objetivos Generales y Específicos

Se ha entregado a la empresa QualisA la realización del objetivo general de la investigación, con la realización del Cuadro de Mando Operacional.

Este ha sido un reto, ya que el error en el que caen los Departamentos de Talento Humano de la mayoría de empresas, es la falta de indicadores claves que demuestren el aporte de los colaboradores que conforman dicho departamento.

QualisA, es ahora una empresa donde valora y retroalimenta la labor del Departamento de Talento Humano, ya que la alta gerencia semestral y anualmente, puede realizar seguimientos de los avances y efectividad del departamento, siendo testigos del cumplimiento de objetivos y estrategas claves en el manejo del negocio.

Al no contar con indicadores de gestión en el Departamento de Talento Humano, no se podía medir el aporte que realizaban los colaboradores, ni medir la eficiencia de los procesos de Recursos Humanos. Al ofrecer este enlace cuantificable a la empresa, con la creación y aplicación del Cuadro de Mando Operación del Departamento de Talento Humano (CMO), se puede llegar a afirmar que el talento humano puede constituirse en una fuente de ventaja competitiva para la organización, encontrando a su vez el mejoramiento continuo de los procesos, convirtiéndose en procesos más eficientes que aporten directamente al desempeño organizacional y su rentabilidad.

Se ha promovido el cambio en la empresa, este proyecto ayudo a romper el paradigma tradicional de los Recursos Humanos, pasando de su consideración como mero instrumento operativo en la organización a su plena integración en la estrategia y en las competencias distintivas de la misma.

Se analiza esta contribución para el logro del desempeño organizacional y se tiene muy presente ahora que "no puedes gestionar lo que no puedes medir" (Ulrich, 1997); por ello se incluyó mediciones claves en los procesos fundamentales del Departamento de Talento Humano como son la selección, la capacitación y la evaluación de desempeño.

4.2. Conclusiones y Recomendaciones

Con la formación de indicadores en los procesos claves de la empresa QualisA, podemos indicar que:

Proceso de Reclutamiento y Selección de personal:

En el Procesos de Reclutamiento y Selección de personal, hemos podido observar claramente los KPIs que aportan a las mejoras del proceso, como son:

- Índice de rotación del personal: El índice está en 36% que viene a representar nuestra línea base, al ser la mayoría de colaboradores mano obrera, su rotación es mayor por su falta de cultura en lo que se denomina trabajo estable, la mayoría de colaboradores no valoran los beneficios no remunerados que la empresa otorga, haciendo que se estabilicen laboralmente.

  Por los alrededores de Cayambe, existen una variedad de empresas que se dedican al mismo negocio, haciendo que los colaboradores se cambien de lugar de trabajo por unos cuantos dólares más en su salario base.
- Tiempo de contratación: El tiempo que se demora el Departamento de Recursos Humanos en contratar al colaborador nuevo, está en 16 días; este indicador nos demuestra que debemos realizar mejoras al proceso, ya que nuestros

colaboradores estables laboralmente, realizan actividades adicionales de trabajo para poder cubrir la ausencia de un compañero.

- Calidad de los contratados: Nuestro porcentaje en calidad de los contratados, está en un 78%, lo cual nos demuestra que el proceso de adaptación de un colaborador nuevo, es el adecuado.

Recomendaciones:

- Concientización de los beneficios no remunerados que la empresa les ofrece como son: transporte, alimentación, vestimenta, guarderías, capacitación constante, premios, entre otros; y los cuidados que les otorga como es el cuidado de la salud, de sus niños, de sus hogares con capacitaciones de manejo del hogar y finanzas.

  Se debe tener presente la importancia de educar a los colaboradores en temas como la salud laboral, el trabajo estable, el estudio y el objetivo de crecer laboralmente dentro de una empresa.

  - Es importante encontrar un mecanismo que permita a la empresa tener una base de datos actualizada del personal que está disponible para trabajar. Establecer una escuela de aprendizaje para los residentes de la zona de Cayambe, con la finalidad de contratar a los mejores ranqueados y bajar los días en que se llena una vacante, se aseguraría a los mejores estudiantes un trabajo estable y una adecuada adaptabilidad.

  - Se debe tomar en cuenta los subprocesos que existen como son: la inducción, satisfacción laboral del personal nuevo, tolerancia a la frustración y adaptabilidad en el puesto de trabajo. Cómo Departamento de Talento Humano, hoy en día está claro cuál es el objetivo a alcanzar, la importancia de la inducción al personal no solo en las actividades a realizar sino en

concientización de los beneficios que se tiene, el valor agregado de la empresa y la posibilidad del aprendizaje continuo. Se recomienda implementar un indicador de satisfacción del nuevo colaborador durante sus primeros tres meses de prueba y adaptación laboral.

A pesar de tener una puntuación de 4,35 en el índice de desempeño del Proceso de Reclutamiento y Selección de personal, siendo este un desempeño aceptable, no llegamos a cumplir las metas establecidas, este indicador es una alerta para el Departamento de Talento Humano, que nos lleva a analizar las mejoras que deben hacerse al proceso, para poder llegar a la eficiencia y eficacia de la contratación de los nuevos colaboradores, ya que sabemos que no solo es importante llenar la vacante, si no también asegurar la estabilidad y durabilidad del colaborador en su cargo; la empresa QualisA valora la permanencia en la misma con bonos de antigüedad, tratando de premiar el esfuerzo y la constancia para lograr los objetivos personales.

Con estos indicadores, hemos demostrado a los ejecutivos de la empresa, la importancia de los tiempos de contratación, siendo el Departamento de Talento Humano, colaboradores estratégicos al momento de llenar las vacantes en el menor tiempo posible, queriendo aportar así a los procesos productivos con el personal completo e idóneo para cada cargo.

Cabe destacar lo que dice Dessler (2001), la selección de personal es muy importante para las organizaciones ya que si se elige al candidato adecuado, con sus habilidades, conocimientos y conductas observables, no solo beneficiará al funcionamiento adecuado de la empresa y sus procesos, si no que disminuirá la rotación de personal y los tiempos de contratación.

Proceso de Formación y capacitación:

Cuando hablamos del tema de levantar indicadores para el Proceso de Desarrollo y Capacitación de la empresa QualisA, se viene a la mente lo que expone el autor (Jorge Aquino, 1999) ya que cuando se hace un diagnóstico de necesidades de capacitación, se ejerce una acción para el aquí y ahora; mientras que cuando se desarrolla, conlleva una idea de futuro, de planificación a largo plazo, de planes de carrera. La capacitación prepara para el puesto actual, el desarrollo prepara para el puesto proyectado a mediano y/o largo plazo, incrementando las ganancias, mejorando la calidad y reduciendo costos.

Los KPIs de este proceso nos ha llevado a concluir que:

- El costo promedio de capacitación por persona en la empresa es de $14,00, este nos ha permitido no pasarnos del presupuesto anual de capacitación, pero al estar constantemente incrementándose los cursos de capacitación, y al querer seguir siendo pioneros en la formación del personal, se deben establecer otras estrategias que ayuden a potencializar los costos invertidos.
- El tiempo de capacitación deseable a cada colaborador es de 27h00, el cual cumple con los objetivos propuestos y las necesidades de tener colaboradores altamente calificados y competitivos en el mercado.
- El indicador de cursos por niveles en la empresa, está en un 80%, el cual nos alerta que quizás un área es la más capacitada, descuidando las áreas de apoyo que ayudan a la gestión y cumplimiento de objetivos de la cadena de valor de la empresa.

Recomendaciones:

- El aporte en desarrollo y capacitación invertido en la empresa QualisA a sus colaboradores, hoy en día, gracias a sus indicadores del CMO, tiene un mayor seguimiento y se analiza claramente los tiempos de inversión y sus costos. Al incrementarse estos valores año a año, es importante utilizar los beneficios que otorgan entidades como la SETEC, se debe realizar diseños anuales de diagnósticos de necesidades de capacitación con la finalidad de utilizar recursos que otorgan entidades del estado que ayudan al profesionalismo de los colaboradores.
- Al tener colaboradores actualizados en conocimientos, es importante medir la aplicación de los mismo en la empresa, se puede implementar procesos de re-inducciones al personal menos preparado para que los colaboradores que enseñan, desarrollen de nuevas habilidades y competencias, compartir experiencias profesionales nos permite ampliar nuestros conocimientos y profundizar en el aprendizaje obtenido.
- Es importante definir el objetivo que se quiere alcanzar en cada área de trabajo, levantar en Plan de capacitación anual por departamentos ayuda a visualizar las horas reales y cursos de capacitación que se imparten a cada colaborador para el desarrollo de habilidades y competencias nuevas, antes la empresa se enfocaba en capacitar solo sobre Seguridad industrial, salud y desarrollo humano y dejaba a un lado las capacitaciones de desarrollo de fortalezas de colaboradores, es decir las capacitaciones especializadas.

El indicador de tiempo de capacitación por persona, nos revela información interesante, en donde se observa que la empresa invierte mucho en capacitar a su gente y en actualizar sus conocimiento, corte a octubre del 2012= 27 horas por colaborador, el

objetivo del Departamento de Talento Humano es mantener estas horas de capacitación implementando con el indicador por áreas, el análisis de que cursos ayudaran al fortalecimiento de habilidades y competencias nuevas en la empresa.

Proceso de Evaluación del Desempeño:

El índice de desempeño de los procesos de Evaluación de Desempeño en la empresa QualisA es de 6,30 siendo un nivel aceptable en positivo.

Este estudio de investigación de indicadores, han evidenciado que las políticas de recursos humanos aumentan cuando hay una mayor participación de los colaboradores en la empresa, y que la efectividad de la organización, es superior cuando la empresa considera a los colaboradores como recursos estratégicos; los indicadores del Proceso de Evaluación de Desempeño nos han ayudado a ver claramente cuáles son los colaboradores con mayores potenciales y con los cuales hay como desarrollar medidas adecuadas de planes de carrera, y seguir creando valor agregado tanto para ellos como para la empresa. Los KPIs del proceso de Evaluación de desempeño son:

- Productividad Mano de obra directa: La productividad del trabajo de mano de obra, en nuestro indicador se encuentra en la línea base, lo cual nos demuestra que debemos hacer mejoras en el proceso para lograr que nuestros colaboradores alcancen el nivel que se requiere para mantener los estándares de productividad en sus puestos de trabajo.
- Índice de desempeño: El desempeño general de nuestros colaboradores es del 76%, al ser la mayoría de nuestros colaboradores mano de obra, el desempeño cumple con los objetivos, pero, a sabiendas de que la empresa incursiona en nuevos negocios, debemos lograr incrementarlo para ser altamente competitivos.

- índice de satisfacción: Este indicador nos demuestra que nuestros colaboradores se sienten reconocidos en el aspecto de remuneración, la empresa se maneja con diversos variables que pueden ser alcanzados por ellos, por desempeño adecuado de sus funciones.

Recomendaciones:

- Evidenciamos que el proceso a mejorar en QualisA, es el de Mano de Obra directa, en sus procesos de corte, clasificación y bonche, se recomienda a la empresa realizar seguimientos mensuales de la producción que realiza en tallos, cada uno de sus procesos productivos, realizar supervisiones y re-inducciones de ser el caso de acuerdo a la finca o el área; se debe analizar y llegar a detectar donde se está realizando menos cortes, clasificación y boncheo, y el porqué del bajo rendimiento.
- La evaluación del desempeño del colaborador debe realizarse por áreas y/o departamentos, no es lo mismo evaluar a un colaborador del área de producción, que a un colaborador administrativo, por lo que se recomienda que las evaluaciones sean en base a objetivos trazados año a año; logrando que las evaluaciones del desempeño no se basen en características personales del colaborador, si no enteramente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo realizado. (Sáenz, 1995).
- Es adecuado mantener un sistema de remuneración variable actualizado al mercado, al saber que nuestros obreros y personal son cotizados por la competencias, debemos lograr que no se cambien de lugar de trabajo por

unos cuantos dólares más, si no que analicen todos los beneficios que la empresa otorga.

En el índice del proceso de Evaluación de Desempeño que la empresa QualisA obtiene es una puntuación de 6, desempeño aceptable.

Con la creación de KPIs en los procesos claves del Departamento de Talento Humano, procesos de reclutamiento, selección, formación, desarrollo y desempeño, eliminamos la falencia de minimizar el aporte y la importancia del trabajo de Talento Humano, demostrando mejora continua en sus procesos e innovaciones, gracias a los aportes de colaboradores altamente calificados y competitivos que ayuden el logro de los objetivos empresariales.

Los profesionales de Talento Humano son los ejecutores de los procesos de selección, evaluación del desempeño, formación y desarrollo de todo el talento humano que participa en la operación de la empresa, por lo tanto ha sido de suma importancia su participación en la implementación del CMO ya que ellos con los principales colaboradores en realizar el trabajo de revisión, validación y mejora de los procesos en el área.

Además se ha logrará que los profesionales del Departamento de Talento Humano aprendan a planificarse mejor en sus actividades diarias, sean críticos de sí mismo, mejoren sus procesos, su forma de trabajar, y que tengan claros los objetivos departamentales, y el aporte directo que dan a la organización, mejorando así su permanencia, su clima laboral y su desempeño; ya que ahora se tiene medidas cuantificables para valorar los éxitos y aportes a la organización.

Como beneficiarios indirectos de esta investigación, está la sociabilización de los procesos del Departamento de Talento Humano en la empresa, los objetivos y las

estrategias para el cumplimiento de los mismos, ya que no solo el Departamento de Talento Humano está sacando sus indicadores claves, si no todos los demás niveles logrando contagiar la búsqueda de mejora continua en toda la empresa.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, GT.F., Heredia, E.V. (2000) Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.

- Ballvé, A. M. (2002). Cuadro de Mando, Organizando Información Para Crear Valor. Barcelona: Gestión.

- Chiavenato, A. (1990). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Atlas S.A.

- Chruden, H. J., Sherman, A.W. (1965). Administración de Personal. México: Continental.

- Cuesta Santos, A. (1999). Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos. Cuba: CITMA.

- French, W.L. (1991) La administración de personal, desarrollo de recursos humanos.(2ª. Ed). México: Noriega Limusa.

- Grados, J. (1990). Calificación de méritos, evaluación de la conducta laboral (3ª. Ed). México: Trillas.

- Kaplan, R.S., Norton, D.P.(2000). Cuadro de mando integral (2da Ed). Barcelona España: Gestión.

- Mayo, A. (2000) El líder es alguien que debe reunir los siguientes rasgos. Gestión

- Moreno, J. (2009) Cuadro de Mando, KPIs e Indicadores de la Gestión de Recursos Humanos. Quito Ecuador: Maestría Pontificia Universidad Católica.

- Vogel, M. (2003). El Balanced Scorecard El Tablero de Comando. Madrid: Prentice Hall.

- Werther, W., Herth, D. (1982) Administración de Personal y Recursos Humanos Arizona State University. España: Ing. Agustín Contin.

- Werther, W., Keith D. (2000). Administración de personal y Recursos Humanos, Mexico: McGraw-Hill.

- CARAZO, Luis Ramón. Medición del Desempeño, Balanced Scorecard Fundación Mexicana para la Calidad Total. Agosto – Septiembre 2003. Disponible en: http://www.cavdiseno.com/articulo/arti-ago03.htm

- GUERRA, Jorge Armado. Balanced Scorecard: Lo que no se mide no se controla.
  Disponible en:http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/bscjaguer.htm

- DELBINO, Cristian R. La estrategia del Error. Disponible en: http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/35/estrerror.htm

- HERNÁNDEZ Torres, M. Acerca de la definición de control de gestión. Disponible en: http://www.5campus.com/leccion/cgdefi

- ¿Qué es el Balanced Scorecard? Disponible en: http://www.qpr.com/balancedscorecard/balanced_scorecard_intro_spa.html

- Tablero-decomando.com. Disponible en: http://www.tablero-decomando.com

- Balanced Scorecard Collaborative. Disponible en: http://www.bscol.com

6. A

N

E

X

O

S

QUALISA FOR ROSES ...emotions

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Departamento:	Código:	Versión:
Talento Humano	TH-SP-01	1
Nombre del indicador:	**Fecha de creación:**	**Proceso**
Indice de rotación personal nuevo	01/01/2011	Selección

Definición del indicador:

Objetivo:

Análisis de desvinculaciones del personal en periodo de un año.

Reducir la rotación de personal.

¿Qué mide?

Mide cuanto personal es desvinculado de la empresa en un período determinado.

Estándar, parámetro o meta:

Línea Base

Énfasis de medición: Actividad

Credibilidad de la medición: Duro

Límites de tolerancia de rendimiento del indicador:

Nivel aceptable	Nivel de precaución:	Nivel peligroso:
28% anual	36% anual	< 36% anual
Polaridad:	**Unidad de medida:**	Porcentaje
Negativa	**Especifique:**	N/A

Procedimiento de medición:

A diciembre de cada año, una vez que la nómina se cierra, se realiza la fórmula de índice de rotación. El índice se saca sumando todos los ingresos mas salidos (sobre2) dividido para el total de trabajadores del período.

Fórmula:

IR= ((I+S)/2)* 100 / # tbjs período.

Explique:

IR: Índice de rotación.

I: Ingresos

S: Salidos

tbjs: Número total de trabajadores en el período.

Grado de control o influencia sobre el comportamiento del indicador: Alto

Responsable de la gestión:	Responsable de la medición:
Jefe Talento Humano	Jefe Talento Humano

Frecuencia de la medición:	Frecuencia de la distribución / reporte
Anual	Anual
Tipo de gráfico del reporte:	**Método de presentación/entrega:**
Barras	Informe / reporte

QUALISA®
FOR ROSES
...emotions

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Departamento:	Código:	Versión:
Talento Humano	TH-SP-02	1
Nombre del indicador:	**Fecha de creación:**	**Proceso**
Índice de rotación.	01/01/2011	Selección

Definición del indicador:

Objetivo:

Análisis de planificación de mano de obra entre los ingresos y salidos en un periodo determinado.

Reducir la rotación de personal.

¿Qué mide?

Mide cuanto personal sale de la empresa en un período determinado.

Estándar, parámetro o meta:

Línea Base

Énfasis de medición:	Actividad	Credibilidad de la medición:	Duro

Límites de tolerancia de rendimiento del indicador:

Nivel aceptable	Nivel de precaución:	Nivel peligroso:
3% mensual	5% mensual	> 6% mensual
Polaridad:	**Unidad de medida:**	Porcentaje
Negativa	**Especifique:**	N/A

Procedimiento de medición:

Al treinta de cada mes, una vez que la nómina se cierra, se realiza la fórmula de índice de rotación. El índice se saca sumando todos los salidos por 100 y dividiendo para el número total de la nómina.

Fórmula:

IR=((Ing + sal) /2 * 100 / promedio de personal del periodo)

Explique:

IR: Índice de rotación.

Ing: Ingresos

Sal: Salidos

Grado de control o influencia sobre el comportamiento del indicador: Alto

Responsable de la gestión:	Responsable de la medición:
Jefe Talento Humano	Jefe Talento Humano

Frecuencia de la medición:	Frecuencia de la distribución / reporte
Mensual	Semestral
Tipo de gráfico del reporte:	**Método de presentación/entrega:**
Barras	Informe / reporte

QUALISA®
FOR ROSES
...emotions

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Departamento:	Código:	Versión:
Talento Humano	TH-SP-03	1
Nombre del indicador:	**Fecha de creación:**	**Proceso**
Tiempo de ciclo (contratación)	01/01/2011	Selección

Definición del indicador:

Objetivo:

Mide el tiempo trascurrido desde la fecha de recepción del requerimiento de selección de personal y la fecha en que el nuevo colaborador empieza a trabajar.

Reducir el tiempo de ciclo de selección.

¿Qué mide?	Estándar, parámetro o meta:
Mide el tiempo que toma realizar el proceso de selección.	Línea Base

Énfasis de medición:	Actividad	Credibilidad de la medición:	Duro

Límites de tolerancia de rendimiento del indicador:

Nivel aceptable	Nivel de precaución:	Nivel peligroso:
10 días	18 días sin preseleccionados	< 18 días
Polaridad:	**Unidad de medida:**	Tiempo
Negativa	**Especifique:**	Días calendario

Procedimiento de medición:

Luego de recibir los requerimientos de personal se inicia el proceso de selección y búsqueda del nuevo colaborador. La medición se hace mediante la sumatoria del número de días entre las fechas del requerimiento de personal y los inicios de trabajo del nuevo colaborador.

Fórmula:	Explique:
TC= Sumatoria FR - FCT.	TC: Tiempo contratación FR: Fecha requerimiento nuevo FCT: Fecha contratación nuevo colaborador

Grado de control o influencia sobre el comportamiento del indicador: Alto

Responsable de la gestión:	Responsable de la medición:
Jefe Talento Humano	Jefe Talento Humano

Frecuencia de la medición:	Frecuencia de la distribución / reporte
Trimestral	Trimestral
Tipo de gráfico del reporte:	**Método de presentación/entrega:**
Barras	Informe / reporte

QUALISA®
FOR ROSES
...emotions

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Departamento:	Código:	Versión:
Talento Humano	TH-SP-04	1
Nombre del indicador:	**Fecha de creación:**	**Proceso**
Calidad de los contratados	01/01/2011	Selección

Definición del indicador:

Objetivo:

Mide el desempeño laboral de los colaboradores nuevos.

Analizar la calidad de las contrataciones nuevas.

¿Qué mide?

Desempeño de colaboradores nuevos.

Estándar, parámetro o meta:

Línea Base

Énfasis de medición:	Actividad	Credibilidad de la medición:	Duro

Límites de tolerancia de rendimiento del indicador:

Nivel aceptable	Nivel de precaución:	Nivel peligroso:
80%	75%	< 75%
Polaridad:	**Unidad de medida:**	Porcentaje
Positivo	**Especifique:**	N/A

Procedimiento de medición:

Después de un año que han pasado los colaboradores nuevos, se evalúa su desempeño analizando los colaboradores que no han rotado.

Fórmula:

DC= % ED + % EN / # indicadores
numerador

Explique:

DC: Desempeño contratados.

ED: Evaluación de desempeño nuevos.

EN: Empleados nuevos.

Grado de control o influencia sobre el comportamiento del indicador: Alto

Responsable de la gestión:	Responsable de la medición:
Jefe Talento Humano	Jefe Talento Humano

Frecuencia de la medición:	Frecuencia de la distribución / reporte
Trimestral	Trimestral
Tipo de gráfico del reporte:	**Método de presentación/entrega:**
Barras	Informe / reporte

QUALISA
FOR ROSES

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Departamento:	Código:	Versión:
Talento Humano	TH-CP-01	1
Nombre del indicador:	**Fecha de creación:**	**Proceso**
Costo promedio capacitación por persona.	01/01/2011	Capacitación

Definición del indicador:	Objetivo:
Mide la inversión en los programas de capacitación de la empresa por persona.	Costo programas de capacitación.
¿Qué mide?	**Estándar, parámetro o meta:**
Inversión realizada por cada colaborador.	Línea Base

Énfasis de medición: Actividad **Credibilidad de la medición:** Duro

Límites de tolerancia de rendimiento del indicador:

Nivel aceptable	Nivel de precaución:	Nivel peligroso:
$14,00	$7,00	> a $7,00
Polaridad:	**Unidad de medida:**	Moneda
Negativa	**Especifique:** Dólares	

Procedimiento de medición:

Una vez terminado el año, se analiza los costos de capacitación directos e indirectos dividiéndolos para el total de personal capacitado.

Fórmula:	Explique:
CC: CD + CI / TPC	CC: Costos capacitación. CD: Costos directos. CI: Costos indirectos TPC: Total personas capacitadas.

Grado de control o influencia sobre el comportamiento del indicador: Alto

Responsable de la gestión:	Responsable de la medición:
Jefe Talento Humano	Jefe Talento Humano

Frecuencia de la medición:	Frecuencia de la distribución / reporte
Anual	Anual
Tipo de gráfico del reporte:	**Método de presentación/entrega:**
Barras	Informe / reporte

QUALISA FOR ROSES

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Departamento:	Código:	Versión:
Talento Humano	TH-CP-02	1
Nombre del indicador:	**Fecha de creación:**	**Proceso**
Cursos por áreas	01/01/2011	Capacitación

Definición del indicador:	**Objetivo:**
Mide los cursos por niveles de evaluación que se han realizado en la empresa	Cumplimiento cursos programados.
¿Qué mide?	**Estándar, parámetro o meta:**
El cumplimiento de los cursos programados por niveles de evaluación.	Línea Base

Énfasis de medición: Actividad **Credibilidad de la medición:** Duro

Límites de tolerancia de rendimiento del indicador:

Nivel aceptable	Nivel de precaución:	Nivel peligroso:
90%	<al 70%	< al 70%
Polaridad:	**Unidad de medida:**	Porcentaje
Positiva	**Especifique:** N/A	

Procedimiento de medición:

Semestralmente se saca el total de cursos por nivel de evaluación dividido para el total de cursos programados en todos los niveles de evaluación.

Fórmula:	**Explique:**
# CNE: TCNE / TCPNE	#CNE: Número de cursos por área. TCNE: Total de cursos por áreas de trabajo. TCPNE: Total de cursos programados por niveles de evaluación.

Grado de control o influencia sobre el comportamiento del indicador: Alto

Responsable de la gestión:	**Responsable de la medición:**
Jefe Talento Humano	Jefe Talento Humano

Frecuencia de la medición:	**Frecuencia de la distribución / reporte**
Semestral	Semestral
Tipo de gráfico del reporte:	**Método de presentación/entrega:**
Barras	Informe / reporte

QUALISA® FOR ROSES

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Departamento:	Código:	Versión:
Talento Humano	TH-CP-03	1

Nombre del indicador:	Fecha de creación:	Proceso
Tiempo de capacitación por persona	01/01/2011	Capacitación

Definición del indicador:	Objetivo:
Mide el tiempo que se invierte en los colaboradores para capacitar y mejorar su desempeño.	Tiempo de capacitación de los colaboradores
¿Qué mide?	**Estándar, parámetro o meta:**
Mide el tiempo que cada colaborador tiene en un periodo determinado de capacitación en la empresa.	Línea Base

Énfasis de medición: Actividad **Credibilidad de la medición:** Duro

Límites de tolerancia de rendimiento del indicador:

Nivel aceptable	Nivel de precaución:	Nivel peligroso:
27 horas	20horas	< 20 horas
Polaridad:	**Unidad de medida:**	Tiempo
Positiva	**Especifique:** Horas	

Procedimiento de medición:

Semestralmente se suman las horas de capacitación de los colaboradores y se divide para el número total de la nómina.% tiempo de formación: Horas de capacitación / Número de empleados.

Fórmula:	Explique:
TC: Sumatoria HC / NE	TC: Tiempo capacitación HC: Horas de capacitación. NE: Número de empleados.

Grado de control o influencia sobre el comportamiento del indicador: Alto

Responsable de la gestión:	Responsable de la medición:
Jefe Talento Humano	Jefe Talento Humano

Frecuencia de la medición:	Frecuencia de la distribución / reporte
Semestral	Semestral
Tipo de gráfico del reporte:	**Método de presentación/entrega:**
Barras	Informe / reporte

QUALISA
FOR ROSES

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Departamento:	Código:	Versión:
Talento Humano	TH-ED-01	1
Nombre del indicador:	**Fecha de creación:**	**Proceso**
Productividad mano de obra	01/01/2011	E. Desempeño

Definición del indicador:	**Objetivo:**
Número de tallos mano de obra directa.	Rentabilidad empresa
¿Qué mide?	**Estándar, parámetro o meta:**
La productividad de la mano de obra directa.	Línea Base

Énfasis de medición: Actividad **Credibilidad de la medición:** Duro

Límites de tolerancia de rendimiento del indicador:

Nivel aceptable	Nivel de precaución:	Nivel peligroso:
6102.00	<6102,00	<5000.00
Polaridad:	**Unidad de medida:**	# Tallos
Positiva	**Especifique:** n/a	

Procedimiento de medición:

Anualmente se analizan las ventas dividido por el número de empleados en un periodo determinado.
Productividad de la Mano de Obra= Ventas (anuales) / Número promedio de empleados del año.

Fórmula:	**Explique:**
PMO: VM / # empleados	PMO: Productividad de mano de obra. VM: Corte anuales de tallos.

Grado de control o influencia sobre el comportamiento del indicador: Alto

Responsable de la gestión:	**Responsable de la medición:**
Jefe Talento Humano	Jefe Talento Humano

Frecuencia de la medición:	**Frecuencia de la distribución / reporte**
Anual	Anual
Tipo de gráfico del reporte:	**Método de presentación/entrega:**
Barras	Informe / reporte

QUALISA
FOR ROSES

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Departamento:	Código:	Versión:
Talento Humano	TH-ED-02	1
Nombre del indicador:	**Fecha de creación:**	**Proceso**
Indice de desempeño	01/01/2011	E. Desempeño

Definición del indicador:	Objetivo:
Mide el índice de desempeño de los colaboradores de la empresa.	Desempeño general.
¿Qué mide?	**Estándar, parámetro o meta:**
El desempeño de los colaboradores de la empresa a nivel general.	Línea Base

Énfasis de medición:	Actividad	Credibilidad de la medición:	Duro

Límites de tolerancia de rendimiento del indicador:

Nivel aceptable	Nivel de precaución:	Nivel peligroso:
80%	70%	60%
Polaridad:	**Unidad de medida:**	porcentaje
Positiva	**Especifique:** N/A	

Procedimiento de medición:

Anualmente se realiza las evaluaciones de desempeño de los colaboradores, con esa información se suma todos los colaboradores con desempeño optimo, dividido para el número de colaboradores evaluados.

Fórmula:	Explique:
NDO: # EDO / # EE	NDO: Nivel de desempeño óptimo. EDO: Empleados desempeño óptimo. EE: Empleados evaluados.

Grado de control o influencia sobre el comportamiento del indicador:	Alto

Responsable de la gestión:	Responsable de la medición:
Jefe Talento Humano	Jefe Talento Humano

Frecuencia de la medición:	Frecuencia de la distribución / reporte
Anual	Anual
Tipo de gráfico del reporte:	**Método de presentación/entrega:**
Barras	Informe / reporte

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Departamento:	Código:	Versión:
Talento Humano	TH-ED-03	1
Nombre del indicador:	**Fecha de creación:**	**Proceso**
Índice de satisfacción	01/01/2011	E. Desempeño

Definición del indicador:	**Objetivo:**
Mide el índice de satisfacción de los colaboradores.	Desempeño general.
¿Qué mide?	**Estándar, parámetro o meta:**
La satisfacción de los colaboradores en la empresa.	Línea Base

Énfasis de medición: Actividad **Credibilidad de la medición:** Duro

Límites de tolerancia de rendimiento del indicador:

Nivel aceptable	Nivel de precaución:	Nivel peligroso:
80%	70%	60%
Polaridad:	**Unidad de medida:**	Porcentaje
Positiva	**Especifique:** N/A	

Procedimiento de medición:

Anualmente se realiza medición de clima laboral dentro de la empresa, esta información se obtiene sumando todas las encuestas de clima laboral dividido para el número de encuestados.

Fórmula:	**Explique:**
ISCL: STE / # TECL	ISCL: Índice de satisfacción de clima laboral. STE: Sumatoria total de encuestas. TECL: Total encuestados clima laboral

Grado de control o influencia sobre el comportamiento del indicador: Alto

Responsable de la gestión:	**Responsable de la medición:**
Jefe Talento Humano	Jefe Talento Humano

Frecuencia de la medición:	**Frecuencia de la distribución / reporte**
Anual	Anual
Tipo de gráfico del reporte:	**Método de presentación/entrega:**
Barras	Informe / reporte