

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



**“MODELO DE GESTIÓN LOGÍSTICA
ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS
BASADO EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa la obtención del Título de:

MAGISTER EN ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESA

Presentado por:

ING. ÁLVARO FRANCISCO ACOSTA ÁVILA

LCDA. PRISCILA CRISTINA SALCEDO INTRIAGO

Guayaquil – Ecuador

2016

AGRADECIMIENTO

Álvaro Francisco Acosta Ávila

A mis padres, mi esposa e hijos por su apoyo incondicional

Priscila Cristina Salcedo Intriago

A Dios, a la Santísima Virgen, a mi Familia y a mis Maestros

DEDICATORIA

Álvaro Francisco Acosta Ávila

A mi familia y amigos testigos de mi desarrollo profesional

Priscila Cristina Salcedo Intriago

A mis amigos de la maestría que supieron acompañarme en este
camino

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



M.Sc. Cristina Yoong

Presidente del Tribunal de Trabajo de titulación



D.Sc. Washington Martínez

Director del Proyecto



MBA Raúl Barriga Medina

Revisor 1



Dr. José de la Gasca

Revisor 2

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**”



Álvaro Francisco Acosta Ávila



Priscila Cristina Salcedo Intriago

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	II
DEDICATORIA.....	III
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....	IV
DECLARACIÓN EXPRESA.....	V
INDICE GENERAL.....	VI
INDICE DE ILUSTRACIONES.....	IX
INDICES DE TABLAS.....	X
CAPÍTULO I: INTRODUCCION.....	1
1.1 RESUMEN Y CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DEL ESTUDIO.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	4
1.4 OBJETIVO GENERAL.....	4
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.6 METODOLOGÍA.....	5
1.7 MARCO DE REFERENCIA.....	7
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE MODELOS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 10	
2.1 CONCEPTO DE ESTRATEGIA, COMO BASE PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	10
2.2 EL PROCESO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA.....	11
2.2.1 MISION, VISION Y VALORES.....	12
2.2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	13
2.2.3 DIAGNOSTICO INTERNO.....	15
2.2.4 TÉCNICAS DE DIAGNÓSTICO INTERNO.....	15
2.2.5 SELECCIÓN DE LAS POSIBLES ESTRATEGIAS.....	20
2.2.6 LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA A TRAVES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	21
CAPÍTULO III: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	27
3.1 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE RECURSO A TALENTO HUMANO	27
3.2 ¿POR QUÉ LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO DEBE FORMAR PARTE DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA?.....	29

3.3	CONTRIBUCIÓN DE LA ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANOS PARA LA GESTIÓN ESTRATEGICA AL NEGOCIO	31
3.3.1	Adquisición de talento	32
3.3.2	Entrenamiento y desarrollo.....	33
3.3.3	La estructura organizacional y su mantenimiento	33
3.3.4	Desarrollo Organizacional.....	35
3.3.5	Relaciones Laborales	36
3.4	CREACIÓN DE SISTEMAS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO	37
3.5	VÍNCULACIÓN ENTRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EL ÁREA DE TALENTO HUMANO	39
CAPÍTULO IV: DEFINICIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO BASADO EN INDICADORES DE GESTIÓN		41
4.1	INDICADORES Y TIPO DE INDICADORES	41
4.2	INDICADORES DE GESTION DE USO COMUN APLICADOS AL TALENTO HUMANO.....	43
4.2.1	Índice de Ausentismo	43
4.2.2	Índice de rotación	44
4.2.3	Índice de gastos de talento humano en relación a gastos de operación... 46	
4.2.4	Índice de tiempo de reclutamiento y selección.....	46
4.2.5	Índice de costos salariales respecto a las ventas.....	48
4.2.6	Horas trabajadas	48
4.3	INDICADORES UTILIZADOS POR UNA ORGANIZACIÓN DE CLASE MUNDIAL	48
4.3.1	Indicadores de conteo de recursos	48
4.3.2	Indicadores de productividad.....	50
4.3.3	Indicadores que miden otras estadísticas.....	52
4.3.4	Indicadores de relaciones laborales	53
4.4	PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO.....	54
CAPÍTULO V: DEFINICIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN QUE UTILICE Y ACTUALICE INDICADORES DE GESTIÓN.....		59
5.1	MARCO DE TEÓRICO RELACIONADO A SISTEMAS DE INFORMACIÓN	59
5.2	DEFINICIÓN DE MÓDULOS DEL SISTEMA.....	61
5.2.1	Módulo de administración	61

5.2.2	Módulo de Seguridad	62
5.2.3	Módulo de notificaciones	62
5.2.4	Módulo de Planificación o Gestión estratégica	63
5.2.5	Módulo de Gestión de desempeño	74
5.2.6	Diagrama Entidad Relación.....	88
CAPÍTULO VI: RESULTADOS DE LA SIMULACIÓN DEL MODELO.....		90
6.1	Evaluación de cumplimiento de objetivos de sus colaboradores inmediatos inferior	90
6.2	Evaluación de cumplimiento de objetivos por talento humano	91
6.3	Evaluación de cumplimiento de tareas de un objetivo.....	93
6.4	Evaluación por encuesta	93
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES.....		95
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		97

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Proceso de la planificación estratégica.....	12
Ilustración 2 Matriz de crecimiento /cuota de mercado	17
Ilustración 3 Mapa estrategico.....	22
Ilustración 4 Plan estratégico de recursos humanos	30
Ilustración 5 Actividades desarrolladas por recursos humanos.....	32
Ilustración 6 Administración del personal.....	34
Ilustración 7 Contribucion de la administración de talento humano	37
Ilustración 8 Gestion de desempeño.....	40
Ilustración 9 Modelo de desarrollo integral.....	55
Ilustración 11 Procesos y herramientas entrada y salida	56
Ilustración 12 Formato de la interface gráfica estándar	64
Ilustración 13 Registro de la misión de la empresa - general.....	65
Ilustración 14 Registro de la misión de la empresa - detalle	66
Ilustración 15 Registro de la visión de la empresa – general	67
Ilustración 16 Registro de la visión de la empresa - detalle	68
Ilustración 17 Registro de los valores de la empresa - general	69
Ilustración 18 Registro de los valores de la empresa - detalle.....	70
Ilustración 19 Registro de las definiciones foda - general.....	71
Ilustración 20 Registro de las definiciones foda - detalle.....	71
Ilustración 21 Registro de Las estrategias de la empresa - general	72
Ilustración 22 Registro de las estrategias de la empresa - detalle	73
Ilustración 23 Registro de objetivos Generales	75
Ilustración 24 Registro de Objetivos - detalle	76
Ilustración 25 Registro y asignacion de tareas - Generales	78
Ilustración 26 Registro y asignacion de tareas - detalle	79
Ilustración 27 Definición de indicadores y metas - general	81
Ilustración 28 Definición de indicadores y metas -detalle	82
Ilustración 29 Registro de cumplimiento de tareas - general	84
Ilustración 30 Registro de cumplimiento de tareas - detalle	85
Ilustración 31 Encuesta de evaluación.....	86
Ilustración 32 Diagrama Entidad Relación del módulo de Planificacion estrategica.....	88
Ilustración 33 Diagrama Entidad Relación del módulo Evaluación de desempeño.....	89
Ilustración 34 Consulta de cumplimiento resumido por usuario	91
Ilustración 35 Evaluación del cumplimiento de objetivos de sus colaboradores	92
Ilustración 36 Cumplimiento de objetivos a través de tareas	93
Ilustración 37 Evaluación por Encuesta	94

INDICES DE TABLAS

Tabla 1 FODA de la empresa Rizk S.A.....	15
Tabla 2 Analisis Estrategico DAFO-CAME	19
Tabla 3 Priorización y categorización de objetivos.....	24
Tabla 4 Actividades a realizar en la planificación estratégica.....	26
Tabla 5 Requisitos para crear un equipo de trabajo de alto desempeño.....	39
Tabla 6 Tipos de Indicadores.....	42
Tabla 7 Indice de ausentismo	43
Tabla 8 Indice de rotación	45
Tabla 9 Factor de gastos de talento humano.....	46
Tabla 10 Contratación individual de cada empleado.....	47
Tabla 11 Indicador de tiempo por cubrir	47
Tabla 12 Escala de calificación de 3 puntos.....	58
Tabla 13 Descripción de campos del registro de la misión de la empresa	66
Tabla 14 Descripción de campos del registro de la visión de la empresa	68
Tabla 15 Descripción de campos del Registro de los valores de la empresa	70
Tabla 16 Descripción de campos del registro del foda de la empresa.....	72
Tabla 17 Descripción de campos del registro de la estrategia de la empresa.....	73
Tabla 18 Descripción de campos del registro de objetivos de la empresa	77
Tabla 19 Descripción de campos del registro de asignacion de tareas.....	80
Tabla 20 Descripción de campos del registro de indicadores y metas	82
Tabla 21 Descripción de campos del registro de cumplimiento de tareas.....	85
Tabla 22 Descripción de campos del registro de la encuesta de evaluacion	87

CAPÍTULO I: INTRODUCCION

1.1 RESUMEN Y CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DEL ESTUDIO

El presente trabajo se caracteriza de manera relevante por constituir una guía detallada para aportar a una empresa en sus mecanismos de control y evaluación del grado de cumplimiento y alineación con su misión, visión y el plan de negocio establecido.

Esta guía presenta un modelo para el seguimiento de normas y procedimientos, propone un diseño de un sistema de información como herramienta de control para la puesta en práctica de estrategias ya definidas, y; plantea un esquema de medición sencillo para el monitoreo sobre cumplimiento de la estrategia en todos los niveles de gerencia de la contribución individual del empleado con el objetivo estratégico.

De las investigaciones efectuadas para este trabajo, se identificó documentación en forma de presentaciones, libros, videos, manuales, hojas electrónicas con formatos de tableros de control, en los cuales se describen métodos para realizar la planificación estratégica de una empresa y revisar los resultados en la ejecución del plan.

Se revisó adicionalmente información acerca de planes funcionales de la administración de recursos humanos, cuyo alcance lograba abarcar la definición de indicadores para medir al personal, que fueron básicamente los indicadores de uso común, que se explica en este trabajo. Se encontró también programas informáticos extranjeros que se comercializan por la Internet, cuyo principal objetivo es controlar el cumplimiento del plan estratégico.

De la investigación realizada, no se ha encontrado información sobre métodos y procedimientos que permitan definir, hacer seguimientos y evaluar el cumplimiento de objetivos a través de indicadores de gestión de desempeño, que deben ser aplicados a cada talento humano en forma particular y plan estratégico de la empresa en forma general; y que además funcionen bajo una herramienta informática que esté enfocada a poder tener un modelo de evaluación continua.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El entorno actual de negocios suscita un cambio en las prácticas empresariales, donde el área de recursos humanos mantenga una fuerte relación con la estrategia organizacional; dejando atrás su rol funcional de enfocarse en actividades específicas y más bien volcarse a una relación de socio del negocio que genere valor agregado a las organizaciones; convirtiéndose así en un centro de administración de los sistemas productivos y de servicio, mediante el uso adecuado de tecnologías de información, como herramienta facilitadora de los procesos organizacionales; generando poder en la gestión empresarial apalancada por la innovación y la sostenibilidad.

Sin embargo, la ausencia de una metodología de planificación estratégica en las empresas, no permite definir adecuadamente los proyectos, objetivos y actividades, de tal manera que no se pueden evaluar y medir sus cumplimientos. Como mencionan Snell y Bohlander (2013) “La planificación estratégica implica un conjunto de procedimientos para tomar decisiones sobre los objetivos y las estrategias a largo plazo de la organización” (p. 46)

Desde la práctica profesional se puede evidenciar que a menudo se escucha plantear a la alta gerencia que los líderes departamentales no logran completa comprensión del plan estratégico, y; que en consecuencia tampoco tienen una comprensión de los objetivos a cumplir ni de las tareas a realizar, una respuesta a ello es el desconocimiento de los proyectos que su organización quiere alcanzar.

Otras declaraciones que se expresan es que recursos humanos en su planeación no incluye la contribución al plan estratégico de la empresa, y; a su vez la empresa en su plan corporativo no contiene un plan estratégico del manejo de su recurso humano. Lo cual invita a cuestionar la aplicación de un enfoque sistémico de gestión administrativa.

Como lo mencionan García Carbonell, Martín Alcázar y Sánchez Gardey (2014) “La dirección estratégica de los recursos humanos emerge como una disciplina cuyo principal objetivo es analizar la contribución estratégica que los empleados realizan al éxito de la empresa” (p. 137). Esta débil integración del área de recursos humanos en la planeación estratégica de las empresas, conlleva a que no haya alineación entre los objetivos estratégicos de la empresa y los proyectos que ejecuta el empleado y no existe un organismo interno que controle esta desincronización.

Cuando no se concibe la contribución que cada empleado tiene con la estrategia, se pierde la perspectiva que deben seguir las distintas áreas funcionales de la empresa como es el caso específico de recursos humanos.

Esta falta de comprensión y entendimiento técnico de los proyectos de la empresa por parte del personal de recursos humanos, resulta en la construcción de perfiles de puestos que no reflejen la realidad de los requerimientos y por ende el reclutamiento de recursos estaría mal dirigido. En un estudio que se realizó en Cali - Colombia por Medina y Castañeda (2010), para empresas del sector industrial, encaminado a examinar cuáles son las competencias requeridas en los encargados de la gestión de recursos humanos para facilitar su desempeño eficaz, indica que la competencia más requerida por los administradores de la gestión de recursos humanos es el entendimiento del negocio. (p.117)

Esto evidencia la carencia de no contar con un modelo que defina los parámetros de medida de los resultados planeados de cara al servicio al cliente, con el objetivo de maximizar el valor de la empresa. Como consecuencia de esta inexistencia de este modelo de gestión administrativo enfocado en recursos humanos, se evidencia en las empresas un bajo desempeño laboral, manifestado en un ambiente con falta de cooperación y creatividad, que tiene como resultado elevar los costos de operación de una empresa.

Medina y Delgado (2012), en su investigación sobre los fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias, afirman que es necesario establecer las competencias representativas de los cargos críticos para plantear las especificaciones funcionales de un subsistema de gestión humana. (p.122)

Esto desde el enfoque de los autores justifica la necesidad de requerir con un sistema de información que controle como prioridad el cumplimiento de las actividades de los puestos críticos de la empresa, con la finalidad de evaluar tanto el estado de cumplimiento del plan de negocios como el desempeño de las personas en relación a los resultados alcanzados, lo que permitiría contar con información tangible para la toma de decisiones respecto del desarrollo de las personas en las instituciones; ésta y otras razones que se especificarán a continuación, constituyen las razones que fundamentan la importancia de este trabajo.

1.3 JUSTIFICACIÓN

En consecuencia de lo expuesto se considera importante, plantear el presente estudio, dado que es significativo medir el impacto sobre los resultados de la empresa y a partir de la proposición de un modelo aportar al seguimiento de normas y procedimientos, que favorecerán el avance de desarrollo económico, al facilitar los relevos de gerentes y la puesta en práctica de estrategias ya definidas.

Otra de las ventajas de contar con un modelo administrativo de seguimiento es que haría posible la medición de la contribución individual del empleado con el objetivo estratégico. Esto permitiría definir planes de reconocimiento que mejoren la compensación total, desarrollando así la creación de una cultura de sinergia, de trabajo en equipo y de colaboración con un objetivo corporativo.

Es importante además, contar con una metodología sencilla de seguir y controlar; que permita realizar el monitoreo sobre cumplimiento de la estrategia en todos los niveles de gerencia; mejorando la atención al cliente, lo que contribuiría a reducir costos de ejecución y maximizar el valor de los accionistas.

A través del presente estudio se pretende determinar si: *¿Se pone en riesgo el éxito de la implementación del plan global empresarial, al no aplicar el enfoque sistémico al control administrativo del plan funcional de recursos humanos acorde al plan estratégico; por no contar con un modelo de gestión administrativa basado en un sistema de información, que defina los parámetros a seguir en todas las áreas funcionales de la empresa a fin de contribuir a mejorar el servicio al cliente?* En definitiva, se busca aportar con un modelo de gestión logística corporativa que permita medir el efecto de los indicadores de desempeño en la consecución de los objetivos de la organización y sistematizar prácticas administrativas eficientes.

1.4 OBJETIVO GENERAL

Determinar un modelo de gestión administrativo basado en un sistema de información, para repotenciar el aporte del área de administración del Talento Humano en la planificación estratégica de las empresas; con la finalidad de evaluar el estado de cumplimiento del plan de negocios como el desempeño de las personas en relación a los resultados alcanzados y así medir la eficacia de la contribución de la ejecución de la estrategia de Talento Humano con los objetivos de la compañía.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos que se busca alcanzar con la propuesta son:

- a) Reconstruir las mejores prácticas de planificación en gestión del Talento Humano, mediante el análisis de diferentes modelos empleados en la planificación estratégica y los resultados obtenidos; para monitorearlos con el sistema de información a proponer.
- b) Establecer los principales indicadores de gestión que se miden en empresas de clase mundial, a través del estudio de planes funcionales de gestión de Talento Humano soportados con sistemas de información.
- c) Elaborar la definición de un modelo de gestión administrativa establecido en un sistema de información que permita la automatización y actualización de los indicadores. Y en base al modelo realizar una simulación de la evaluación del cumplimiento del plan de negocios y del desempeño de las personas en relación a los resultados alcanzados.

1.6 METODOLOGÍA

La metodología seguida en este trabajo es de modalidad combinada entre un proyecto de investigación y un proyecto de desarrollo Tecnológico. La primera porque buscó entender los procesos de planificación estratégica, describir el proceso de evaluación de talento humano y, una de las tareas más difíciles, recolectar la información (de diversas fuentes) de los indicadores utilizados para dicha evaluación. La segunda, porque define un modelo conceptual de gestión administrativa y tiene como propuesta la creación de un sistema automatizado que permita el control del plan estratégico a través del seguimiento del cumplimiento de los objetivos, metas y de la evaluación del desempeño individual de cada empleado.

Se detallará ahora cual el procedimiento utilizado para los hitos más importantes de este trabajo de investigación:

Para definir el proceso propuesto de planificación estratégica fue necesario establecer el camino a seguir para desarrollar un plan estratégico de tal manera que se puedan incorporar el registro de las actividades más relevantes de un plan estratégico como requerimientos del sistema de información. Actividades como la definición de la misión, la visión y los valores de la organización, el registro de las fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que se presentan al estudiar el entorno de la empresa. El enunciado y selección de las estrategias para aprovechar o minimizar las anteriores.

Para definir el proceso propuesto de gestión de talento humano a través de indicadores de desempeño fue requerido encontrar todos los posibles indicadores (de varias fuentes o autores) con la finalidad de que el sistema automatizado pueda ser capaz de incluir o definir cada uno de ellos. Para ello la tarea consistía en investigar en primera instancia indicadores de gestión de uso común aplicados al talento humano y en segundo momento, incorporar indicadores utilizados por una organización de clase mundial.

El diseño del sistema requirió procesos de análisis de la información recabada, poniendo en uso habilidades en el Análisis y diseño de sistemas de uno de los autores. Para esta fase de diseño se utilizó la siguiente guía:

1. Adquisición del conocimiento del problema.
2. Definición de requerimientos funcionales, que constituyen lo que las partes interesadas esperan del sistema. Son cada uno de los requisitos del sistema que se presentan como opciones, pantallas o interfaces gráficas.
3. Definición de los reportes y consultas que se deben realizar, los cuales constituyen el resultado final del sistema. A través de ellos los usuarios pueden corroborar que el sistema final estaría trabajando correctamente.
4. Definición de entidades o tablas de información. En esta fase se traduce cada uno de los campos o atributos de las pantallas a campos definidos en las tablas.
5. Realización del diagrama Entidad – Relación, que como su nombre lo indica es determinar la relación que existe entre una entidad y otra.

Para el proceso de simulación se llevó a cabo a través del desarrollo de las siguientes actividades:

- Creación de las entidades o tablas en la base de datos.
- Ingreso de datos de prueba en cada una de las tablas en forma consistente, de tal manera que las consultas que se realicen tengan valor para las personas que las utilicen.
- Creación de vistas que permiten visualizar un conjunto de tablas relacionadas. Por ejemplo, los indicadores con metas y objetivos.

- Diseño de los reportes o consultas para observar los resultados, indicando los criterios de búsqueda y la agrupación y ordenamiento de los datos.

La pregunta que nace es si el modelo utilizado es el adecuado para atender al problema planteado. Para contestar a esta pregunta se hace el siguiente análisis:

- El problema planteado, en resumen, es la falta de un plan estratégico o falta de control y seguimiento de la planificación, por no existir un modelo de planificación y control.
- Como se revisará posteriormente, para resolver el problema se revisó algunos modelos de planificación estratégica y así establecer una metodología que permita realizar la planificación y construir un sistema de información.
- Para definir qué información debe ser ingresada al sistema de información se vio la necesidad de un modelo que sirva como marco de referencia para establecer estrategias, objetivos, metas, indicadores y evaluación de desempeño, que en su conjunto determinen el modelo de gestión administrativo que sirva como guía para que la empresa pueda gestionar operativamente y evaluar su desarrollo basado en las metas propuestas.
- Por lo tanto, se puede confirmar que el método utilizado es el adecuado para responder al problema planteado ya que en la simulación para la comprobación del modelo arrojó resultados esperados en niveles de desempeño y cumplimiento de objetivos a nivel individual, departamental y en su conjunto aportan con los resultados de la empresa.

1.7 MARCO DE REFERENCIA

Para definir el proceso propuesto de planificación estratégica se revisaron trabajos de los siguientes autores:

- A partir de los conceptos de Membrado Martínez (2007), se pudo construir la estructura de investigación general de la planificación estratégica. Se obtuvieron aspectos de como redactar la misión, realizar el diagnóstico interno, empezar a definir las estrategias a través de estrategias genéricas y a la consecución de ventajas competitivas sostenibles y plantea a que preguntas deben responder los objetivos.

- Para establecer los requerimientos necesarios en la definición de la estrategia, determinar las metas y objetivos a largo plazo, para establecer las acciones a emprender y la asignación de recursos se utilizaron los conceptos de Chandler (2003).
- Las definiciones de Fernández (2004) indicaron que se deben evaluar u ordenar las diferentes estrategias de acuerdo a criterios como el costo, dificultades de implementación, consistencia y riesgo. De esta manera se facilitaron los mecanismos para seleccionar las mejores.
- La representación de Mapa estratégicos, realizado por Medina (2008), permitió la priorización y categorización de objetivos.

Para definir el proceso propuesto de gestión de talento humano a través de indicadores de desempeño se revisaron trabajos de los siguientes autores:

- Dessler (2009) facilitaron analizar la relación entre la planeación estratégica de la empresa con la planeación de recursos humanos y como estas deben estar alineados.
- Los estudios de García Carbonell (2014) permitieron analizar la contribución de los empleados al desarrollo exitoso de la empresa.
- Los 10 pasos básicos, presentados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2009), ayudaron a definir como se construyen los tipos indicadores que miden eficiencia y eficacia.
- Chiavenato (2009) Aportó con las fórmulas de cálculo de los índices de ausentismo de rotación de personal.
- Las recomendaciones de Snell y Bohlander (2013) indica que tanto en el diseño como en la ejecución del plan estratégico debe participar la administración de talento humano.
- Los pasos que se deben considerar para desarrollar una encuesta, fueron una contribución de Cameron (1986).
- La Empresa de fabricación de bebidas (2015), de la cual se obtuvo conceptos, buenas prácticas e indicadores utilizados por una organización de clase mundial para la gestión del alto desempeño. Por razones de confidencialidad no se puede dar el nombre de la empresa.

El diseño del sistema de Gestión estratégica y Gestión del Desempeño se lo realizó en base al conocimiento y experiencia en el área de Desarrollo de Sistemas de uno de los autores de este trabajo.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE MODELOS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1 CONCEPTO DE ESTRATEGIA, COMO BASE PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En las empresas se comprende a la estrategia como la manera para crear valor y ventaja competitiva que le permita enrumbar al negocio a donde se lo quiera llevar. A fin de enmarcar la importancia de la propuesta del presente trabajo; se parte de un análisis de los diferentes modelos aplicables en la planificación estratégica.

En la actualidad existen numerosas definiciones de estrategia, de las cuales se examinará algunas de ellas. De acuerdo con Membrado Martínez (2007) “la estrategia tiene como objetivo conseguir ventajas competitivas sostenibles que permitan a la empresa obtener una posición superior a la de los competidores” (p. 246) esta ventaja tiene varios significados de acuerdo a lo que la empresa busque, como la de mejorar o mantener su rentabilidad, aumentar su facturación si desea ser líder en el mercado o sencillamente sobrevivir en época de crisis muy alta. El autor agrega además que la estrategia ayuda a las empresas a definir la forma en la que se van a enfrentar a los desafíos del entorno, como van a encargarse de sus recursos y procesos; por esta razón, es obligatorio de las empresas revisar constantemente sus estrategias para que se adapten a las condiciones que cambian del entorno.

Chandler (2003), coincide con el concepto anterior, e menciona que la estrategia es la definición de los objetivos a largo plazo, de las acciones a tomar y de los recursos con los que se cuentan para ello. Es importante para el autor el concepto del largo plazo, para el cumplimiento de sus metas y que por lo tanto la asignación de recursos financieros, humanos y logísticos deben también ser a este mismo tiempo. Sin embargo los autores del presente trabajo difieren de este concepto, puesto que consideran que la estrategia es la forma o el camino para el logro de las metas y objetivos de una empresa.

Peter Drucker (1964), en el libro “La dirección por objetivos” fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. De hecho, se dice que, inicialmente el libro llevaba el nombre de “Estrategia de negocios”, pero al ser consultado a conocidos ejecutivos, indicaron que el término *estrategia* era más utilizado

en el ambiente militar y político que para los negocios. Para él, la estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser?

Uno de los autores más antiguos conocidos por su aplicación de la estrategia es Sun Tzu, general chino que escribió el libro “El arte de la guerra”, libro que inspiró a Napoleón y Mao Tse Tung, en una parte de su libro Sun Tzu enseña los criterios para valorarse a sí mismo y a su adversario y así evaluar quien está en ventaja del otro y por lo tanto quien tiene más posibilidades de ganar la batalla.

“Por lo tanto, calcula sirviéndote de los cinco elementos, y utiliza estos criterios para comparar y establecer cuál es la situación. Los cinco elementos son: el camino., el clima, el terreno, el liderazgo y la disciplina” Tzu, s., & Cleary, T. (2006) p.36

Cleary explica que para Sun Tzu, el camino es el objetivo común que debe existir entre los generales y los soldados, el clima y el terreno son las estaciones del año y sus complicaciones, el liderazgo y la disciplina es la organización, la cadena de mando y la logística.

Llevando este método al plano de una organización, las empresas deben transmitir sus objetivos a todos los niveles, el clima y terreno son los factores externos económicos, legales y sociales que van a afectar a la empresa y por último el liderazgo y la disciplina son la estructura organizacional y operacional capaz de atender los requerimientos de sus clientes.

En base a los conceptos estudiados, para los autores de este trabajo, estrategia es la forma o el camino para el logro de las metas de la empresa y el arte de dirigir y concretamente conducir a las personas a la acción para el cumplimiento de las mismas.

2.2 EL PROCESO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

El proceso de planificación estratégica de una empresa consiste en identificar objetivos a corto y largo plazo, enunciar metas cuantificables, elaborar estrategias para lograr los objetivos enunciados y encontrar los recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

En la Ilustración 1 se puede apreciar gráficamente los pasos que se siguen en el proceso de planificación estratégica: iniciando con la definición de la misión, visión y valores de la empresa; posteriormente, se realiza el análisis del entorno específico de la

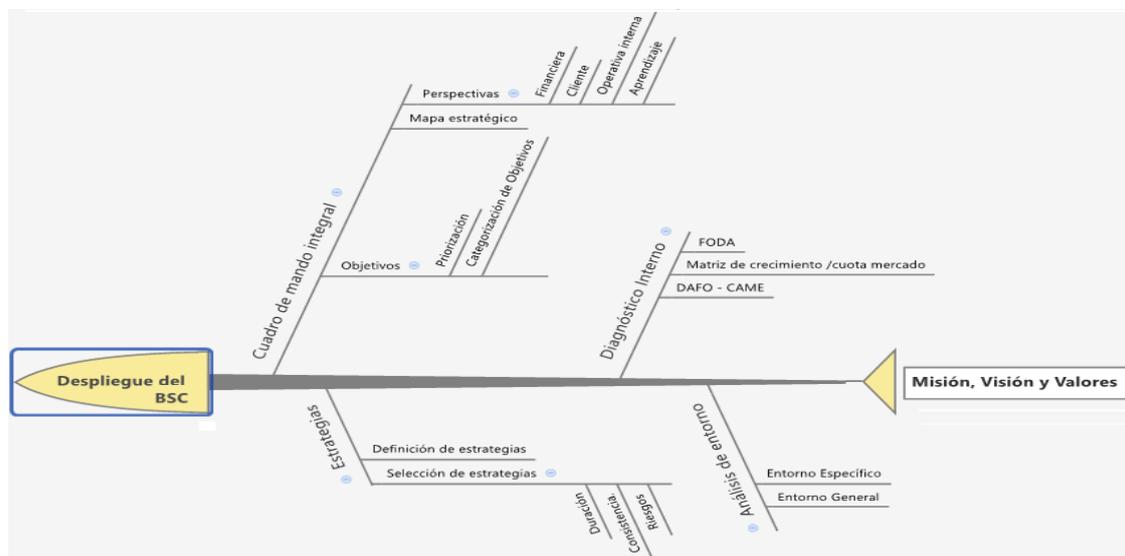
empresa y el entorno general a nivel nacional y mundial; para luego elaborar el diagnóstico interno de la empresa.

Para este último fin, se proponen tres técnicas como son el método FODA, Matriz de crecimiento/cuota de mercado y el Modelo DAFO-CAME.

Una vez levantado el diagnóstico, se realiza la definición y selección de las estrategias alineadas a la misión, visión y valores.

Finalmente, en la implementación de la estrategia se presentará cómo a través de un cuadro de mando integral se define el mapa estratégico y la gráfica de priorización y categorización de objetivos.

ILUSTRACIÓN 1 PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: (Membrado Martínez, 2007)

Adaptado por los autores

Con el propósito de aportar una estructura más clara de los pasos de la planificación estratégica, en adelante; se ampliará la explicación de cada uno.

2.2.1 MISION, VISION Y VALORES

La misión es la que describe a lo que se dedica la empresa, lo que quiere realizar, habla de aquello que es su razón de ser, de sus productos y servicios. La visión establece hacia donde se dirige la empresa, a donde se quiere llegar, el alcance del negocio a largo plazo y la cobertura geográfica del mismo. Los valores son la cultura organizacional y los principios éticos de la empresa que son definidos por sus

accionistas o administradores, ellos son quienes definen la forma como quieren hacer los negocios y a partir de ello determinan éstos elementos claves.

Para definir los valores empresariales se puede contestar a las preguntas ¿cómo somos? ¿En qué creemos? A partir de la Misión, Visión y Valores se establecen los objetivos y las metas de la empresa, que de acuerdo con Membrado Martínez (2007) son referentes a rentabilidad, cuota de mercado, tasa de crecimiento o posición competitiva. (p. 1490) Para el ejemplo, las metas deben responder a preguntas como ¿Cuál es la tasa de crecimiento anual de nuevos clientes para atender 50 empresas después de 10 años? ¿Cuál es la ganancia que esperan los accionistas con la misión planteada?

El proceso continúa, ya que es necesario indicar como se llega a conseguir dichas metas a partir de la situación actual de donde se encuentra la empresa. Esta situación actual se determina con un análisis del entorno, factor que se estudiará en el próximo apartado.

2.2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

El entorno empresarial está conformado por el Talento Humano que la compone, los productos o servicios que elaboran y sus sustitutos, los clientes para quienes sirven, los proveedores que los abastecen, la competencia que le inyecta de energía, el sector productivo al cual pertenece, el orden social, político y jurídico al que se deben ceñir y demás organizaciones que la rodean. El estudio detallado de todos estos factores se denomina análisis del entorno.

En esta sección se revisarán los dos tipos de entorno: el análisis del entorno específico de la empresa y el entorno general a nivel nacional y mundial.

Para Membrado Martínez (2007) durante el entorno específico se examina a los clientes, proveedores y a la competencia. Este análisis debe estar plenamente identificado con el proceso general de la planificación estratégica. En este entorno se analizan los siguientes aspectos:

- A los clientes, como la fuente de información más importante. Es necesario conocer sus necesidades y expectativas así como su grado de satisfacción con los productos y servicios de la empresa. Se deben considerar en especial los reclamos, quejas y las opiniones que la organización recibe en forma directa. Otro insumo para esta evaluación es el resultado de las encuestas que se realiza en forma periódica a los

clientes. Incluir la información de clientes potenciales obtenidos a través de conversaciones personales.

- Examinar a las nuevas empresas que se incorporan a actividades productivas como la empresa que se está evaluando, ya que estas van a absorber una parte del mercado, e introducirán mayor oferta y por lo tanto pueden incidir en los precios.
- La información procedente de alianzas (Partners), conocer de sus estrategias y planes y de su criterio de cómo va evolucionando la actividad.
- La información de los empleados, sus habilidades, conocimientos, propuestas para mejorar la organización.
- Información sobre regulaciones de gobierno y datos de la demografía.
- Las nuevas tecnologías que facilitan contactos con los clientes como redes sociales tales como Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn o portales web conocidos como Blogs en los que conoce al usuario en profundidad.
- La información sobre el sector de mercado. Cuál es el mercado objetivo de la empresa, que se está ofreciendo al mismo y cuál es la demanda que el mercado está generando. Conocer a la competencia, quienes son y como lo están haciendo.

El entorno general, por el contrario, es el más alejado de la empresa y examina aspectos económicos, políticos, socioculturales, tecnológicos y legales a nivel Nacional y mundial de la siguiente manera:

- A nivel Nacional se debe identificar si existe estabilidad política, examinar la política económica agrícola, industrial, mercantil y de turismo. A nivel mundial se debe examinar la existencia de conflictos de la región que puedan afectar especialmente los costos de los productos importados.
- La Situación Económica a nivel nacional y regional: Será útil tener a la mano información sobre tasas de cambio y del costo de dinero, el Producto Interno bruto, el tamaño de la inflación, deuda externa y como se ha movido la balanza de pagos.
- Revisar si los cambios tecnológicos se adaptan a las necesidades de la empresa, ya que esto va a decidir si se invierte o no en nueva tecnología.
- Desde el punto de vista legal, es necesario revisar la legislación fiscal, los regímenes aduaneros y la legislación laboral

2.2.3 DIAGNOSTICO INTERNO

Para realizar el diagnóstico interno de la empresa se puede empezar comparando las prácticas de la empresa con las de una organización ideal del mismo sector. Para esto deben utilizarse técnicas de evaluación que faciliten este trabajo. Para Membrado Martínez (2007) utilizar las metodologías de la fundación Europea para la gestión de la calidad indicando “la EFQM (European Foundation for Quality Management) ha desarrollado diversas metodologías de autoevaluación que pueden utilizarse dependiendo del tipo de organización y que ofrece un enfoque sistemático” (p. 1803)

Es importante que el equipo de la dirección de la empresa desarrolle entrenamientos que le permitan conocer los criterios en los que se basarán para la autoevaluación y definición de puntos fuertes o débiles de la organización. En adelante se abordará tres técnicas utilizadas en la fase de diagnóstico.

2.2.4 TÉCNICAS DE DIAGNÓSTICO INTERNO

Entre las técnicas de diagnóstico más utilizadas se encuentran el método FODA, la Matriz de Crecimiento Cuota Mercado y el Método DAFO-CAME. Los mismos que se explicarán a continuación.

A través del método FODA se registran la lista de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas determinadas durante el diagnóstico interno. La herramienta presenta los resultados en un formato comprensible y fácil de manejar.

TABLA 1 FODA DE LA EMPRESA RIZK S.A.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>Tener un sistema administrativo probado que cumple con los requerimientos de facturación electrónica</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>El Servicio de rentas Internas tiene un calendario para la implantación de facturación electrónica de los comercios medianos.</p>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>Aunque el sistema está repartido en módulos, debe ser implementado en su totalidad, ya que algunos módulos dependen de otros.</p> <p>El costo del sistema es un 30% más elevado que los de su competencia</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>El Tiempo que se tiene para la comercialización del producto es de 7 meses si se quiere aprovechar la oportunidad mencionada</p>

Elaborado por los autores

En la tabla 1, se puede apreciar que en la sección fortalezas, se listan los puntos fuertes de la empresa y sobre los cuales deberá basarse para agrandar las ventajas competitivas y son la base para la estrategia. Aquí se ha colocado el producto que la empresa ha construido por algunos años y que refleja el conocimiento, la experiencia ganada a través de tenerlo instalado y operativo en muchos clientes.

En la misma tabla 1, en la parte superior derecha, se ha ubicado las oportunidades, como factores externos a favor de la empresa, que la misma debe aprovechar en su beneficio. En la sección debilidades se describen las áreas de mejora agrupadas y priorizadas, y en lo posterior servirán para realizar los planes de mejora. En las amenazas se describen los peligros a los que está expuesta la empresa y sobre las cuales se deberán realizar acciones de contingencia para eliminar el peligro o minimizarlo.

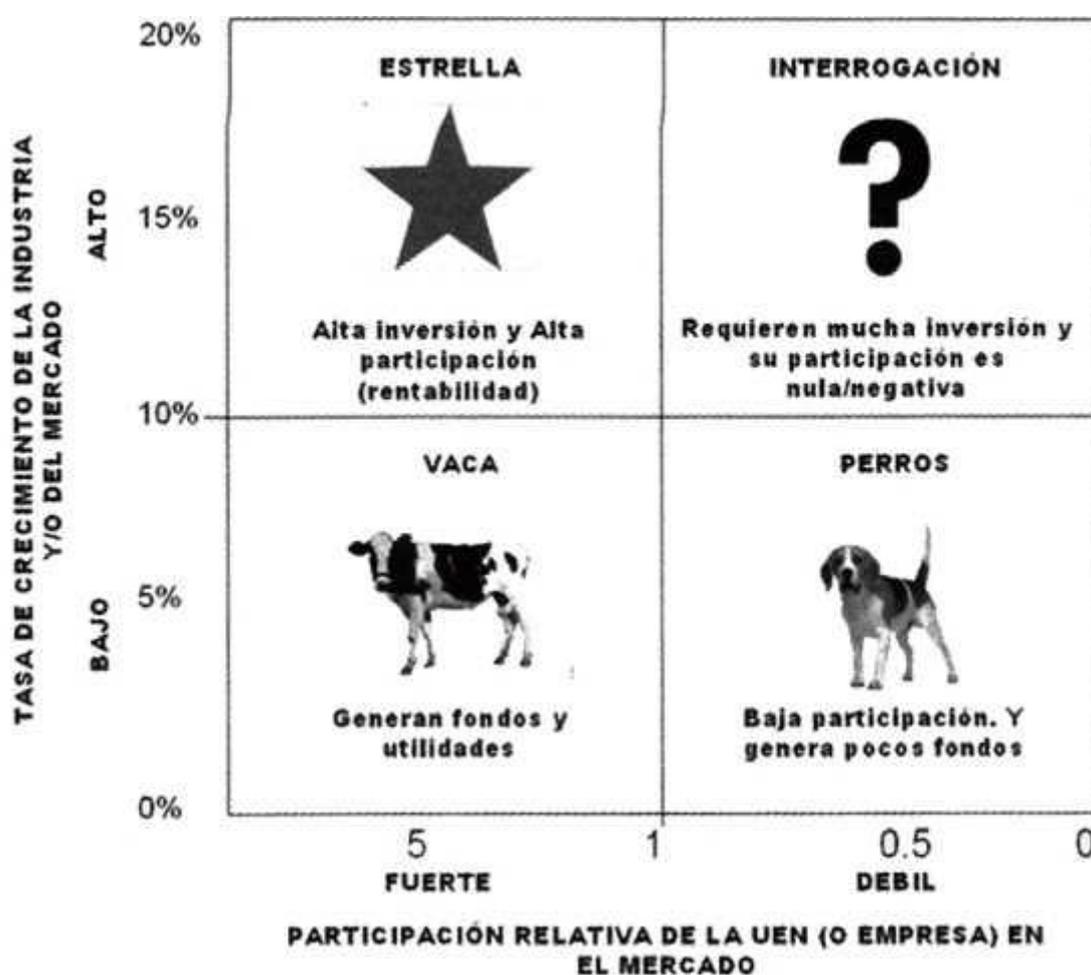
En base a las variables encontradas se definen 4 tipos de estrategias.

- **Las estrategias DA** (Debilidades y Amenazas), que tratan de mitigar tanto las debilidades como las amenazas. Una institución con estas 2 tipos de dificultades está en graves riesgos de desaparecer.
- **Las estrategias DO** (Debilidades y Oportunidades), que intentan mitigar las debilidades y aprovechar al máximo las oportunidades. Por ejemplo la empresa desarrolladora de software tiene invitaciones a participar en proyectos en los EEUU (oportunidad externa) pero si no cuenta con infraestructura de redes confiables y rápidas (debilidad interna) no va a poder aprovechar esta oportunidad. Una estrategia sería obtener presupuesto para mejorar su infraestructura de comunicación.
- **Las estrategias FA** (Fortalezas y Amenazas) que intentan aprovechar las fortalezas de la empresa para minimizar las amenazas.
- **Las estrategias FO** (Fortalezas y Oportunidades) que tratan de aprovechar sus fortalezas internas para enfrentar las oportunidades externas. Esta es una situación ideal de toda empresa. Por ejemplo la empresa de software ya tiene mucha experiencia trabajando con un producto de Inteligencia de Negocios (fortaleza) y se presenta la oportunidad de instruir a todo el departamento de sistemas de una empresa corporativa. Es decir echar mano de los recursos ya preparados para aprovechar esta oportunidad, inclusive subsidiar la creación de un nuevo tipo de negocio.

El segundo método, es el de la Matriz de crecimiento /cuota de mercado, fue elaborado por Boston Consulting Group “Se basa en evaluar la asignación de recursos que realiza la empresa y las implicaciones en su equilibrio económico-financiero”. Es decir que se mide al negocio o producto dependiendo del monto de la inversión que se debe realizar y la participación en el mercado que se tiene o se va a adquirir.

En base a la figura 2 se simplifica el proceso a realizarse. En ella se presenta una matriz de 2 filas por 2 columnas, el eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado (Bajo, alto), y el eje horizontal la cuota de mercado (Fuerte o débil).

ILUSTRACIÓN 2 MATRIZ DE CRECIMIENTO /CUOTA DE MERCADO



Fuente: Matriz Boston Consulting Group

El proceso a seguir con este método consiste en ubicar a cada producto de la empresa en el cuadro que le corresponde. Por ejemplo los productos que requieren una

alta inversión y tienen una gran participación en el mercado se ubicará en el cuadro superior izquierdo y pertenecerá a los productos estrellas de la compañía. Los productos interrogación son aquellos que su participación es nula y requieren mucha inversión para mantenerlos. En los productos vaca lechera la empresa tiene una fuerte participación en el mercado pero el consumo no crece. La peor situación de todas se refiere a los productos perros, donde el mercado no incrementa la posición de la empresa en este producto es débil.

Los resultados que se obtienen de este cuadro son la priorización de recursos entre distintas áreas de negocios de la empresa tomando en cuenta solamente el crecimiento del consumo, la participación en el mercado y la inversión a realizar. Justamente por esto es criticado el método, según Fernández (2012) por ejemplo el modelo es muy simple, ya que al definir la estrategia solo considera dos aspectos relacionados al crecimiento de la empresa y la participación en el mercado (p.2283). Es decir que toma en cuenta las ventas del producto pero no la rentabilidad del mismo, analiza la situación actual del producto en el mercado pero no indica nada acerca de la evolución del estado de gastos e ingresos.

El tercer modelo es el de DAFO-CAME, el cual es un método muy utilizado para cuando se requiere realizar un plan estratégico rápidamente. Este método empieza con la primera parte del nombre del Método (DAFO), es decir definiendo la lista de defectos, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Los defectos o debilidades son aspectos negativos que existen en la situación actual, por ejemplo en las empresas que apuntan a un mercado Norteamericano, el no saber hablar inglés correctamente constituye un defecto.

Las amenazas son los riesgos o temas negativos obtenidos del análisis de la situación actual de la empresa. Por ejemplo en las empresas productoras de software que implementan sistemas en sus clientes, existe una amenaza de perder el control de la confidencialidad de la información de los clientes.

Las fortalezas son aspectos positivos en la situación interna actual de la empresa que deberían aprovecharse. Por ejemplo el talento humano se encuentra capacitado y certificado en las últimas herramientas de programación de software.

Las oportunidades son aspectos positivos de la situación futura y externa de la empresa. La adquisición de un producto de software complementario a las herramientas existentes.

TABLA 2 ANALISIS ESTRATEGICO DAFO-CAME

DIAGRAMA DAFO-CAME		
Análisis	Factores	Estrategia
INTERNO	DEFECTOS	CORREGIR
EXTERNO	AMENAZAS	AFRONTAR
INTERNO	FORTALEZAS	MANTENER
EXTERNO	OPORTUNIDADES	EXPLOTAR

Fuente: (Moreno Ruiz, 2005)

Lo expresado se puede resumir en la tabla 2. Los defectos y fortalezas aparecen luego de un análisis interno, las amenazas y las oportunidades nacen de un análisis externo.

La segunda parte de este método, CAME consiste en Corregir cada uno de los defectos, afrontar de manera puntual las amenazas, mantenerse en la conservación de las fortalezas y explotar las ventajas de las oportunidades.

Por cada defecto se debe preguntar ¿Qué se debe hacer para mejorar estos puntos débiles que afectan negativamente a la empresa? Es decir, de cada defecto se escriben acciones que puedan corregirlo o eliminarlo.

Por cada amenaza se escribe una estrategia que permita hacerle frente, por cada fortaleza es necesario definir actividades que permitan mantenerla o mejorarla.

Y, por cada oportunidad, actividades que permitan hacer uso de ella.

De acuerdo al tipo de decisiones, las estrategias adoptadas son categorizadas de la siguiente manera:

- Estrategia de defensa que permitan a la empresa hacer frente a un mercado muy saturado donde haya gran cantidad de competidores. Lo recomendable es maximizar sus fortalezas y minimizar debilidades.
- Estrategia de ofensiva: de crecimiento y expansión ante la oportunidad que ofrece el mercado. Aquí es donde se hace uso de la ventaja competitiva que se tiene frente a sus rivales directos (productos mejor apreciados, mayor cuota de mercado.)
- Estrategia de supervivencia: Estrategia de austeridad ante la falta de recursos, por causa de un ambiente económico no favorable o amenazas externas.
- Estrategia de reorientación: Cuando los productos o servicios cambian ya que la empresa no está obteniendo resultados positivos.

2.2.5 SELECCIÓN DE LAS POSIBLES ESTRATEGIAS

Una vez terminado el diagnóstico interno básicamente lo que se ha obtenido es una larga lista de estrategias, de las cuales hay que seleccionar las que sean viables y factibles de realizarse.

Se recomienda empezar con las estrategias a las que Membrado Martínez (2007) denomina las estrategias genéricas las cuales encapsulan la mayor parte de las estrategias particulares; El mismo autor indica que Michael Porter identificó como estrategias genéricas, por un lado el liderazgo en costes y por otro lado la diferenciación con otros productos de la competencia (p. 2049). En otras palabras que la empresa pueda fabricar u obtener un producto con el costo más pequeño del mercado y de esa manera ser el líder a nivel de costes, puede también diferenciarse con los demás productos de la competencia dándole características que lo diferencien o lo hagan atractivo al consumidor.

Al ser el líder en costos del producto se puede establecer un precio de venta que sea el más bajo del mercado. Los bajos costos se pueden conseguir trabajando con proveedores ubicados en países de bajos costos y que además empleen alta tecnología que permita maximizar la eficiencia de producción, toma de pedidos, despacho de productos y manejo óptimo de las devoluciones.

La diferenciación, se puede conseguir dando al producto características especiales de funcionalidad, diseño y calidad. Esto hace que las personas prefieran consumir por ejemplo una marca de atún que otra a pesar de que el precio es superior. Otras formas de diferenciación son la intimidad con el cliente, el desarrollo de productos de mercado cautivo. Este último se refiere a un producto que una vez adquiridos por el cliente, costaría mucho dinero si luego desean abandonar esta solución.

Fernández (2012) nos dice en cambio, que para seleccionar la estrategia se deben evaluar u ordenar las diferentes alternativas de acuerdo a los siguientes criterios: ¿Cuál el costo total de la estrategia?, ¿cuáles son las dificultades que se encontrarían al tratar de implementarlas? ¿Cuánto tiempo puede tomar la puesta en marcha? ¿Es la alternativa consistente con los objetivos y valores ya definidos? ¿Cuáles son los riesgos que caería la empresa en caso de tomarla? (p.2571) Cada una de estas preguntas debe tener un peso y de acuerdo a la calificación asignada se obtiene un

resultado ponderado. Este ejercicio ayuda a establecer la conveniencia o no de adoptar una u otra estrategia.

2.2.6 LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA A TRAVES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Con la estrategia definida, se la debe difundir a toda la organización, para que todas las funciones y las personas se alineen a la misma. Para esta tarea Ballvé (2006) recomienda el uso del Cuadro de Mando Integral diciendo es un mecanismo de gestión útil que, a través de la definición de sus propios mapas y modelos de negocios, facilita la socialización e implantación de la estrategia.” (p. 25)

En el mismo libro Ballvé transcribe el punto de vista de Kaplan y Norton¹:
“un BSC incluye, por lo menos, cuatro perspectivas. El enfoque financiero pregunta: «Si tenemos éxito, ¿cómo ayudaremos a nuestros accionistas?». La perspectiva de los clientes plantea: «Para que nuestra compañía tenga éxito, ¿cómo debemos tratar a nuestros clientes?». Desde la operatoria interna, la pregunta es: « ¿En qué procesos gerenciales debemos destacarnos para complacer a nuestros clientes?». El enfoque desde la innovación y el aprendizaje, se cuestiona: «Para alcanzar nuestra visión, ¿qué y cómo debe aprender, mejorar y crear valor nuestra organización?»”

Entonces para la construcción de un cuadro de mando integral se deben seguir los siguientes pasos:

- a) Realizar un mapa estratégico;
- b) Priorizar y categorizar los objetivos y
- c) Asignar los objetivos al personal.

Por cada una de las perspectivas, se implementarán las estrategias necesarias y luego se definen los objetivos a corto, mediano y largo plazo para llevar a cabo la estrategia.

Todos estos objetivos en conjunto son ubicados dentro del mapa estratégico, el cual es un diagrama que resume la lista de los objetivos estratégicos de mayor relevancia competitiva. El mapa servirá para facilitar la comunicación de la estrategia y sus interrelaciones.

Por ejemplo, la ilustración 3 contiene el mapa estratégico que presenta el conjunto de objetivos empresariales para las cuatro perspectivas:

¹ KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P., «The balanced scorecard Measures that drive performance» HBR, enero - febrero de 1992.

- 1) Financiera
- 2) Del Cliente
- 3) Interna
- 4) Aprendizaje y crecimiento.

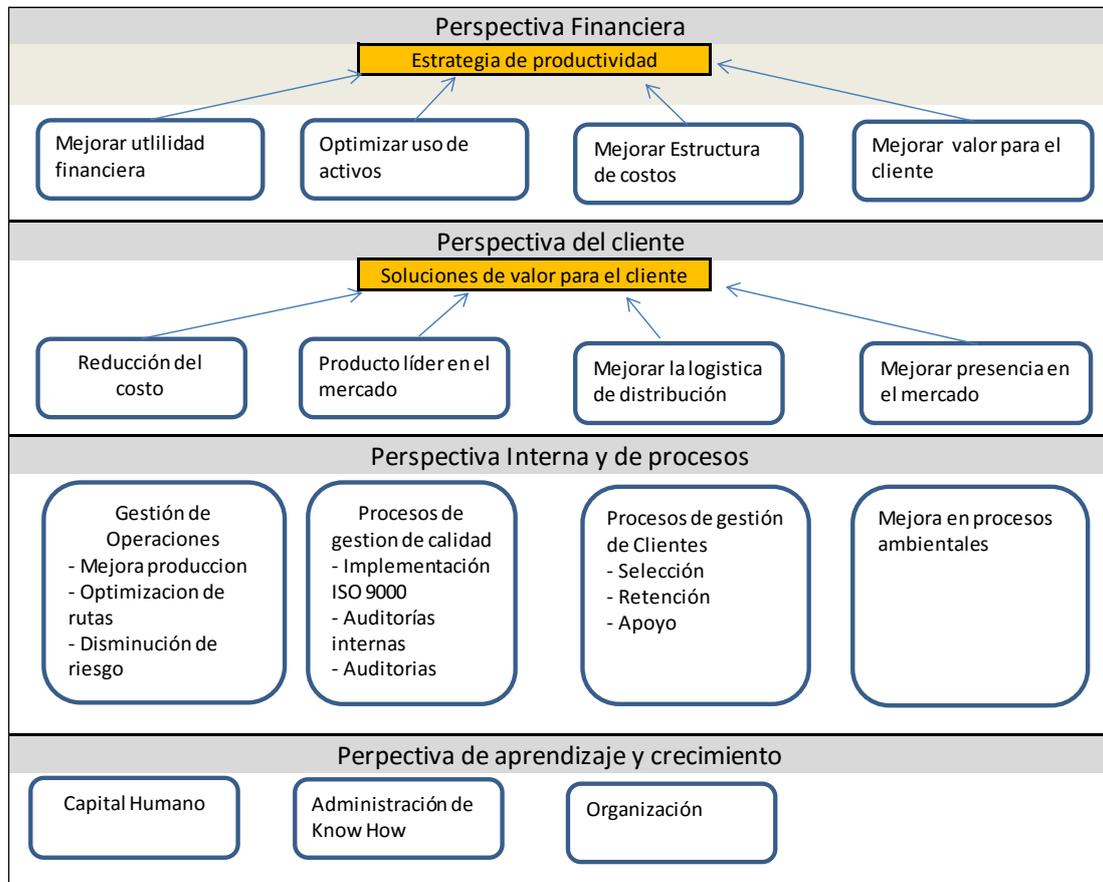
En la perspectiva financiera, existen dos estrategias la de productividad y la de crecimiento. Y los objetivos planteados son mejorar la estructura de costos, mejorar la utilización de activos, lo que nos lleva a mejorar el valor para el cliente.

En la perspectiva del cliente, la estrategia es tener un liderazgo del producto lo cual se facilita a tener uno de los costos más bajos del mercado.

En la perspectiva interna, mejorar los procesos internos de gestión de operaciones, gestión de cliente e innovación.

La perspectiva del aprendizaje y crecimiento hace referencia a dos recursos importantes que son las personas y la tecnología; a través de la formación y desarrollo.

ILUSTRACIÓN 3 MAPA ESTRATEGICO



Elaborado por los autores

También se puede visualizar que los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de “causa y efecto”; así, se espera que los objetivos de la perspectiva financiera (Mejorar utilidad financiera) se alcancen si los objetivos de mercado y clientes (Reducción de costos) se llegan a conseguir. Otra forma de expresarlo sería, que si se mejora la logística y distribución (objetivo de la perspectiva del cliente) se puede alcanzar mejorar la estructura de costos (objetivo de la perspectiva financiera).

El segundo paso, es la priorización y categorización de objetivos de cada estrategia, que consiste en definir indicadores para medir el cumplimiento de cada uno de los objetivos y asignarles la meta o resultado que deben alcanzar, con la finalidad de evaluar si el objetivo se ha cumplido y en qué términos.

Para su definición se utiliza el formato mostrado en la tabla 3 para la priorización y categorización de objetivos. Los mismos que son los siguientes:

1. La perspectiva a desarrollar: financiera, del cliente, Interna y aprendizaje y crecimiento.
2. Las estrategias definidas para cada perspectiva.
3. Descripción de los objetivos que ayudarán a alcanzar la estrategia definida.
4. Indicadores que se usarán para medir el cumplimiento del objetivo. Se define el nombre y la fórmula con la cual se va a calcular el indicador.
5. Meta a lograr en porcentaje o monto. Indica cual es el valor que se quisiera obtener.
6. Rango de valores que son los límites que se usan para dar color al presentar el resultado del indicador. Para el caso si el resultado obtenido al aplicar la fórmula está entre 99% y 100% el valor se presentará con color verde, caso contrario se presentará con color rojo.

Adicionalmente se recomienda utilizar una quinta columna con el nombre de “Iniciativas” en donde se detallan los programas o proyectos que se van a realizar para cumplir con el objetivo.

TABLA 3 PRIORIZACIÓN Y CATEGORIZACIÓN DE OBJETIVOS

3.-Objetivos Mapa Estratégico			Balanced Score Card				
			4. Indicadores		5. Metas	6.Rango	
						Verde	Rojo
1. Perspectiva Financiera	2.-Maximizar la rentabilidad de la empresa para los accionistas y un crecimiento sostenido de tal manera que garanticen un servicio a los clientes	Lograr una utilidad del 150 millones en el año 2015	Nivel de utilidad	Utilidad Esperada * 100/ utilidad esperada	100%	99%	98%
		Gastos operacionales reales no deben superar el 59.8% de los ingresos operacionales reales	Nivel de gastos operacionales sobre ingresos	(Gastos operacionales presupuestados / ingresos presupuestados) / (Gastos operacionales reales / ingresos reales /)	100%	99%	98%
		Lograr ingresos por 15.884 millones en el año	Gastos operacionales vs ingresos operacionales	(Gastos operacionales Reales) / ingresos operacionales reales / 59.8%	100%	99%	98%
			Logro de la meta de ingreso	Ingresos reales * 100/ ingresos esperados	100%	99%	98%

Fuente: (Medina M. Á., 2008)
 Elaborado por autores

El tercer paso es la asignación de los objetivos al personal de la organización. Los objetivos principales serán asignados a los directivos, y a su vez estos van a asignar a cada uno de sus subalternos objetivos en cascada (objetivos iguales) u objetivos parciales. De tal manera que un director o un supervisor de un departamento podría tener objetivos propios y objetivos en cascada. El cumplimiento de los objetivos en cascada debe ser el promedio del cumplimiento de los objetivos de sus subalternos.

Para facilitar el despliegue de la estrategia, a través del cumplimiento de los objetivos, es muy importante que el Talento Humano de más bajo nivel pueda conocer de qué manera su desenvolvimiento dentro de la empresa está afectando a los objetivos de la empresa.

A continuación se resume las actividades que los autores recomiendan para la realización de la planificación estratégica.

Se debe iniciar con la definición de la misión, la visión y valores de la empresa ya de esta manera se definen la razón de ser de la organización, se identifica el propósito de la organización a largo plazo y se declara la cultura organizacional y los principios éticos de la empresa.

Posteriormente, se debe realizar un análisis del entorno o ambiente en el que la empresa se desenvuelve. Se realiza un análisis específico de los clientes (sus requerimientos y expectativas), las nuevas empresas que entran como competidores, las posibles alianzas, del sector del mercado en que participan y las nuevas tecnologías. También debe realizarse un análisis del entorno general en el cual se revisará la

situación política, económica, legal, demográfica, socio-cultural, tecnológica y de medio ambiente a nivel nacional y mundial.

Una vez que se ha concluido el análisis del entorno, se debe proceder con el diagnóstico interno, para lo cual existen algunas técnicas disponibles que se pueden emplear; de las cuales los autores recomiendan el uso del Método FODA, porque permite la definición apropiada de 4 tipos de estrategias (DA, DO, FA, FO) en base al análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan a la empresa y que se la obtiene en base al análisis del entorno.

Luego de haber definido la situación interna de la empresa, es significativo formalizar la selección de las estrategias más importantes, viables y factibles de realizarse. Se debe tomar en consideración el costo total de la estrategia, las dificultades al implementarlas, el tiempo que tomaría la puesta en marcha y si la alternativa es consistente con los objetivos y valores ya definidos.

Ya diseñada la estrategia, ésta se implementa a través de un tablero de control; para ello se debe realizar un mapa estratégico donde por cada perspectiva se relacione la estrategia con los objetivos planteados. Además a cada objetivo se le debe asignar un indicador que permita evaluar su cumplimiento. Luego se debe asignar los objetivos a cada una de las personas que aportarán a su consecución.

Finalmente, es aquí donde se encuentra la parte más importante, la razón de ser de este trabajo; la evaluación y seguimiento del cumplimiento de objetivos a través de los indicadores definidos en el punto anterior.

Lo mencionado en esta sección se resume en la tabla 4, la cual se utilizará en el siguiente capítulo para indicar en que actividades de la planificación estratégica es recomendable que la administración de Talento Humano participe.

TABLA 4 ACTIVIDADES A REALIZAR EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

	Plan estratégico
1) Misión Visión y Valores	Definición de la razón de ser de la organización
	Identificación del propósito de la organización a largo plazo
	Cultura organizacional y los principios éticos de la empresa
2.1) Análisis específico	Análisis de clientes (sus requerimientos y expectativas), las nuevas empresas competidoras, las posibles alianzas, el sector del mercado de la empresa y las nuevas tecnologías disponibles
2.2) Análisis general	Revisa la situación política, económica, legal, demográfica, Socio-Cultural, tecnológica y de Medio ambiente a nivel nacional y mundial.
Diagnóstico Interno	Estrategias DA (Debilidades vs Amenazas) Estrategias DO (Debilidades vs Oportunidades) Estrategias FA (Fortalezas vs Amenazas) Estrategias FO (Fortalezas vs Oportunidades)
4) Formulación y Selección de la estrategia	Selección de las estrategias
	¿Cuál el costo total de la estrategia?, ¿Cuánto tiempo puede tomar la puesta en marcha? ¿cuáles son las dificultades que se encontrarían al tratar de implementarlas? ¿Cuáles son los riesgos que caería la empresa en caso de tomarla?
	¿Es la alternativa consistente con los objetivos y valores ya definidos?
5) Implementación de la	Realizar un Mapa estratégico Priorizar y categorizar los objetivos Asignar los objetivos al personal.
6) Evaluación	Evaluación de los esfuerzos Asegurar que el alineamiento es duradero

Elaborado por los autores

CAPÍTULO III: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

3.1 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE RECURSO A TALENTO HUMANO

Se hará una reseña de la forma en que ha ido evolucionando el término para referirse a lo que hoy se lo reconoce como talento humano (EkosNegocio, 2012).

No fue sino hasta el siglo XVIII que se empezó a llamar “Relaciones Industriales”, al departamento que servía como un canal entre las personas que trabajaban en ellas y las necesidades de la empresa.

Luego se le cambió el nombre a Departamentos de Personal que era el área que atendía los procesos de pago de salarios y que mantenía la información actualizada de las hojas de vida, certificaciones y la trayectoria o experiencia empresarial de las personas. El término utilizado para referirse a las personas que laboraban dentro de la empresa era “empleados”.

Más tarde se instauró el término “Recurso” y con ello se cambió el nombre del área a Recursos Humanos y con esto un claro paradigma, de que “ningún recurso es indispensable” ya que un recurso es susceptible a ser cambiado.

Con el afán de hacer que los procesos se mejoren, más adelante, se difundió el concepto de capital humano, con el propósito de que esta expresión denote la inversión de las empresas en los recursos. Pero con el tiempo esto se mal interpretó ya que, por el mismo concepto de capital, era susceptible a agotarse y transferible, por lo que no tardó en ser criticado al igual que sus anteriores conceptos.

Hoy en día se concibe al talento humano como un concepto global que destaca las virtudes, capacidades y competencias de las personas que laboran en una empresa. Se pasa a pensar de las personas ya no como un recurso sino como un talento, quien hace posible el cumplimiento de la planificación estratégica.

Los autores de este trabajo se alinean a este concepto. En adelante este documento se referirá como Talento Humano a las personas que trabajan para una empresa, aunque las citas de otros autores se refieren en muchos de los casos a Recursos humanos.

¿Qué significa administrar el Talento Humano? Según Dessler (2009) “la Administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud, y

seguridad, así como aspectos de justicia” (p. 2). De acuerdo con esta definición el área de talento humano debe planear las necesidades de personal, realizar la contratación idónea para el puesto basándose en el análisis de puesto, optimizar el tiempo empleado en entrevistas, definir y ejecutar programas de capacitación que aumente la eficacia de las áreas, capacitar a los gerentes para que se rodeen del personal correcto de tal manera que logren motivar y desarrollar a sus subordinados y llevar el control de las remuneraciones del personal.

Todas estas funciones deben ser planeadas, ejecutadas y controladas rigurosamente, sobre todo ahora en donde la tendencia es la globalización y donde la tecnología crece a grandes ritmos. Por efectos de la globalización las empresas miran al extranjero con el objetivo de incrementar sus ventas, y para ello deben ser competitivos a través de mejorar su calidad y reducir sus precios. Otra vista al extranjero es para disminuir sus costos a través de la maquila o la contratación externa de Personal (Outsourcing), pero esto va en desmedro de los puestos de trabajo interno.

Refiriéndose a la Administración Estratégica, Dessler (2009) indica, “Significa formular y ejecutar políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas” (p.13). Es decir que tanto en el diseño y la ejecución del plan estratégico, la administración del Talento humano debe asociarse con la alta gerencia y que todos sus planes deben ser definidos de tal manera que se pueda medir la integración de los mismos al plan global y de estar en capacidad de monitorearlos objetivamente. Para integrar el personal a la estrategia global se puede:

- Elaborar un FODA de Recursos Humanos al igual que el plan estratégico. Es de recordar que los cambios continuos del entorno afectan el estado de la organización, y se requiere conocer el ambiente demográfico, social y sindical, ya que a su vez influyen en el ambiente interno de trabajo y los empleados.
- Asegurar que los asuntos de recursos humanos se estudien en cada una de las etapas del proceso de decisión: definición de objetivos, selección de técnicas, evaluación y elección de la estrategia.
- Alinear las actividades de la gerencia del área de Talento Humano en función de la estrategia global y hacerlas a ambas consistentes. Una planeación coordinada ayuda a mejorar la capacidad de la empresa a actuar y cambiar enrumbándose a la obtención de una ventaja competitiva a largo plazo. Debe entenderse por todos

(equipo de alta dirección y talento humano) que las decisiones de planeación estratégica afectan aspectos a cada uno de ellos. La falta de integración induce a que la administración de talento humano se enfoque en problemas a corto plazo y no a llevar a cabo la estrategia.

Los gerentes de Talento Humano deben ocuparse en la administración estratégica de este Talento Humano y también enfocarse en la productividad y el desempeño; los mismos que se pueden medir a través del nivel de la variación de la participación de mercado, el control de precios, el incremento de las ventas y el aumento de la productividad.

3.2 ¿POR QUÉ LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO DEBE FORMAR PARTE DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA?

Según Snell y Bohlander (2013), “La administración estratégica de recursos humanos (SHRM, por sus siglas en inglés) combina la planeación estratégica con la planeación de Recursos humanos y puede ser considerada como el patrón de despliegues y actividades de RH que permiten a una organización lograr sus objetivos estratégicos” (p. 46). Es decir que, ahora más que nunca, debido a la globalización, el crecimiento tecnológico acelerado y los cambios en la composición de la fuerza de trabajo, que se explicó anteriormente, se requiere de la administración de Talento Humano trabaje en los siguientes temas:

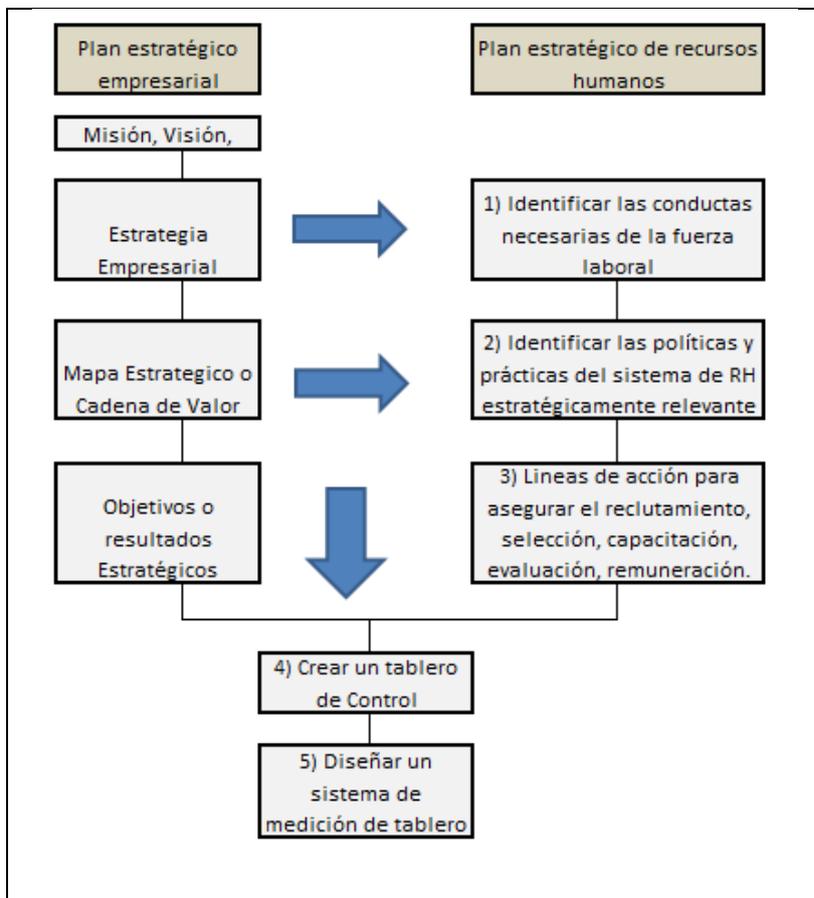
- Involucrarse más en la planeación junto con la alta dirección, dado que las nuevas estrategias, objetivos afectan a todas las actividades de Talento humano.
- Identificar las conductas y habilidades con las que debe contar el talento humano para producir los resultados especificados por la estrategia.
- Elaborar el plan de acción necesario y definir las políticas para proveer del talento humano con las habilidades y conductas requeridas. En otras palabras, las necesidades y las demandas de talento humano en sus diferentes especialidades provienen de la planeación estratégica y operativa, que al ser comparadas con la situación actual, da como resultado un plan de acción para llevar a un buen fin el cumplimiento de la estrategia.

La **ilustración 4** presenta la relación entre la planificación estratégica del negocio y la planificación de Talento Humano. De un lado, el proceso de planeación

formula claramente la misión de la empresa, establece un compromiso con ella y presenta un plan de acción. Por el otro, la Planeación de Talento Humano asiste en forma significativa al proceso de dirección estratégica, pues contribuye con los mecanismos para alcanzar los resultados esperados del proceso de planificación.

Para ello se elaboran programas de reasignación, reclutamiento, entrenamiento, desarrollo de carrera, plan de compensaciones de acuerdo al desempeño, entre otras. La ejecución de estos programas tienen una duración mínima de 6 meses, por lo tanto, para que los planes del área de Talento Humano sean eficaces, debe basarse en planes empresariales a largo plazo. Su logro tiene dependencia al grado de integración de esta planificación en el proceso de planificación global de la organización.

ILUSTRACIÓN 4 PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: (Snell & Bohlander, 2013 p.48)
Adaptado por los autores

3.3 CONTRIBUCIÓN DE LA ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANOS PARA LA GESTIÓN ESTRATEGICA AL NEGOCIO

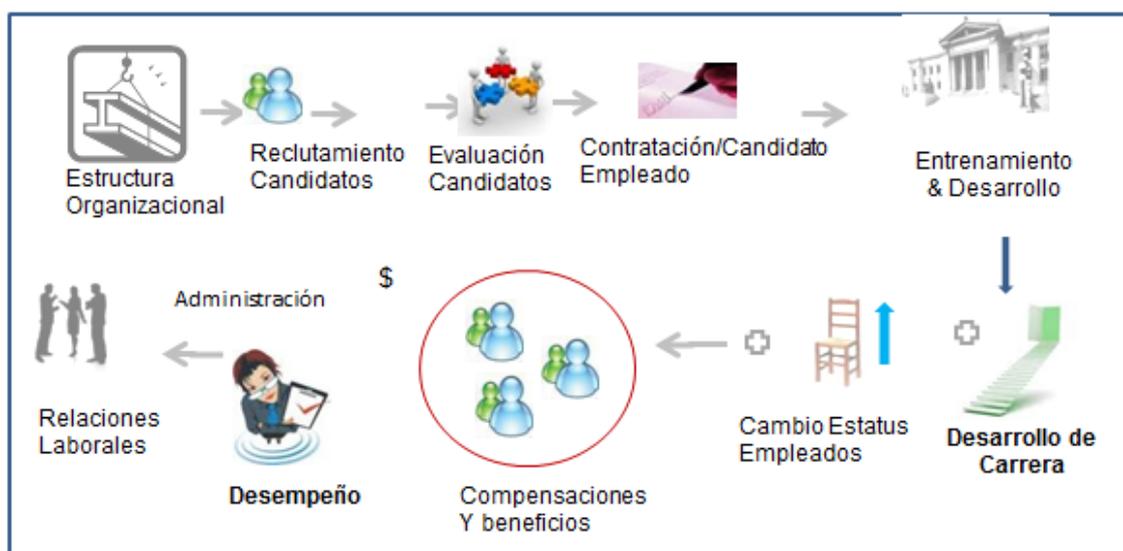
Según Dessler (2009), existen 3 funciones principales que desarrolla el área de Talento Humano. La primera, la función de línea con el personal de su propia área. La segunda, la función de coordinación de las políticas, procedimientos, normas generales de la empresa. Y la tercera, la función de Ayuda o asesoría a los gerentes de línea. Ayuda en “contratar, capacitar, evaluar, recompensar ascender y despedir a empleados y a cumplir con las leyes relativas a la igualdad en el empleo y la seguridad laboral”. Además asesorar en aspectos relacionados a recursos humanos y planificación estratégica. (p.5)

La responsabilidad sobre las actividades de Talento Humano nombradas en el numeral 3.1, es compartida entre los Gerentes de línea y el Gerente de Talento Humano. Los gerentes de línea son los que requieren, controlan y organizan el trabajo del empleado. Según Dessler (2009), la diferencia entre ambos es que los gerentes de línea pueden dar órdenes a otros y en la cual existe la relación jefe-subordinado (p.7). En cambio el Gerente de Talento Humano posee autoridad de staff y por lo general no puede dar órdenes hacia bajo de la estructura, a no ser a los que pertenecen a su propia área.

Entre los ejemplos de las responsabilidades inherentes a Talento Humano, que deben ser apoyadas por los gerentes de línea, se encuentran las de asegurarse de que en el cargo específico se encuentre la persona indicada y dar la inducción adecuada referente a normas de seguridad, uso de equipos y desarrollo de trabajo. Esto ayuda a mejorar el desempeño de los colaboradores, crear un ambiente de cooperación y contribuir a mejorar las habilidades de cada uno. Para ello es necesario se definan planes funcionales de recursos humanos, los cuales serán revisados más adelante.

El papel de recursos humanos dentro de la empresa ha cambiado a través de los tiempos. La tecnología ha ayudado a que tenga un papel preponderante, es así como se involucra tanto en el entorno externo y el ambiente interno de la empresa. La Ilustración 5 presenta las actividades desarrolladas en estos dos ambientes. A continuación se discutirá de cada una de ellas.

ILUSTRACIÓN 5 ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR RECURSOS HUMANOS



Fuente: Empresa de Fabricación de Bebidas (2015)

3.3.1 ADQUISICIÓN DE TALENTO

Es el proceso por el cual se recluta y selecciona talento humano interno y externo de tal manera que facilite una pronta contribución a la empresa y un desempeño sostenible. Comprende las fases de reclutamiento, selección y contratación.

El reclutamiento es un proceso a través del cual se atraen candidatos para ocupar puestos al interior de la empresa. Estos candidatos deben estar calificados y cumplir con los requerimientos del puesto. El reclutamiento puede ser interno o externo, de preferencia en ese orden, es decir que se debe empezar promoviendo el requerimiento de Talento Humano dentro de la empresa.

Para que este proceso se lleve en forma óptima, el reclutador debe ser muy objetivo, carente de prejuicios, honesto y ético.

La selección de personal consiste en escoger, utilizando técnicas adecuadas, entre varias personas idóneas para desempeñar las funciones y requerimientos del puesto a cubrir; es decir que este proceso debe satisfacer las necesidades tanto de la persona que lo contrata como del propio trabajador. Los pasos para una buena selección son revisión de solicitudes, entrevista inicial, toma de pruebas, entrevista de selección, pruebas específicas de la función a desarrollar, verificación de la información laboral y por último examen médico.

La contratación es formalizar la futura relación de trabajo. Se debe ceñir estrictamente a las leyes laborales para garantizar los derechos y deberes de la empresa y el trabajador. Después de que las partes han aceptado y firmado el contrato es necesario integrar su expediente de trabajo.

3.3.2 ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

Comprende los cursos y capacitaciones mandatorios para el empleado y el desarrollo de carrera.

Entrenamiento es el proceso que asegura que las competencias individuales cumplan con los requisitos laborales actuales y futuros y provee actividades de aprendizaje que sean esenciales para el éxito continuo del negocio y que se encuentren en línea con la estrategia definida.

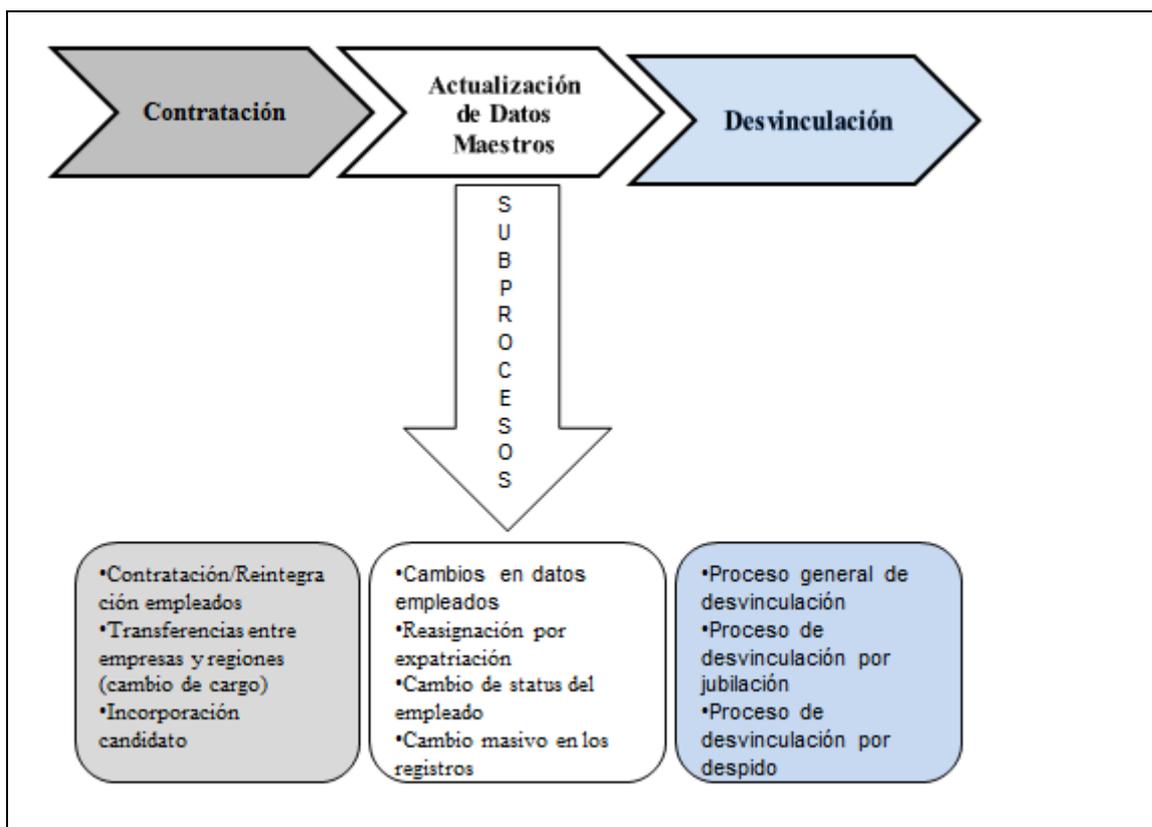
Desarrollo de carrera en base a una propuesta estructurada del recorrido secuencial a través de la estructura jerárquica de puestos de la organización. Es un Proceso en el que se gestiona el aprendizaje y desarrollo de las personas a través del tiempo, para facilitar la adquisición de competencias y contar con talento preparado para sucesión.

3.3.3 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU MANTENIMIENTO

Comprende la administración de personal, las compensaciones y beneficios.

Administración de personal, mantiene la información y cambios de status que se presentan con los empleados durante su tiempo de servicio, desde su contratación hasta su retiro. Como se aprecia en la ilustración 6, las actividades para la Administración de personal son las siguientes:

- La contratación de nuevos empleados o reintegración de empleados a la empresa, donde se debe dar cumplimiento a todos los requisitos de la normativa vigente. Corresponde además a las transferencias de empleados entre sucursales de la organización.
- Actualización de la información del archivo maestro de los empleados, por cambio en sus datos personales, por reasignación a otros lugares de trabajo, cambios de puestos, registro de capacitaciones a través de la empresa o individuales.
- Proceso general de desvinculación con la empresa por diferentes motivos como Jubilación, por despido o por iniciativa propia.



Fuente: Empresa de Fabricación de Bebidas (2015)

Compensaciones referidas al manejo de salarios, es el conjunto de herramientas utilizadas para mantener estructuras de salarios equilibradas y justas en la empresa. Para ello se requiere establecer dos formas de equilibrio:

- Equilibrio interno, o la coherencia entre las remuneraciones y los puestos dentro de la misma institución. Para ello se requiere una categorización y evaluación de puestos producto de un proceso de análisis de puestos; y
- El equilibrio externo, requiere una coherencia de remuneraciones de los cargos de la empresa con los mismos cargos de otras empresas.
- Entre algunos objetivos de la administración de salarios se encuentra la motivación y compromiso del personal, aumento de la productividad y el control de costos.

Beneficios a los que el trabajador se ve favorecido por pertenecer a la empresa. Estos pueden clasificarse de acuerdo a lo siguiente:

- Beneficios de ley, que se encuentran en la ley de lo laboral como son el sueldo, sobretiempos, aportes patronales e individuales, vacaciones, fondos de reserva, décimo tercero, décimo cuarto, jubilación.

- Beneficios no monetarios, tales como horarios flexibles o teletrabajo (permite conciliar vida familiar y laboral), desarrollo profesional (permite ampliar horizontes profesionales), compensaciones psicológicas (brinda autonomía en el desempeño de sus labores y reconocimiento de su trabajo diario), retribución variable y fija (que asegurara ingresos extras a cambio de conseguir objetivos definidos).

3.3.4 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Comprende las mediciones de efectividad organizacional y la gestión del desempeño

La efectividad organizacional se la puede analizar desde el enfoque de la consecución de objetivos y también de la satisfacción de los requerimientos. En el primer caso mientras más cercanos estén los resultados a los objetivos trazados más efectividad tiene la empresa. En el segundo caso, cuando la empresa logre responder satisfactoriamente a las demandas de sus clientes, recursos humanos, accionistas habrá alcanzado la efectividad organizacional.

Una forma de medir la efectividad es a través de la Encuesta de efectividad organizacional. Al realizar la encuesta se debe evitar la confusión y ambigüedad para obtener resultados objetivos. Para ello, Cameron (1986), propuso que al realizar una encuesta se debe tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Seleccionar un modelo más apropiado contra el cual se va comparar la institución.
- Indicar la actividad en la que se debe centrar la evaluación.
- Definir el nivel de análisis: individual, grupal.
- Identificar el propósito de la evaluación de la efectividad: interés científico, para conocimiento de la directiva, para una intervención.
- Indicar el criterio lapso de tiempo sobre la cual se evaluará.
- Identificar el tipo de datos a recolectar en la evaluación: subjetivos (cuestionarios, entrevistas) u objetivos (información documentada)

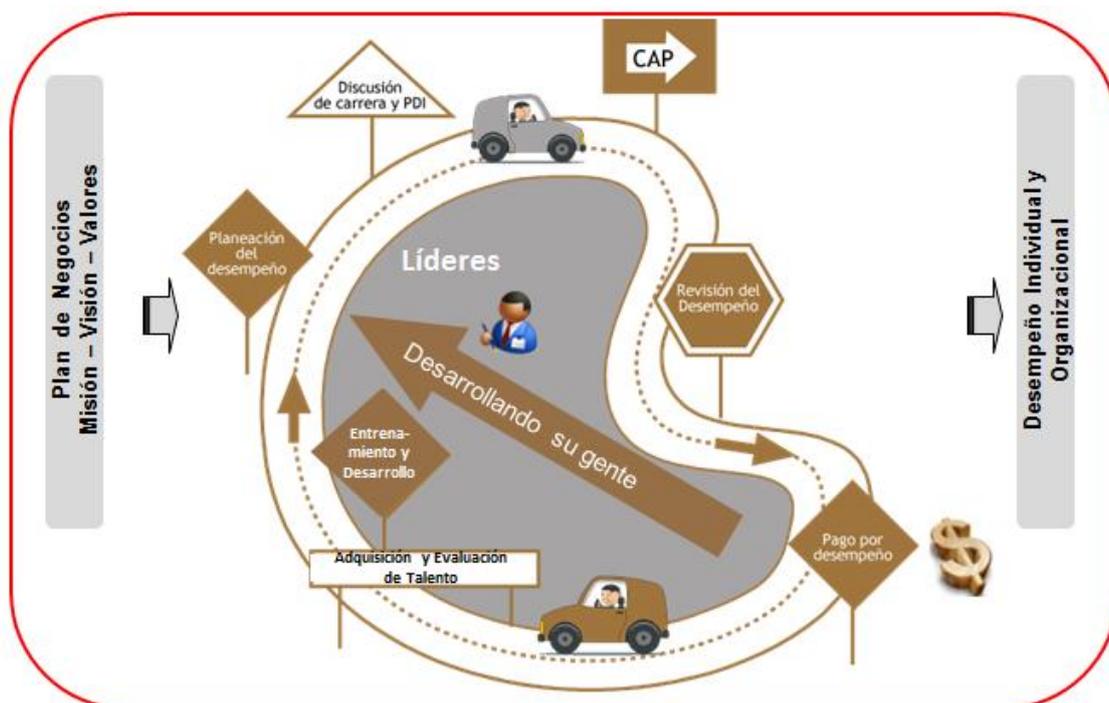
La Gestión del desempeño, como lo menciona Piedrahita Echeverry (2015), es un poderoso mecanismo para mejorar la actuación individual y fortificar la cultura organizacional; con ello se promueve el desempeño de los colaboradores para que alcancen las metas individuales alineadas a la de la organización (p. 5). A través de este mecanismo se describe la forma como evaluar el desempeño de los equipos y

personas contra metas, con responsabilidad personal y clara. Esto asegura la ejecución de la estrategia del negocio, crea un desempeño sostenible y forma una cultura de alto desempeño y compromiso.

La gestión del desempeño es comprendida como una herramienta sistemática y periódica que se usa para evaluar el grado de cumplimiento de las metas propuestas a nivel de cada empleado en forma individual. Este método permite una medición frecuente, objetiva y total de la conducta del empleado y el rendimiento o logro de objetivos. Como se aprecia en su definición, este proceso requiere que se establezcan con anticipación lo que se va a evaluar (cumplimiento de objetivo), la forma como se va a evaluar (fórmula) y debe limitarse a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral.

3.3.5 RELACIONES LABORALES

Este proceso tiene el propósito de documentar los incidentes disciplinarios o quejas de los empleados en el evento en que se presenten. En este subsistema se establecen los procedimientos y directrices mediante los cuales se gestionará las relaciones de la empresa con los empleados y sus familias; a fin de prevenir los niveles de conflictividad laboral; generando ambientes de trabajo más abiertos e influyentes; a través del cumplimiento de las políticas internas y el marco legal vigente con el objetivo de mantener los riesgos controlados y minimizar impactos asociados al ámbito laboral, para asegurar la licencia social para operar.



Fuente: Empresa de Fabricación de Bebidas (2015)

En la ilustración 7 muestra como la evaluación de desempeño lleva a descubrir donde se encuentran talentos con alto potencial, con desempeño normal o con deficiente desempeño. En los tres casos se lleva a cabo una planeación de entrenamiento y desarrollo para apoyar el alto y normal desempeño o corregir las deficiencias. En el caso de las personas con alto potencial, el jefe inmediato lleva a cabo una discusión de carrera con ellos para definir el rumbo dentro de la empresa tomando en cuenta cuales son las capacidades y las prioridades del individuo y de la empresa.

Esta ilustración se presenta para enfatizar y ubicar en que parte del sistema se encuentra el proceso de evaluación de desempeño, que es el subsistema sobre el cual este trabajo de investigación realizará el diseño para la automatización.

Siendo éste el subsistema de interés central de la presente propuesta, se revisará en el siguiente apartado, un método para el incremento de la productividad a través de la instauración de sistemas de trabajo de alto desempeño.

3.4 CREACIÓN DE SISTEMAS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO

Según Dessler (2009), “un sistema de trabajo de alto desempeño (STAD) consiste en un grupo de políticas y prácticas integradas de administración de Talento

Humano, que en conjunto, promueve empleados con mejor desempeño” (p.15). Incluye las prácticas como las siguientes: Seguridad en el empleo, Contratación selectiva, Amplia capacitación, Equipos que se administran a sí mismos y toma de decisiones descentralizada, pocas diferencias entre los estatus de los gerentes y los trabajadores, uso compartido de la información, compensación por desempeño, liderazgo transformacional, medición de las prácticas administrativas, énfasis en un trabajo de alta calidad.

De acuerdo a la Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE, 2015) en su boletín No. 33 de economía y negocios indica que hay 4 principios sencillos pero muy sólidos que soportan estos sistemas:

- “Principio de la información compartida” se basa en la administración y compartición del conocimiento de la organización. De tal manera que el personal pueda resolver más rápidamente los incidentes que ocurran o puedan aprovecharse todas las oportunidades que se den. Ayuda también a la proliferación de la estrategia y como tal se incrementan las sugerencias válidas.
- “Principio del desarrollo del conocimiento”: El conocimiento a más de ser almacenado y compartido, debe seguir evolucionando y alimentándose con los nuevos descubrimientos, experiencias y resolución de incidentes.
- “Principio de enlace desempeño – recompensa” Cuando la empresa pueda definir una función que recompense el esfuerzo de sus empleados, estos últimos buscarán resultados que beneficien tanto a la empresa como a sí mismos. En estos casos los controles supervisor-empleado tienden a disminuir.
- “Principio de Equidad”: Se trata de aumentar la colaboración entre jefe-empleado. Se deben tratar de eliminar las diferencias ocasionadas por el nivel y el poder. Es necesario darle la importancia que corresponde a cada unidad de acuerdo al valor agregado del trabajo que realizan. Como la unidad de producción en una fábrica y la fuerza de ventas en una empresa comercializadora. No se trata de aumentar la autoridad a los empleados, sino de tomar en consideración, de forma cercana, sus sugerencias a través de grupos de participación y comité de empresas.

Estos cuatro principios son la base para crear un equipo de trabajo de alto desempeño. Tal como se menciona en la tabla 5 se requiere que la administración de Talento Humano trabaje sobre un plan de actividades que ayude a formar, mantener y evaluar un grupo humano motivado con las habilidades y competencias requeridas para

alcanzar las estrategias. Estas actividades corresponden a promulgar una cultura de trabajo en equipo, optimizar los procesos de selección, formar planes de capacitación dirigido a habilidades genéricas y por competencias, elaborar planes de compensación salarial de acuerdo a la productividad y la eficiencia y colaborar en el diseño de sistemas que permitan hacer seguimiento de evaluación al talento humano.

TABLA 5 REQUISITOS PARA CREAR UN EQUIPO DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO

<p>Establecer una cultura de trabajo en equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el trabajo en equipo • Facultar a los empleados (Empowerment) <p>Mejorar los procesos de reclutamiento y selección</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento selectivo • Selección estructurada <p>Capacitación y desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades genéricas • Capacitación por competencias • Solución de problemas • Capacitación del equipo 	<p>Compensación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentivos • Reparto de utilidades • Reconocimiento Liderazgo • Menos niveles jerárquicos • Enfoque de entrenador o facilitador <p>Tecnologías</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de información de talento humano • Comunicaciones
---	--

Fuente: UTE (2015)

Elaborado por los autores

3.5 VÍNCULACIÓN ENTRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EL ÁREA DE TALENTO HUMANO

Esta sección es muy importante ya que es donde se establece la vinculación entre las actividades recomendadas para realizar la planificación estratégica del negocio (sección 2.4) y el plan de acción de la administración de Talento Humano.

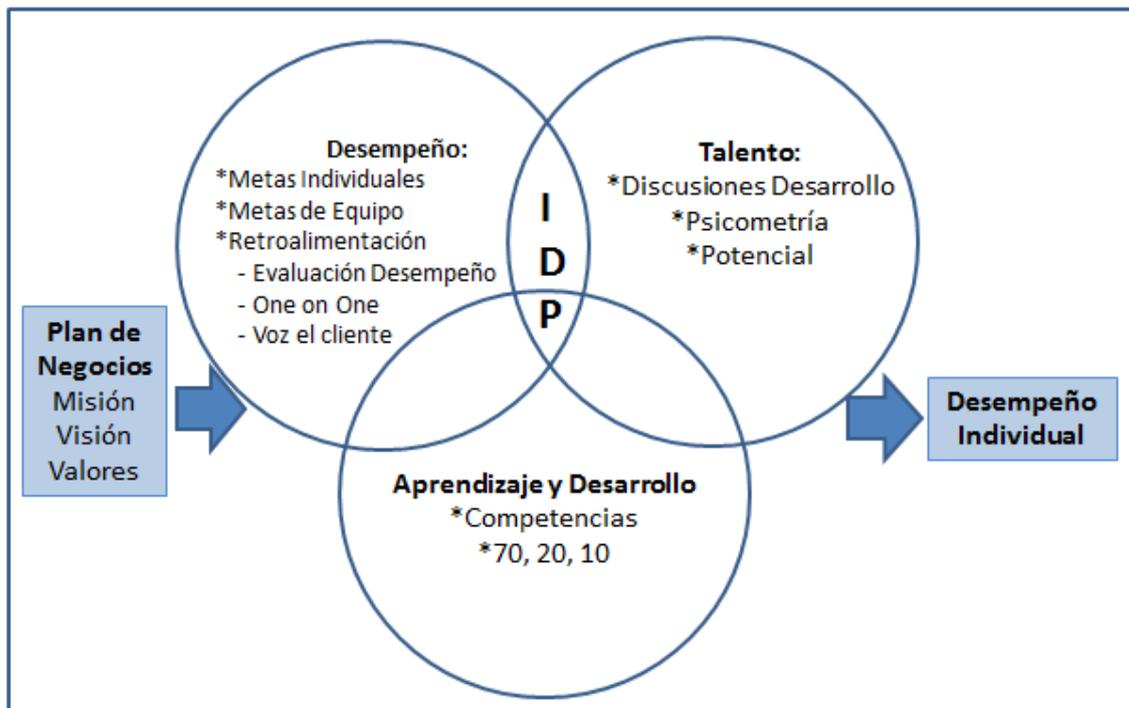
Como se puede revisar en la ilustración 8, la administración de Talento humano, a través de una herramienta sistemática, vigilará el cumplimiento de los objetivos definidos para llevar a cabo el plan estratégico de la empresa. Para ello talento Humano debe apoyar a la realización de las siguientes tareas:

- Definición y revisión de los objetivos y tareas de equipos o áreas.
- Asignación de las tareas individuales a cada uno de los miembros del equipo
- Definir indicadores de Gestión que tal como lo menciona Reyes (2015), entregan información sobre las funciones, actividades y procesos clave que maneja una

empresa. Es posible, con solo una consulta, darse cuenta de desviaciones en forma temprana y así caer en el incumplimiento de los objetivos estratégicos” (p. 8)

- Establecer las metas con los que se evaluarán los objetivos
- Registro de las tareas individuales (una a una) por parte del empleado.
- Preparar las evaluaciones de desempeño
- Solicitar la opinión a los clientes, que necesitan, como los han atendido, que requieren para estar satisfechos.
- Coordinar la realización de evaluaciones de desempeño
- Capturar resultados
- Generar reportes de evaluación

ILUSTRACIÓN 8 GESTION DE DESEMPEÑO



Fuente: Empresa de Fabricación de Bebidas (2015)

En la gráfica anterior se presenta como el plan de negocios debe estar relacionado al Plan de Desarrollo individual del talento humano (IDP por sus siglas en inglés). El propósito general es que cada individuo esté alineado con la estrategia, que conozca en detalle que es lo que debe hacer, que esté capacitado para hacerlo y que sepa el grado de su contribución con la estrategia de la empresa.

CAPÍTULO IV: DEFINICIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO BASADO EN INDICADORES DE GESTIÓN

4.1 INDICADORES Y TIPO DE INDICADORES

En este apartado se revisará aspectos conceptuales de indicadores de gestión, los pasos básicos para construir un indicador, los requisitos que deben medir los indicadores que son la eficacia, eficiencia y la efectividad.

De acuerdo a la CEPAL (2009), los indicadores “son herramientas que entregan información cuantitativa respecto del logro o resultado en la entrega de productos (bienes o servicios) generados por la institución, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos” (p. 3). Bajo este concepto un indicador debe identificar claramente el objetivo que quiere medir y a través de qué información se lo debe medir para poder identificar si se logró o no cumplir la meta. Al ser información cuantitativa se la debe calificar a través de umbrales o límites. Al mencionar que cubre aspectos cualitativos, se requiere también conocer la forma como fue producido el producto o dado el servicio, quizás a través de encuestas de satisfacción o documentos que evidencien la realización de la tarea.

A este concepto se puede agregar lo indicado por Chiavenato (2007), “Un indicador, debe ser oportuno y permitir la toma de decisiones y el control efectivo”, es decir que se debe estar en capacidad de calcularlo con la frecuencia requerida para poder tomar acciones oportunas.

También de acuerdo a la CEPAL (2009), existen 10 pasos básicos para construir indicadores, los mismos que son los siguientes:

- “Establecer las definiciones estratégicas de la empresa, cómo referente para la medición”, es decir que lo que se desea medir debe estar relacionado a la misión, visión, cultura organizacional y también a los objetivos estratégicos.
- “Establecer las áreas de desempeño relevantes a medir”, o indicar que es lo que se va a medir: el uso de insumos, la calidad en los procesos, las cantidades de productos, los resultados obtenidos. Se debe especificar la eficiencia y eficacia que se espera.
- “Describir el indicador”, es decir identificarlo por su nombre, descripción clara de lo que mide, fórmula de cálculo y especificar de donde se obtienen las variables utilizadas en la fórmula

- “Validar los indicadores aplicando criterios técnicos” dado que no es posible medirlo todo, se debe escoger a los indicadores de acuerdo a su relevancia, confiabilidad (que existan los datos y que sean demostrables), que el costo de medirlo sea razonable.
- “Recopilar datos” con el objetivo de comprobar la viabilidad de hallarlos, de calcular los indicadores y evaluar las respuestas.
- “Establecer las metas y la periodicidad de la medición” es decir las metas son los umbrales o límites del indicador que permitirán calificar el resultado.
- “Establecer supuestos”, definir eventos que puedan invalidar el resultado del indicador, con la finalidad de que cuando el evento ocurra el evaluador lo tome en consideración.
- “Señalar la fuente de los datos”, documentar el origen de los datos para mejor entendimiento de las personas que utilizan los indicadores.
- “Evaluar” de una forma automática en base a las metas e indicar si el objetivo se cumple parcial o completamente.
- “Comunicar e Informar” a las personas o áreas involucradas con el objeto de realizar a tiempo correcciones y mejorar los resultados.

Es importante indicar que las organizaciones deben crear indicadores que midan el cómo se realizaron las actividades (eficiencia), el grado de cumplimiento (Eficacia) y la satisfacción de la necesidades (efectividad). En la tabla 6 se puede apreciar los tres tipos de indicadores mencionados, con dos columnas adicionales que indican que es lo que miden y una explicación adicional.

TABLA 6 TIPOS DE INDICADORES

Tipo de Indicador	Medición	Explicación
Indicadores de eficiencia	Miden el nivel de ejecución del proceso, se concentra en el cómo se hicieron las actividades	Se enfocan en el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso
Indicadores de eficacia	Miden el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, se enfocan en el qué se debe hacer	Se deben conocer y definir los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera
Indicadores de Efectividad	Mide el para qué se realizan las actividades	Se evalúa a través de la satisfacción de las necesidades

Fuente: (CEPAL, 2009, p.19)

Adaptado por los autores

4.2 INDICADORES DE GESTION DE USO COMUN APLICADOS AL TALENTO HUMANO

En esta sección se describirá los principales indicadores de medición del desempeño del equipo de Talento Humano. Por qué son importantes estos indicadores, que miden y como se calculan son los temas que se analizarán. En algunos casos se expondrá el criterio de varios autores en referencia al mismo indicador.

Los indicadores de recursos humanos proporcionan no solo un método para medir las capacidades, rendimiento y competencias sino también para anticipar y controlar los resultados

4.2.1 ÍNDICE DE AUSENTISMO

Robbins y Coulter (2005) afirmaron que el ausentismo es cuando el trabajador no acude a su lugar de trabajo en el tiempo que estaba proyectado. (p.15) En otras palabras, el ausentismo o absentismo, como también se lo llama, es el tiempo de ausencia de un empleado en el trabajo, sea esto un atraso o ausencia. La importancia del análisis del ausentismo radica en que cuando se presenta con frecuencia altera la relación laboral.

Las causas más importantes del ausentismo son enfermedades comprobadas y no comprobadas, razones familiares, tardanzas o faltas por motivos personales, dificultades financieras, inconvenientes con el transporte, faltas de motivación, supervisión insuficiente por parte del jefe, entre otras.

TABLA 7 INDICE DE AUSENTISMO

Medida de Talento Humano	Cómo Calcularla	Qué mide y cómo se usa	Autor
Tasa de ausencias	$\frac{(\# \text{ de días de ausencia en el mes})}{(\# \text{ promedio de empleados durante el mes}) * (\# \text{ de días laborables})} * 100$ (p.16)	Mide el ausentismo	Dessler, (2009)
Índice de Ausentismo	$\frac{\text{Horas perdidas} * 100}{\text{Total de hombres} * \text{horas trabajadas}}$	“Es la suma de los periodos que el personal está ausente del trabajo, ya sea por falta o por tardanza, debido a la mediación de algún motivo” (p.125)	Chiavenato, (2009)

Fuente: En la columna autor de la tabla

En la tabla 7 se puede apreciar 2 indicadores relacionados al ausentismo. George Bohlander mide solamente las ausencias es decir no considera los atrasos. En cambio, Idalberto Chiavenato toma en consideración también los atrasos. Para ejemplarizar el cálculo, se sabe que en el mes de Septiembre/2015 hay 21 días laborables, y si se asume que hubo 15 empleados en promedio, 5 días de falta en el mes, y 25 horas de atraso en total por diferentes empleados, los índices se calcularían de la siguiente manera:

Tasa de ausencias = $\frac{5 * 100}{15 * 21} = 1.58\%$ Lo que significa que por cada 100 días de trabajo un empleado falta en promedio 1.58 días.

Para aplicar la fórmula de (Chiavenato, 2009), el número de horas trabajadas en el mes es 168 (21 días por 8). Y el número de horas perdidas 65 (5 días * 8 + 25 horas)

Índice de ausentismo = $\frac{65 / 100}{15 * 168} = 2.58\%$. Esto es que por cada 100 horas de trabajo el empleado faltará en promedio 2.58 horas.

4.2.2 ÍNDICE DE ROTACIÓN

Según (Chiavenato, 2009) la rotación de personal “Es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo.” Esto significa que a cada salida de un trabajador, casi siempre corresponde el ingreso de un sustituto para reponerlo. La salida o desvinculación del trabajador puede ser por iniciativa propia o de la organización.

El índice de rotación debe tener un valor medio, ya que si es muy bajo significará estancamiento del personal de la empresa y si es muy alto presentaría demasiada fluidez de personal y puede dañar a la organización. El índice de rotación debe contribuir al refrescamiento de la fuerza laboral, apoyando a los buenos talentos y sustituyendo a los que tienen comportamientos difíciles de corregir.

Las causas de una rotación elevada se deben a razones internas y externas de la empresa tales como:

Internas	Externas
<ul style="list-style-type: none"> • Política salarial • Estilo gerencial • Oportunidades de crecimiento interno • Diseño de los cargos • Las relaciones humanas • Las condiciones físicas y psicológicas de trabajo • La estructura y la cultura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • La oferta y demanda del mercado • La coyuntura económica • Oportunidades de empleo en el mercado laboral • Reclutamiento inadecuado.

En la tabla 8 se muestra la forma de medir el índice de rotación. Las dos primeras filas permite medir las pérdidas de personal, la tercera expresa la circulación de personal dentro de la empresa, es decir toma en cuenta tanto los que salen como los que ingresan.

TABLA 8 INDICE DE ROTACIÓN

Medida de Talento Humano	Cómo Calcularla	Qué mide y cómo se usa	Autor
Tasa de Rotación	$D * 100 / PE$ D: desvinculación de personal PE: promedio efectivo	Número de separaciones durante el mes / Número promedio de empleados durante el mes) * 100 (p.16)	Dessler (2009)
Índice de rotación	$((A+D) / (PE * 2)) * 100$ De donde: A: admisión de personal D: desvinculación de personal PE: promedio efectivo	”Índice de rotación del personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al número promedio de empleados” (p.118)	Chiavenato (2009)

Fuente: Identificado en la columna autor de cada línea

Aplicando la formulas de la tabla 8 y haciendo algunas suposiciones tales como que una empresa tiene 50 empleados al inicio del mes y 52 empleados al fin de mes, los talentos que han salido de la empresa son 4 y se han incorporados 2 nuevos empleados. (Promedio de empleados durante el mes = $[50+52]/2 = 51$)

$Tasa\ de\ Rotación = \frac{4*100}{51} = 7.84\%$ Lo que significa que por cada 100 empleados cerca de 8 empleados pueden desvincularse de la empresa durante cada periodo.

$Índice\ de\ Rotación = \frac{(4+2)*100}{51*2} = 5.88\%$ Lo que significa que por cada 100 empleados cerca de 6 empleados en promedio (entre los que salen y los que ingresan) pueden desvincularse de la empresa durante cada periodo.

4.2.3 ÍNDICE DE GASTOS DE TALENTO HUMANO EN RELACIÓN A GASTOS DE OPERACIÓN

El factor de gastos de recursos humanos es la relación existente entre los gastos realizados por Talento Humano y los gastos de operación de la empresa. Otra forma de medirlos es comparándolos con los gastos de Talento Humano presupuestados, determinando si estos se excedieron del presupuesto o estuvieron más abajo del mismo.

La tabla 9 indica cómo calcular el índice. Suponiendo que los gastos generales son el \$250.000 en el año y que los gastos de Talento Humano son \$100.000.

FACTOR DE GASTOS TH = $\frac{100.000}{250.000} = 40\%$ Lo que significa que por cada \$100 empleados que la empresa gasta en operación de la empresa, \$40 es para pagar al Talento Humano. Este porcentaje cambia de acuerdo al tipo de empresa donde se aplique. Por ejemplo las empresas de servicio normalmente tienen un elevado porcentaje, ya que el Talento Humano es la parte principal de la empresa.

TABLA 9 FACTOR DE GASTOS DE TALENTO HUMANO

Medida de Talento Humano	Como Calcularla	Que mide y cómo se usa
Factor de gastos de Talento Humano	“Gastos de Talento Humano / gastos totales de operación”	Gastos de Talento Humano con Relación a los gastos de operaciones totales de la organización

Fuente: (Dessler, 2009,p.16)

4.2.4 ÍNDICE DE TIEMPO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Normalmente las organizaciones requieren que el trabajo de contratación de personal se realice rápidamente y que las posiciones vacantes sean cubiertas en el menor tiempo posible por una nueva persona. Durante el tiempo que la posición no está

ocupada, el nivel productivo puede verse disminuido ya que el resto del personal de un área determinada se ve saturado de trabajo.

Suponiendo que se han contratado 20 personas durante el año y el tiempo tomado para cada contratación es variado, los mismos que son listados en la tabla 10.

TABLA 10 CONTRATACIÓN INDIVIDUAL DE CADA EMPLEADO

Contratado	días de contratación	Contratado	días de contratación	Contratado	días de contratación	Contratado	días de contratación
Persona 1	45	Persona 6	45	Persona 11	36	Persona 16	41
Persona 2	45	Persona 7	46	Persona 12	56	Persona 17	53
Persona 3	57	Persona 8	54	Persona 13	42	Persona 18	38
Persona 4	50	Persona 9	44	Persona 14	53	Persona 19	46
Persona 5	45	Persona 10	34	Persona 15	50	Persona 20	40
Total días de contratación							920

Elaborado por los autores

En la tabla 11 se indica la fórmula para calcular el índice de tiempo por cubrir. El número total de días empleados para las contrataciones son 920 y el número de contrataciones realizadas son 20. En base a esta información se aplica la fórmula.

Reclutamiento y selección = $\frac{920}{20} = 46$ Lo que quiere decir que la duración promedio de una contratación es de 46 días.

TABLA 11 INDICADOR DE TIEMPO POR CUBRIR

Medida de Talento Humano	Como Calcularla	Que mide y cómo se usa
Tiempo por cubrir	“Días Totales transcurridos para llenar la as requisiciones / número de contrataciones”	Número de días a partir de que la requisición de empleo fue aprobada hasta la fecha de inicio de la nueva contratación.

Fuente: (Dessler, 2009,p.16)

4.2.5 ÍNDICE DE COSTOS SALARIALES RESPECTO A LAS VENTAS

Este índice indica el peso, expresado en porcentaje, del costo total de salarios del periodo incluyendo las retribuciones fijas y variables respecto al total de ventas del mismo periodo.

Suponiendo que los gastos por salarios son \$20.000 en el mes y que las ventas netas del mes son \$40.000.

$$\text{Índice de costos salariales} = \frac{20.000}{40.000} = 50\%$$
 Lo que significa que por cada \$100 de venta, la empresa gasta \$50 en para pagar al Talento Humano.

4.2.6 HORAS TRABAJADAS

Este índice mide el total de horas trabajadas en un periodo en relación al presupuesto.

Su fórmula es el número total de horas remuneradas respecto al número de horas previstas en el mismo periodo de tiempo.

Suponiendo que las horas presupuestadas de trabajo son 1720 horas (equivalente a 10 trabajadores a tiempo completo), y la realidad fue que se pagaron 1800 horas, entonces el ratio se calcula de la siguiente manera.

$$\text{HORAS TRABAJADAS} = \frac{1.800}{1.720} = 1.05$$
 Lo que significa que las horas reales pagadas se sobrepasaron en 5% a las horas presupuestadas.

4.3 INDICADORES UTILIZADOS POR UNA ORGANIZACIÓN DE CLASE MUNDIAL

Se presenta a continuación una traducción de los indicadores claves de rendimiento (KPI por sus siglas en inglés) utilizados por una institución de clase mundial. Los indicadores se presentan categorizados en la forma siguiente:

- a) Indicadores de conteo de recursos
- b) Indicadores que miden la productividad
- c) Indicadores que miden otras estadísticas
- d) Indicadores de relaciones laborales.

4.3.1 INDICADORES DE CONTEO DE RECURSOS

Los indicadores de conteo entregan información correspondiente a la cantidad de recursos que laboran en un determinado periodo y los categoriza de acuerdo a la

permanencia, temporalidad y el tipo de actividad que realizan. A continuación se explica los medidores de conteo de recursos.

4.3.1.1 TOTAL TIEMPO COMPLETO EQUIVALENTE (FTE POR SIGLAS EN INGLÉS)

Este indicador mide número promedio de empleados permanentes (plantilla) más los subcontratados. Se considera el tiempo completo y parcial de empleados permanentes y agentes temporales que trabajan directa y exclusivamente para empresa en un contrato abierto o de plazo fijo. También se incluye al personal cuando trabajan subcontratado exclusivamente (100%) o casi exclusivamente (75%)

La fórmula empleada para el cálculo es la suma del número de empleados de cada uno de los meses del año dividido para 12. El indicador es medido en número.

4.3.1.2 TOTAL TALENTO HUMANO PERMANENTE

Este indicador mide número promedio de empleados permanentes sin contar a los subcontratados. Se considera el tiempo completo y parcial de empleados permanentes.

La fórmula empleada para el cálculo es la suma del número de empleados permanentes de cada uno de los meses del año dividido para 12. El indicador es medido en número.

4.3.1.3 NÚMERO DE EMPLEADOS EJECUTIVOS

Este indicador mide el número promedio de empleados ejecutivos y se cuenta a los contratados y subcontratados. Se considera el tiempo completo y parcial de empleados ejecutivos.

La fórmula empleada para el cálculo es la suma del número de empleados ejecutivos de cada uno de los meses del año dividido para 12. El indicador es medido en número.

4.3.1.4 NÚMERO DE EMPLEADOS DE PLANTA

Este indicador mide número promedio de empleados que trabajan en la planta contando a los contratados y subcontratados. Se considera el tiempo completo y parcial de empleados de planta.

La fórmula empleada para el cálculo es la suma del número de empleados de planta de cada uno de los meses del año dividido para 12. El indicador es medido en número.

4.3.2 INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

Para este tipo de indicadores se utilizará la variable “Equivalente a tiempo completo” (FTE por sus siglas en inglés Full time equivalent), que significa el número de trabajadores a tiempo completo que harían el mismo trabajo en un periodo de tiempo igual (diario, semanal, mensual). La forma de calcularlo es dividiendo el total de horas de tiempo parcial para el total de horas del mismo periodo pero en tiempo completo. Por ejemplo, en Ecuador un trabajador tiene una jornada semanal de 40 horas. Si una empresa contrata 8 trabajadores a un tiempo parcial de 20 horas semanales, sería un total de 160 horas semanales, esto es equivalente a contratar a 4 trabajadores a tiempo completo.

$$FTE = \frac{8*20}{40} = 4 \text{ Trabajadores a tiempo completo}$$

4.3.2.1 UNIDADES PRODUCIDAS POR UNIDAD DE TIEMPO A NIVEL PAÍS (UPPUP)

Este indicador mide el número de unidades producidas por unidad de tiempo en el país. La fórmula para hallar el valor es unidades mensuales producidas en el país dividido para el FTE (Tiempo total equivalente). La unidad del valor del FTE determina el periodo de medición de las unidades producidas. Por ejemplo si la empresa ha producido 50.000.000 de unidades en el año y el promedio del FTE en el año ha sido de 60 trabajadores, el cálculo es el siguiente:

$$UPPUP = \frac{50.000.000}{60*12} = 43,860 \text{ unidades mensuales en el país}$$

$$UPPUP = \frac{50.000.000}{60*12*30} = 1,462 \text{ unidades diarias en el país}$$

$$UPPUP = \frac{50.000.000}{60*12*30*8} = 183 \text{ unidades por horas en el país}$$

4.3.2.2 UNIDADES VENDIDAS POR UNIDAD DE TIEMPO EN ÁREA DE VENTAS (UPPUV)

Este indicador mide el número de unidades vendidas por unidad de tiempo por el área de ventas. La fórmula para hallar el valor es unidades mensuales vendidas dividido para el FTE (Tiempo total equivalente) del personal que trabaja en el área de ventas. La unidad del valor del FTE determina el periodo del indicador. Por ejemplo si la empresa ha vendido 50.000.000 de unidades en el año y el promedio del FTE en el año ha sido de 30 trabajadores, el cálculo es el siguiente:

$$UPPUV = \frac{50.000.000}{30*12} = 138,888 \text{ unidades mensuales área de ventas}$$

$$UPPUV = \frac{50.000.000}{30*12*30} = 4,629 \text{ unidades diarias \u00e1rea de ventas}$$

$$UPPUV = \frac{50.000.000}{30*12*30*8} = 578 \text{ unidades por hora de ventas}$$

4.3.2.3 UNIDADES DISTRIBUIDAS POR UNIDAD DE TIEMPO EN \u00c1REA DE DISTRIBUCI\u00d3N (UPPUD)

Este indicador mide el n\u00famero de unidades despachadas a los clientes por unidad de tiempo por el \u00e1rea de Distribuci\u00f3n. La f\u00f3rmula para hallar el valor es unidades mensuales despachadas dividido para el FTE (Tiempo total equivalente) del personal que trabaja en el \u00e1rea de Distribuci\u00f3n. La unidad del valor del FTE determina el periodo del indicador. Por ejemplo si la empresa ha entregado 50.000.000 de unidades en el a\u00f1o y el promedio del FTE en el a\u00f1o ha sido de 25 trabajadores, el c\u00e1lculo es el siguiente:

$$UPPUD = \frac{50.000.000}{25*12} = 166,666 \text{ unidades mensuales \u00e1rea de Distribuci\u00f3n}$$

$$UPPUD = \frac{50.000.000}{25*12*30} = 5,555 \text{ unidades diarias \u00e1rea de Distribuci\u00f3n}$$

$$UPPUD = \frac{50.000.000}{25*12*30*8} = 694 \text{ unidades por hora de Distribuci\u00f3n}$$

4.3.2.4 UNIDADES MANUFACTURADAS POR UNIDAD DE TIEMPO EN \u00c1REA DE MANUFACTURA (UPPUM)

Este indicador mide el n\u00famero de unidades producidas a los clientes por unidad de tiempo por el \u00e1rea de Manufactura. La f\u00f3rmula para hallar el valor es unidades mensuales producidas dividido para el FTE (Tiempo total equivalente) del personal que trabaja en el \u00e1rea de Manufactura. La unidad del valor del FTE determina el periodo del indicador. Por ejemplo si la empresa ha producido 50.000.000 de unidades en el a\u00f1o y el promedio del FTE en el a\u00f1o ha sido de 40 trabajadores, el c\u00e1lculo es el siguiente:

$$UPPUM = \frac{50.000.000}{40*12} = 104,167 \text{ unidades mensuales \u00e1rea de Distribuci\u00f3n}$$

$$UPPUM = \frac{50.000.000}{40*12*30} = 3,472 \text{ unidades diarias \u00e1rea de Distribuci\u00f3n}$$

$$UPPUM = \frac{50.000.000}{40*12*30*8} = 434 \text{ unidades por hora de Distribuci\u00f3n}$$

4.3.3 INDICADORES QUE MIDEN OTRAS ESTADÍSTICAS

4.3.3.1 INGRESOS PROMEDIO (IP)

Este indicador mide el ingreso promedio total reportado por periodo que puede ser trimestral, semestral, anual. . La fórmula para hallar el valor es la suma de los ingresos de los meses que va del año dividido para el número de meses que va del año.

$$\text{Ingresos promedio} \frac{50,000+45,000+95,000}{3} = 63,333$$

4.3.3.2 GASTOS PROMEDIO (GP)

Este indicador mide el gasto promedio total reportado por periodo que puede ser trimestral, semestral, anual. . La fórmula para hallar el valor es la suma de los gastos de los meses que va del año dividido para el número de meses que va del año.

$$\text{Gasto promedio} \frac{40,000 + 36,000 + 76,000}{3} = 50,667$$

4.3.3.3 PERMANENCIA MEDIA (PM)

Este indicador mide el número medio de meses de los ejecutivos en su posición actual. La fórmula para hallar el valor es la suma de meses totales en la posición dividida por el número total de ejecutivos.

$$\text{Permanencia media} \frac{10+11+12+9+6+7+12}{7} = 9.57 \text{ meses en promedio que}$$

los ejecutivos permanecen en su posición o cargo dentro de la empresa.

4.3.3.4 POSICIONES EJECUTIVAS LLENADAS INTERNAMENTE (PELLI)

Este indicador mide las vacantes ejecutivas llenadas internamente. Es la relación entre los ejecutivos que llegan al puesto por ascenso y los ejecutivos que son reclutados. La fórmula para hallar el valor es la suma de los ejecutivos cubiertas por ascenso, dividido por los nombramientos de ejecutivos. Por ejemplo en una empresa en el mes se nombraron a 10 ejecutivos, de los cuales son 4 fueron productos de un ascenso.

$$PELLI = \frac{4}{10} = 40\% \text{ de las posiciones ejecutivas son llenadas por ascenso.}$$

4.3.4 INDICADORES DE RELACIONES LABORALES

4.3.4.1 TOTAL MIEMBROS DEL COMITÉ DE EMPRESA COMO UN PORCENTAJE DEL TOTAL RECURSOS

Este indicador mide la relación que existe entre los empleados que están afiliados al comité de empresa y el total de empleados de la empresa. Por ejemplo una empresa tiene 100 empleados y los inscritos en el comité de empresa son 25.

$Indicador = \frac{25}{100} = 25\%$ de los empleados son afiliados al comité de empresa..

4.3.4.2 TOTAL DE EMPLEADOS CON DISCAPACIDAD COMO UN PORCENTAJE DEL TOTAL RECURSOS

Este indicador mide la relación que existe entre los empleados que tienen una discapacidad y el total de empleados de la empresa. Por ejemplo una empresa tiene 100 empleados y los que tienen alguna discapacidad son 5.

$Indicador = \frac{5}{100} = 5\%$ de los empleados son afiliados al comité de empresa.

4.3.4.3 TOTAL DE AUSENTISMO

Representa el tiempo perdido por ausentismo del empleado. No incluye tiempo de maternidad, paternidad y vacaciones. Suma el total de días de ausentismo dividido para la suma total del día de trabajo, expresado como porcentaje. Una empresa tiene 10 empleados, 2 de los cuales han faltado 3 días cada uno durante el mes actual. El mes tiene 24 días laborables.

$Indicador = \frac{3 \times 2}{10 \times 24} = 2.5\%$ La empresa tiene el 2.5% de ausentismo

4.3.4.4 TOTAL DE TIEMPO EXTRA O SOBRETIEMPLO

Este indicador es calculado como el número de horas extras que un empleado trabaja por mes como un porcentaje del total de horas que el empleado trabaja en el mes. Si el empleado trabaja 20 horas extras en el mes y el número de horas normales de trabajo durante el mes es 192 (24*8)

$Indicador = \frac{20}{192} = 10.41\%$ El empleado tiene un tiempo extra del 10.41% de las horas normales trabajadas.

4.3.4.5 INDICADOR DE DESARROLLO

Indicador de desarrollo permite establecer el plan de desarrollo individual (IDP por sus siglas en inglés (*Individual development plan*) que es producto de las conversaciones entre jefe y colaborador en las cuales se discute acerca de las habilidades y capacidades del individuo y se fija la dirección o el rumbo a donde el individuo debe orientarse. Para ello se establece el plan de capacitación que los autores recomiendan el 10% en cursos tradicionales, el 20% a través del desarrollo de un proyecto (aprender haciendo) y el 70% a través de la propia investigación.

4.4 PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO

Como se había definido en el capítulo inicial, en el presente apartado se pretende determinar un modelo de gestión administrativa, que permita repotenciar el aporte del área de administración del Talento Humano en la planificación estratégica de las empresas; con la finalidad de evaluar el estado de cumplimiento del plan de negocios como el desempeño de las personas en relación a los resultados alcanzados y así medir la eficacia de la contribución de la ejecución de la estrategia de Talento Humano con los objetivos de la compañía.

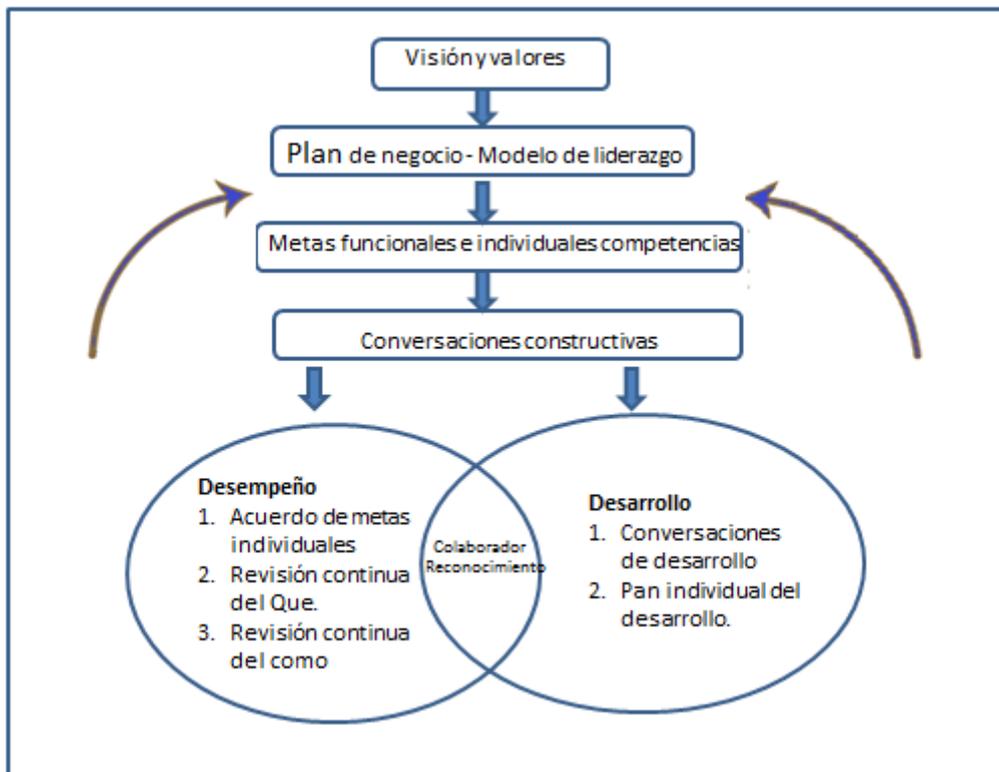
Un modelo que, basándose en la misión, visión y valores de la organización, permita definir las estrategias de la empresa y los objetivos relacionados a estas estrategias, asignar metas medibles departamentales y personales en forma tal que se pueda fácilmente realizar seguimiento de objetivos y tareas y evaluar su cumplimiento.

En este sentido, de todos los indicadores estudiados o presentados en el documento, para fines de responder al objetivo de este trabajo, los autores proponen, como significativo para asegurar el cumplimiento del plan de negocios, medir en la gestión del Talento Humano al menos la gestión de alto desempeño, vinculada a la medición del potencial de este Talento y el indicador de desarrollo de personas.

Este indicador de medición de potencial al que se refiere la propuesta permite identificar los talentos claves en cada área del negocio. El proceso consiste en practicar una revisión periódica de las evaluaciones y un seguimiento personalizado uno a uno de los colaboradores claves.

Para el modelo de desarrollo integral que se recomienda, se propone gestionar una cultura de alto desempeño que conduzca al alto compromiso, y permita visualizar con claridad cuáles son los procesos y herramientas, como se definen las metas funcionales e individuales y revisión continua de las mismas y definición de buenas revisiones de desempeño.

ILUSTRACIÓN 9 MODELO DE DESARROLLO INTEGRAL



Fuente: Empresa de Fabricación de Bebidas (2015)

Se plantea que con este indicador se evalúe en forma cuantitativa la capacidad y manera como se desempeña el talento humano, y de una forma cualitativa, el grado de guía o supervisión que requiere la autogestión del Talento Humano.

Para una empresa, llevar a cabo el proceso de evaluación de desempeño requiere de implementación de herramientas que permitan establecer las metas individuales y de equipos, la forma de monitorear el desempeño y evaluar los resultados de desempeño, y; a través del modelo los individuos deben ser capaces de verificar cual es la contribución que realizan al desarrollo del plan de negocios.

ILUSTRACIÓN 10 PROCESOS Y HERRAMIENTAS ENTRADA Y SALIDA



Fuente: Empresa de Fabricación de Bebidas (2015)

El proceso de definición de metas debe reflejar el “Qué” y el “Cómo” del desempeño. Las metas deben describir los logros ‘exigentes’. Éstas deben cumplir con ciertas características como estar alineadas a las metas de negocio, que hayan sido convenidas entre los jefes, clientes y subordinados y que se puedan ajustar a las situaciones e imprevistos. Las metas deben ser vistas como resultados, los cuales deben ser medidos por los requerimientos de calidad y los indicadores.

Mientras que los resultados deben estar alineados a los productos o servicios que se entregan a los clientes, los cuales deben cumplir con los requerimientos de calidad y, estar articulados a la perspectiva de calidad del cliente.

Los requerimientos de calidad por otra parte, deben describir el resultado esperado desde la perspectiva del cliente, articulan la naturaleza desafiante y retardora del resultado, se enfocan en el valor añadido o características descriptivas para describir el “Qué” y el “Cómo” del buen desempeño que se plantea medir como propuesta de este estudio.

Los indicadores deben permitir informar si una meta se ha logrado y/o como se ha alcanzado, especificando la fuente de la retroalimentación, por ejemplo: una encuesta, retroalimentación de un cliente específico, o una medida clara del desempeño requerido.

Se cita algunas pautas a tener en consideración para la definición de indicadores:

- Identificar los indicadores para el resultado general; añadir más indicadores revisando los requerimientos de calidad.

- Los indicadores deben presentar la menor ambigüedad posible. Es necesario un entendimiento común de los indicadores durante las conversaciones con el cliente y las reuniones de equipo.

Toda vez que se ha cumplido con el acuerdo de metas y la definición de indicadores para medir el logro de las mismas, parte de la propuesta es monitorear el cumplimiento mensual de estos requisitos de calidad que aporten al desarrollo de la estrategia de negocio. Para ello se recomienda realizar una buena revisión de desempeño individual anual, la misma que debe estar basada en metas claras con requerimientos de calidad e indicadores.

Es importante tener en consideración la buena preparación del gerente y el empleado para asegurar una revisión constructiva y objetiva, así como analizar el periodo completo y en todos los requerimientos se debe empezar con una auto revisión donde el empleado presenta su evaluación de cómo ha sido su desempeño en comparación con las metas. Esta auto evaluación debe ser seguida por una retroalimentación por parte del gerente acerca del desempeño del empleado.

Para efectos de la evaluación del desempeño, se recomienda la medición del porcentaje de cumplimiento de las metas, en consecuencia se debe de definir diferentes niveles de desempeño que se traduzcan en diferentes calificaciones de desempeño, de acuerdo a los resultados entregados y el aporte y contribución con el plan de negocios; constituyéndose ésta en la base para la toma de decisiones relacionadas con compensación y desarrollo, en ese sentido el espíritu de la revisión de desempeño debe estar en línea con la cultura deseada. En la tabla 12 se anexan 3 calificaciones que serán dadas al evaluado dependiendo del desempeño, mediante una entrevista personal entre el jefe y el subordinado.

TABLA 12 ESCALA DE CALIFICACIÓN DE 3 PUNTOS

		Descripción	Porcentual A= 100, B= 70, C=30
Elevado desempeño	A	El desempeño del individuo normalmente hace que realice el trabajo en forma excepcional, los requerimientos del cliente son atendidos a tiempo.	
		Siempre y de manera consistente excede a las expectativas	
		Requiere de ninguna o poca supervisión	
		Prácticas de autogestión excepcionales	
Desempeño aceptable	B	En balance, el desempeño individual cumple plenamente con las expectativas y ocasionalmente excede los requerimientos del cliente, el trabajo y las metas.	
		El empleado se maneja de manera confiable	
		Siempre cumple con las expectativas	
		Fuertes prácticas de autogestión	
		Algunas veces excede a las expectativas	
Desempeño no aceptable	C	En balance, el desempeño individual no cumple plenamente con las expectativas. Se requiere de mejoramiento en el qué y/o en el cómo en relación con entrega se los requerimientos del cliente del trabajo y de las metas.	
		El empleado no siempre se desempeña en el estándar esperado	
		Se requiere de mejoramiento	
		Requiere de amplia guía	

Fuente: Empresa de Fabricación de Bebidas (2015)

En el siguiente capítulo se mostrará la propuesta de medición del desempeño basado en un sistema de información que monitoreará también el avance y cumplimiento del plan de negocios.

CAPÍTULO V: DEFINICIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN QUE UTILICE Y ACTUALICE INDICADORES DE GESTIÓN

5.1 MARCO DE TEÓRICO RELACIONADO A SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Durante el desarrollo de este trabajo se ha seleccionado un modelo de planificación estratégica, se ha revisado también la relación que existe entre el plan general y el plan del área de Talento Humano para dar soporte a la estrategia; por último se han considerado el indicador de control y evaluación de desempeño propuesto en el capítulo 4 para realizar el seguimiento de los objetivos y metas definidas en el plan estratégico.

Todo esto con la finalidad de definir un modelo de gestión administrativa basado en un sistema de información que automatice y actualice los indicadores, a fin de que permita medir y evaluar el estado de cumplimiento del plan de negocios como el desempeño de las personas en relación a los resultados alcanzados

El objetivo en este capítulo es definir un sistema de información que facilite la acción del área de administración del talento Humano en la planificación estratégica de las empresas con la finalidad de supervisar la ejecución de la estrategia a nivel de talento humano, departamento y empresa; todo esto a través de los indicadores que se han definido.

De acuerdo a Stair y Reynolds (2012), un sistema de información es un conjunto de componentes y elementos que se relacionan entre sí para cumplir los requerimientos para lo cual fue creado. Los elementos y sus relaciones determinan el funcionamiento del sistema. Los sistemas están compuestos de entradas, procesamientos y salidas. (P. 8). A continuación se analizará esta definición, desde la perspectiva del sistema a diseñarse.

- a) Los componentes del sistema a diseñarse son los módulos de Gestión estratégica y el de Evaluación de desempeño. Estos dos componentes se encuentran altamente relacionados a través de la misión, la estrategia y los objetivos de la empresa; que a su vez deben corresponder a los objetivos y tareas, cuyo cumplimiento será medido a través de metas individuales de los empleados. Es decir que cada uno de los módulos estará compuesto por un conjunto de programas que corresponden a cada una de las opciones del sistema. Por

ejemplo un programa para el Módulo de Gestión es el ingreso de la Misión, el ingreso de la visión y así sucesivamente hasta llegar al ingreso de la estrategia.

b) Con respecto a la composición del sistema:

- Las entradas de información, a través de la cual el sistema se alimenta de información. Estas entradas pueden ser manuales y automáticas. Ejemplo de ello son el registro de las estrategias, de los objetivos, entre otras.
- El procesamiento, proceso a través del cual se realizan operaciones o cálculos por medio de una secuencia de pasos preestablecidos. Ejemplo, el proceso de cálculo del porcentaje de cumplimiento de los objetivos por departamento.
- La salida de la información, que corresponden a los reportes, consultas o archivos en sus diferentes formatos. Por ejemplo la consulta evaluación de cumplimiento de objetivos de sus colaboradores inmediatos inferior.

Como todo sistema debe contemplar algunos módulos básicos para que el sistema funcione; esto son el módulo de administración y el módulo de Seguridad. Se requiere adicionalmente un tercer módulo de notificaciones o de alertas con la finalidad de que se pueda llevar un control diario de lo que se está realizando y mejor aún de lo que falta por hacer.

El diseño del sistema de Planificación estratégica y Gestión del Desempeño se lo realizó en base al conocimiento previo y experiencia en el área de Desarrollo de Sistemas. La metodología utilizada para construir el diseño de los módulos incluye los siguientes pasos:

- El primer paso para el diseño, es adquirir el conocimiento del problema y la solución que se quiere automatizar, lo cual corresponde a la información relevada en los capítulos anteriores.
- El segundo paso es la definición de requerimientos funcionales, que constituyen lo que las partes interesadas esperan del sistema. Para ello en esta sección se listan y luego se definen cada uno de los requisitos del sistema que se presentan como opciones, pantallas o interfaces gráficas que va a tener el módulo. Dentro de la interfaz gráfica se encuentran los campos (atributos) y los controles que corresponden a las acciones a realizar con los campos. No es suficiente, para un buen entendimiento del programador, con dibujar la interfaz gráfica, por ello, a

continuación de la misma, se incorpora un cuadro explicativo de cada uno de los atributos de las pantallas y además la descripción de las acciones a realizar con los controles o botones que aparecen dentro de la interfaz.

- El tercer paso, es la definición de los reportes y consultas que se deben realizar, los cuales constituyen el resultado final del sistema. A través de ellos los usuarios pueden corroborar que el sistema final estaría trabajando correctamente.
- El cuarto paso es la definición de entidades o tablas de información. En esta fase se traduce cada uno de los campos o atributos de las pantallas (en algunos casos de los reportes) a campos definidos en las tablas. A estos campos deben asignarse los nombres, los tipos de datos (numérico, alfanumérico), longitud del campo y propiedades adicionales como por ejemplo si el campo es una clave dentro de la entidad. Las tablas fueron creadas en la base de datos Microsoft SQL Server.
- El quinto paso es establecer el diagrama Entidad – Relación, que como su nombre lo indica es determinar la relación que existe entre una entidad y otra. Por ejemplo la relación que existe entre una entidad factura y la entidad Cliente es el número de identificación del cliente. Estas relaciones entre tablas se transforman posteriormente en claves foráneas.
- Luego con la finalidad de hacer pruebas de simulación se debió llenar las tablas con datos ficticios pero consistentes. El programa utilizado para llenar estos datos fue Microsoft SQL Server Management Studio, el cual tiene una interface gráfica Windows que facilita el registro de datos.

El propósito central de cumplir con todos estos pasos, es elaborar un documento que el programador entienda para que luego pueda desarrollar el sistema.

5.2 DEFINICIÓN DE MÓDULOS DEL SISTEMA

5.2.1 MÓDULO DE ADMINISTRACIÓN

Modulo del sistema que permite definir y mantener parámetros y catálogos del sistema. Los parámetros se refieren a fechas de control, ambientes de trabajo, diversos valores por omisión. Los catálogos que se refieren a listas de datos como la lista de empresas a procesar, meses del año, monedas, países, provincias o estados, ciudades, tipos de empleados, tipos de presupuesto y todo lo que sea susceptible a identificarse a través de un código y nombre.

5.2.2 MÓDULO DE SEGURIDAD

El módulo de seguridad permite dar permisos a los usuarios ingresar en el sistema y hacer uso de las transacciones del sistema asignadas al usuario. El sistema estará compuesto de Transacciones que es la lista de actividades que se pueden realizar dentro de un Sistema. Y cada transacción tiene una lista de acciones que es lo que el usuario puede realizar dentro de la transacción. Por ejemplo, la transacción de Mantenimiento de un Empleado, está compuesto de varias acciones que son crear un empleado, modificar un empleado ya existente, dar de baja a un empleado y consultar a un empleado.

Un perfil de usuario es un conjunto de transacciones relacionadas entre sí. Esta relación normalmente está dirigida a un cargo dentro de la empresa. Por ejemplo, las transacciones de un auxiliar contable podrían ser registradas dentro de un perfil.

Cuando se registre un usuario se deberá asignarle un perfil específico, esto significaría que el usuario puede acceder, dentro del sistema, solo a las opciones relacionadas al perfil.

De acuerdo a lo descrito las transacciones del módulo de seguridad son las siguientes:

- Mantenimiento de Transacciones: que contiene creación, modificación, eliminación y consulta de transacciones.
- Mantenimiento de perfiles de transacciones
- Mantenimiento de usuarios
- Asignación de un perfil al usuario
- Ingreso al sistema
- Construcción del menú del usuario de acuerdo al perfil del mismo.

5.2.3 MÓDULO DE NOTIFICACIONES

Este módulo permite informar a los usuarios sobre tareas o eventos que ya se han realizado y las que faltan por realizar. Por ejemplo el evento de que se cumpla un objetivo debe ser notificado a un grupo de personas. Otro evento es cuando no se haya registrado el seguimiento de cumplimiento de proyectos, esto debe ser notificado al responsable y al jefe directo. Los eventos a notificar deben ser definidos y debe realizar los programas adecuados para realizar esta notificación. La notificación de los

eventos se lo hará a través del envío de correos o través de un formulario que indique las tareas realizadas o las que faltan por realizar.

De acuerdo a lo descrito las transacciones del módulo de notificaciones son las siguientes:

- Mantenimiento de eventos a notificar.
- Construcción del servicio de notificación de eventos.

5.2.4 MÓDULO DE PLANIFICACIÓN O GESTIÓN ESTRATÉGICA

Este módulo permite administrar la información relacionada a la planificación estratégica como son la definición de la misión, visión, valores de la empresa, del proceso del FODA, de las estrategias. Las opciones del módulo de Planificación son las siguientes:

- Registro de la Misión, Visión y Valores de la empresa
- Registro de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- Definición de estrategias DA, DO, FA, FO
- Selección de Estrategias

Antes de revisar cada una de las opciones del módulo, se explicará el formato general de las interfaces gráficas o pantallas.

5.2.4.1 FORMATO DE LA INTERFACE GRÁFICA ESTÁNDAR

Corresponde al formato de pantalla que van a tener todas las pantallas de los módulos en general, y es el que se presenta en la ilustración 11. Este formato está dividido en 4 secciones numeradas del 1 al 4.

La sección 1 corresponde a los títulos, la empresa, la identificación del usuario que está ingresado y la fecha y hora del sistema. Además contiene 2 botones:



Para revisar la documentación de la opción

Para salir del módulo

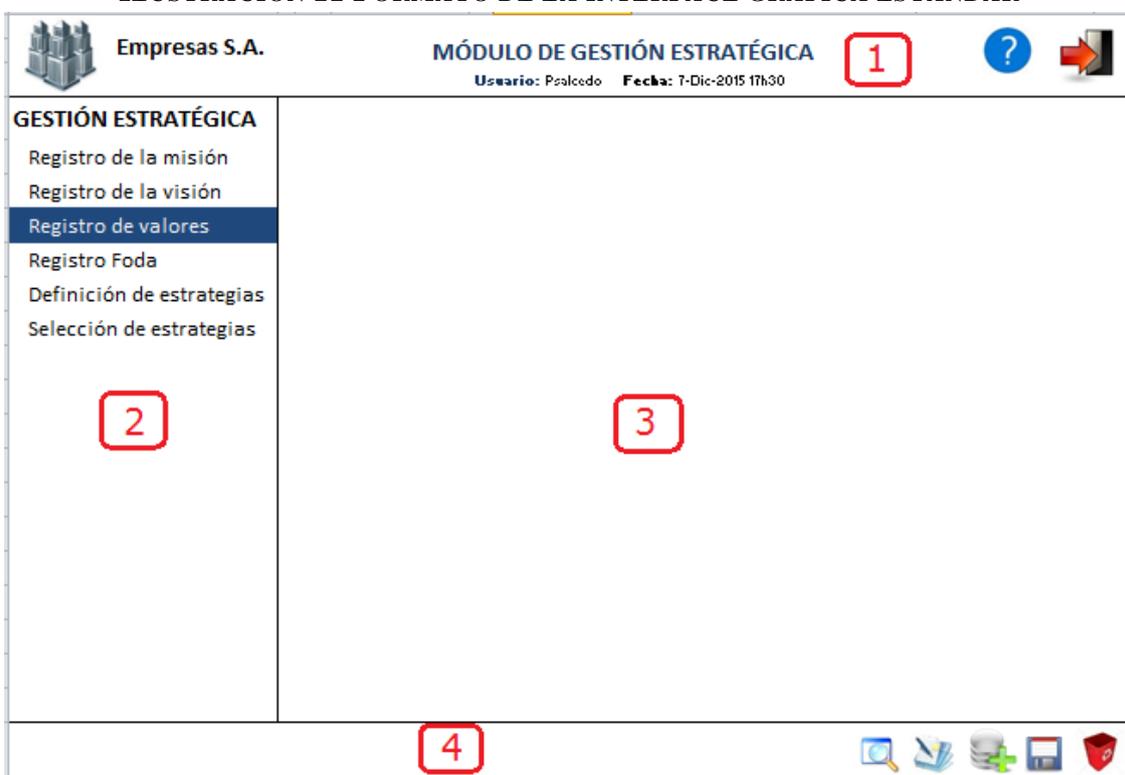
La sección 2 es la lista de opciones del Módulo de Gestión Estratégica; la opción que se encuentra señalada en azul es la opción actual en la que se encuentra trabajando el usuario. En la ilustración se presentan todas las opciones del sistema, sin embargo cuando el usuario esté utilizando el módulo solo se presentarán las opciones a las cuales el usuario tiene permiso.

La sección 3, es el cuerpo de la interface y es donde se visualizarán los datos correspondientes a la opción.

La sección 4, es donde se encuentran los botones que usa la interface. En este caso los botones indican la acción que se va a realizar. Estos botones por lo general serán los siguientes:

-  Consultar información acerca de la opción
-  Para crear un nuevo registro
-  Para modificar el registro señalado
-  Para guardar la información que ha sido modificada o registrada por primera vez
-  Eliminar el registro seleccionado.

ILUSTRACIÓN 11 FORMATO DE LA INTERFACE GRÁFICA ESTÁNDAR



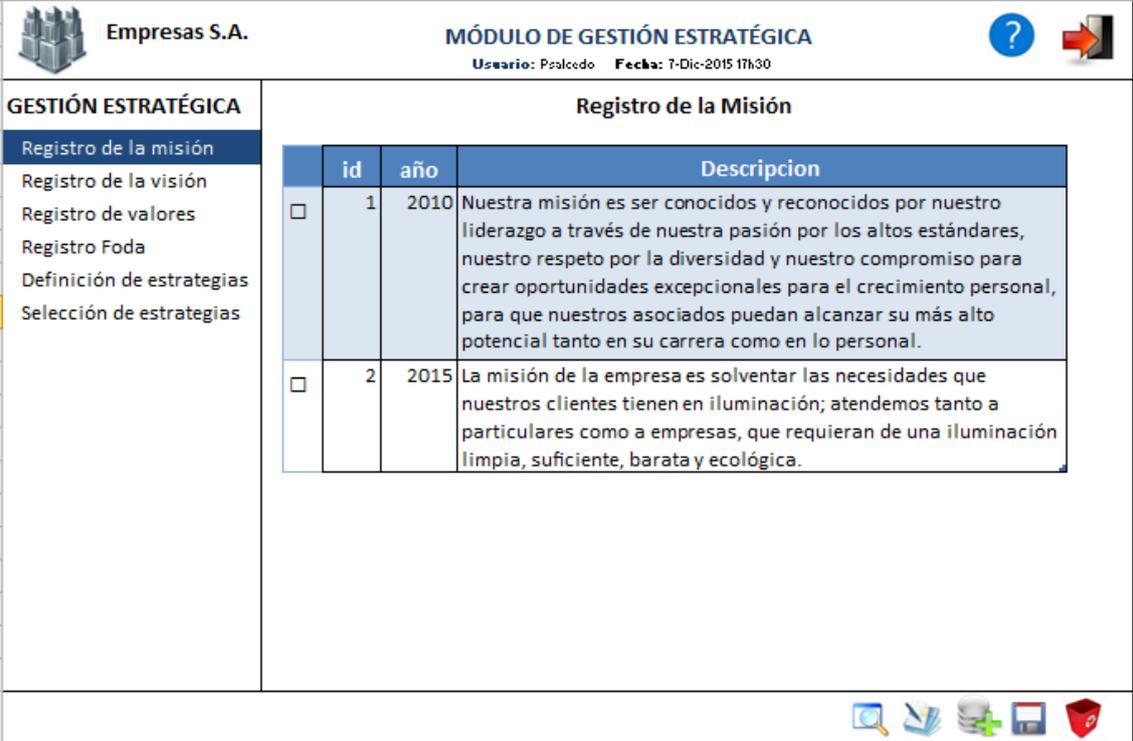
Elaborado por los autores

A continuación se explica cada uno de las opciones del Módulo de Gestión estratégica.

5.2.4.2 REGISTRO DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA

Al seleccionar esta opción, se mostrará la ilustración 12, que contiene la misión de la empresa y además la historia de las misiones definidas. La única misión que podrá modificar es la última.

ILUSTRACIÓN 12 REGISTRO DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA - GENERAL



The screenshot displays the 'Registro de la Misión' screen. At the top, it shows 'Empresas S.A.' and 'MÓDULO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA' with user and date information. A sidebar on the left lists navigation options under 'GESTIÓN ESTRATÉGICA'. The main area contains a table with the following data:

	id	año	Descripción
<input type="checkbox"/>	1	2010	Nuestra misión es ser conocidos y reconocidos por nuestro liderazgo a través de nuestra pasión por los altos estándares, nuestro respeto por la diversidad y nuestro compromiso para crear oportunidades excepcionales para el crecimiento personal, para que nuestros asociados puedan alcanzar su más alto potencial tanto en su carrera como en lo personal.
<input type="checkbox"/>	2	2015	La misión de la empresa es solventar las necesidades que nuestros clientes tienen en iluminación; atendemos tanto a particulares como a empresas, que requieran de una iluminación limpia, suficiente, barata y ecológica.

Elaborado por los autores

Quando el usuario presione el botón modificar  o el botón Nuevo  se presentará la pantalla mostrada en la ilustración 13, para que modifique el registro señalado o cree una nueva misión respectivamente.

ILUSTRACIÓN 13 REGISTRO DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA - DETALLE

Elaborado por los autores

Quando ya se encuentren llenos los datos se debe presionar el botón Grabar .

El botón eliminar  servirá para inactivar una determinada misión.

La interface gráfica contiene la información descrita en la siguiente tabla.

TABLA 13 DESCRIPCIÓN DE CAMPOS DEL REGISTRO DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA

Campo	Descripción	Tipo	Validación
			Ingreso
Año	Corresponde al año cuando se define la misión	Numérico	Se debe seleccionar de la lista.
Gerente	Código del gerente general que está a cargo cuando se definió la misión	Numérico	Se debe seleccionar de la lista.
Texto	Texto de la Visión	Texto	No debe estar en blanco.

Elaborado por los autores

5.2.4.3 REGISTRO DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA

Al seleccionar esta opción, se mostrará la ilustración 14, que contiene la visión de la empresa y además la historia de las visiones definidas. La única visión que podrá modificar es la última.

ILUSTRACIÓN 14 REGISTRO DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA – GENERAL

Empresas S.A. **MÓDULO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA** Usuario: Pralcedo Fecha: 7-Dic-2015 17h30

GESTIÓN ESTRATÉGICA

- Registro de la misión
- Registro de la visión**
- Registro de valores
- Registro Foda
- Definición de estrategias
- Selección de estrategias

Registro de la Visión

Id. Misión:

	id	Misión	año	Descripción
<input type="checkbox"/>	1	1	2010	Nuestra visión representa nuestra mayor aspiración. Es nuestro propósito y nuestra razón de existir como empresa y se refleja en la historia que escribimos en todo el mundo.
<input type="checkbox"/>	2	2	2015	Luminarias Impala S.A de C.V [®] tiene la visión de adelantarse en la tecnología y acercarla al público en general, así como crecer como empresa llegando a tener el liderazgo en la rama y contar con la confianza de todas las personas que requieran de nuestros servicios

Icons: Search, Print, Add, Delete

Elaborado por los autores

Quando el usuario presione el botón modificar  o el botón Nuevo  se presentará la pantalla mostrada en la ilustración siguiente, para que modifique el registro señalado o cree una nueva visión respectivamente.

ILUSTRACIÓN 15 REGISTRO DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA - DETALLE

GESTIÓN ESTRATÉGICA	
Registro de la misión	
Registro de la visión	
Registro de valores	
Registro Foda	
Definición de estrategias	
Selección de estrategias	

Registro de la Visión	
Id. Misión:	1
Año	2015
Visión	2
Texto de la visión	La misión de la empresa es solventar las necesidades que nuestros clientes tienen en iluminación; atendemos tanto a particulares como a empresas, que requieran de una iluminación limpia, suficiente, barata y ecológica.



Elaborado por los autores

Cuando ya se encuentren llenos los datos se debe presionar el botón Grabar .

El botón eliminar  servirá para inactivar una determinada visión.

La interface gráfica contiene la información descrita en la siguiente tabla.

TABLA 14 DESCRIPCIÓN DE CAMPOS DEL REGISTRO DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA

Campo	Descripción	Tipo	Validación o Ingreso
Visión	Código de Visión	Entero	
Texto	Texto de la Visión	Texto	No debe estar en blanco.

Elaborado por los autores

5.2.4.4 REGISTRO DE LA LISTA DE VALORES DE LA EMPRESA

Al seleccionar esta opción, se mostrará la ilustración 16, que contiene los valores definidos en el último año en que se realizó esta actividad. El usuario podrá consultar los valores de los años anteriores, seleccionando el año que desea y luego presionando el botón Buscar .

ILUSTRACIÓN 16 REGISTRO DE LOS VALORES DE LA EMPRESA - GENERAL

Empresas S.A. **MÓDULO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**
 Usuario: Pzalcedo Fecha: 7-Dic-2015 17h30

Registro de Valores de la Empresa

Id. Misión:

id	año	Secuencia	Descripción
<input type="checkbox"/>	1	2010	1 Nuestros valores son servir a la comunidad, a la sociedad y al beneficio de todos los miembros de la empresa. Apoyamos al mantenimiento de la cultura educación y formación de las personas, enfocando nuestra empresa a su logro y apoyo.
<input type="checkbox"/>	2	2015	1 Liderazgo: esforzarse en dar forma a un futuro mejor.
<input type="checkbox"/>	2	2015	2 Colaboración: potenciar el talento colectivo.
<input type="checkbox"/>	2	2015	3 Integridad: ser transparentes.
<input type="checkbox"/>	2	2015	4 Rendir cuentas: ser responsables.
<input type="checkbox"/>	2	2015	5 Pasión: estar comprometidos con el corazón y con la mente.
<input type="checkbox"/>	2	2015	6 Diversidad: contar con un amplio abanico de marcas y ser tan
<input type="checkbox"/>	2	2015	7 Calidad: búsqueda de la excelencia.

Elaborado por los autores

Quando el usuario presione el botón modificar  o el botón Nuevo  se presentará la pantalla mostrada en la ilustración siguiente, para que modifique el registro señalado o cree un nuevo Valor respectivamente.

ILUSTRACIÓN 17 REGISTRO DE LOS VALORES DE LA EMPRESA - DETALLE

Elaborado por los autores

Quando ya se encuentren llenos los datos se debe presionar el botón Grabar.

El botón eliminar servirá para inactivar un determinado Valor de la empresa.

La interface gráfica contiene la información descrita en la siguiente tabla.

TABLA 15 DESCRIPCION DE CAMPOS DEL REGISTRO DE LOS VALORES DE LA EMPRESA

Campo	Descripción	Tipo	Validación
Valor	Identificación secuencial del valor de la empresa.	Numérico	Este número debe estar entre 1 y 999.
Texto	Texto de los valores	Texto	No debe estar en blanco.

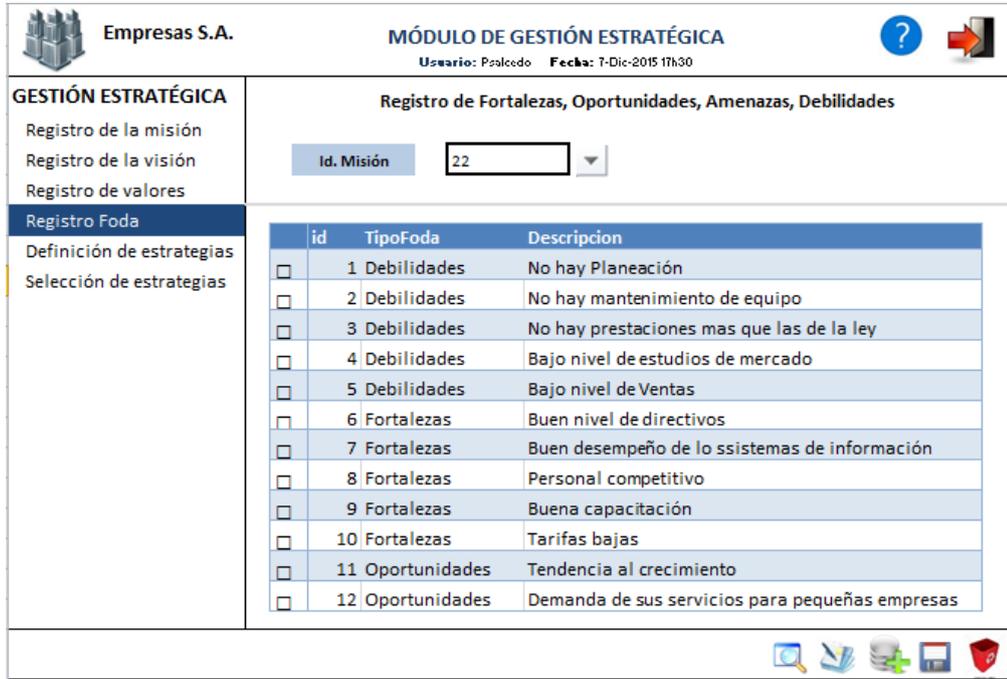
Elaborado por los autores

5.2.4.5 REGISTRO DE LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.

Al seleccionar esta opción, se mostrará la ilustración 18, que contiene la definición de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relacionadas al plan

estratégico definido identificadas por código de misión. El usuario podrá consultar las definiciones FODA de los años anteriores, seleccionando el código de misión que desea y luego presionando el botón Buscar .

ILUSTRACIÓN 18 REGISTRO DE LAS DEFINICIONES FODA - GENERAL



Empresas S.A. **MÓDULO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**
 Usuario: Pasalco Fecha: 7-Dic-2015 11h30

GESTIÓN ESTRATÉGICA
 Registro de la misión
 Registro de la visión
 Registro de valores
Registro Foda
 Definición de estrategias
 Selección de estrategias

Registro de Fortalezas, Oportunidades, Amenazas, Debilidades

Id. Misión: 22

id	TipoFoda	Descripción
<input type="checkbox"/>	1 Debilidades	No hay Planeación
<input type="checkbox"/>	2 Debilidades	No hay mantenimiento de equipo
<input type="checkbox"/>	3 Debilidades	No hay prestaciones mas que las de la ley
<input type="checkbox"/>	4 Debilidades	Bajo nivel de estudios de mercado
<input type="checkbox"/>	5 Debilidades	Bajo nivel de Ventas
<input type="checkbox"/>	6 Fortalezas	Buen nivel de directivos
<input type="checkbox"/>	7 Fortalezas	Buen desempeño de los sistemas de información
<input type="checkbox"/>	8 Fortalezas	Personal competitivo
<input type="checkbox"/>	9 Fortalezas	Buena capacitación
<input type="checkbox"/>	10 Fortalezas	Tarifas bajas
<input type="checkbox"/>	11 Oportunidades	Tendencia al crecimiento
<input type="checkbox"/>	12 Oportunidades	Demanda de sus servicios para pequeñas empresas

Elaborado por los autores

Cuando el usuario presione el botón modificar  o el botón Nuevo  se presentará la pantalla mostrada en la ilustración siguiente, para que modifique el registro señalado o cree un nuevo registro FODA respectivamente.

ILUSTRACIÓN 19 REGISTRO DE LAS DEFINICIONES FODA - DETALLE



Empresas S.A. **MÓDULO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**
 Usuario: Pasalco Fecha: 7-Dic-2015 11h30

GESTIÓN ESTRATÉGICA
 Registro de la misión
 Registro de la visión
 Registro de valores
Registro Foda
 Definición de estrategias
 Selección de estrategias

Registro de Fortalezas, Oportunidades, Amenazas, Debilidades

Id. Misión: 22

Año Misión: 2015

Identificación: 2

Tipo Foda: Debilidades

Descripción: No hay mantenimiento de equipo

Elaborado por los autores

Cuando ya se encuentren llenos los datos se debe presionar el botón  Grabar.

El botón eliminar  servirá para inactivar el registro seleccionado.

La interface gráfica contiene la información descrita en la siguiente tabla.

TABLA 16 DESCRIPCIÓN DE CAMPOS DEL REGISTRO DEL FODA DE LA EMPRESA

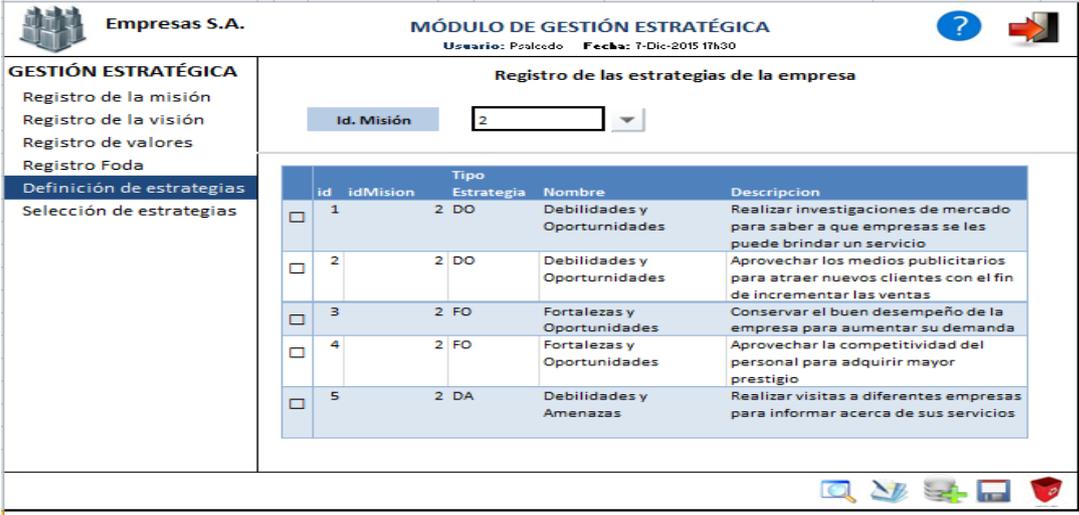
Campo	Descripción	Tipo	Validación o Ingreso
Identificación	Identificación secuencia.	Numérico	Este número debe estar entre 1 y 999
Tipo de FODA	Indica si es una fortaleza, debilidad, amenaza u oportunidad	Alfabética	Los permitidos en la lista de valores No 1.
Texto	Descripción de la fortaleza, debilidad, amenaza u oportunidad.	Texto	No debe estar en blanco.

Elaborado por los autores

5.2.4.6 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DA, DO, FA, FO

Al seleccionar esta opción, se mostrará la ilustración 20, que contiene los las estrategias definidas para el plan estratégico identificado por código de misión. El usuario podrá consultar las estrategias seleccionando el código de misión que desea y luego presionando el botón Buscar .

ILUSTRACIÓN 20 REGISTRO DE LAS ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA - GENERAL



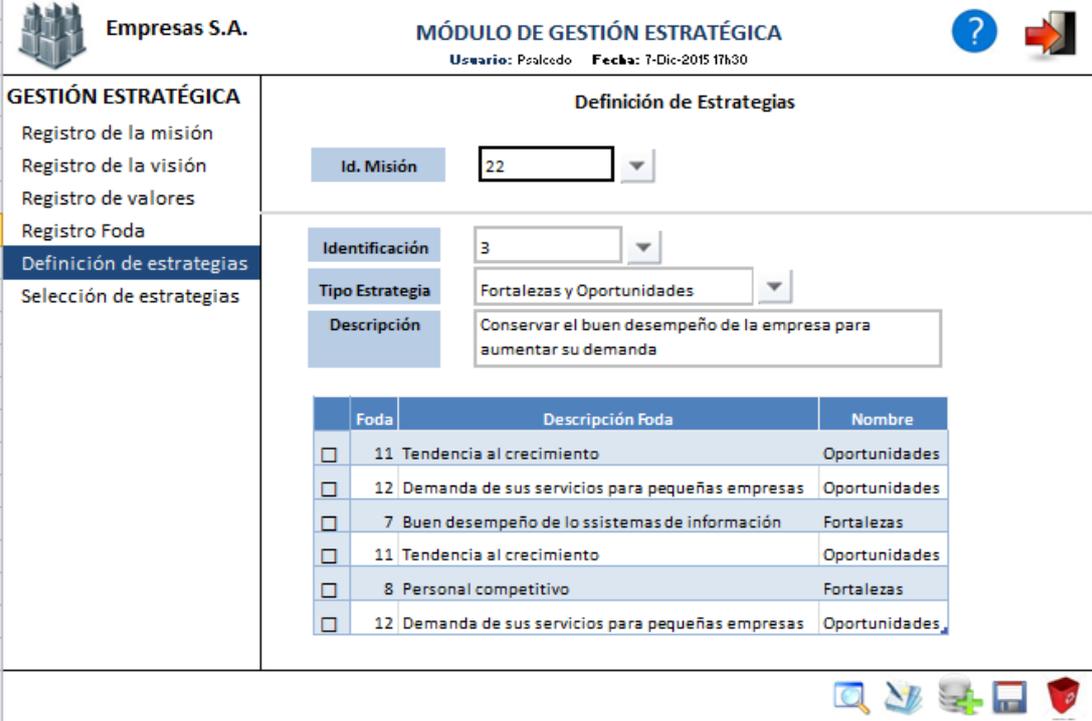
The screenshot shows a web application interface for 'Empresas S.A.' with the title 'MÓDULO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA'. The user is 'Psalcedo' and the date is '7-Dic-2015 17h30'. The main section is 'Registro de las estrategias de la empresa'. There is a dropdown menu for 'Id. Misión' with the value '2'. Below this is a table of strategies:

id	idMision	Tipo Estrategia	Nombre	Descripcion
<input type="checkbox"/>	1	2 DO	Debilidades y Oportunidades	Realizar investigaciones de mercado para saber a que empresas se les puede brindar un servicio
<input type="checkbox"/>	2	2 DO	Debilidades y Oportunidades	Aprovechar los medios publicitarios para atraer nuevos clientes con el fin de incrementar las ventas
<input type="checkbox"/>	3	2 FO	Fortalezas y Oportunidades	Conservar el buen desempeño de la empresa para aumentar su demanda
<input type="checkbox"/>	4	2 FO	Fortalezas y Oportunidades	Aprovechar la competitividad del personal para adquirir mayor prestigio
<input type="checkbox"/>	5	2 DA	Debilidades y Amenazas	Realizar visitas a diferentes empresas para informar acerca de sus servicios

Elaborado por los autores

Cuando el usuario presione el botón modificar  o el botón Nuevo  se presentará la pantalla mostrada en la ilustración siguiente, para que modifique el registro señalado o cree una nueva estrategia respectivamente.

ILUSTRACIÓN 21 REGISTRO DE LAS ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA - DETALLE



Foda	Descripción Foda	Nombre
<input type="checkbox"/>	11 Tendencia al crecimiento	Oportunidades
<input type="checkbox"/>	12 Demanda de sus servicios para pequeñas empresas	Oportunidades
<input type="checkbox"/>	7 Buen desempeño de lo sistemas de información	Fortalezas
<input type="checkbox"/>	11 Tendencia al crecimiento	Oportunidades
<input type="checkbox"/>	8 Personal competitivo	Fortalezas
<input type="checkbox"/>	12 Demanda de sus servicios para pequeñas empresas	Oportunidades

Elaborado por los autores

Cuando ya se encuentren llenos los datos se debe presionar el botón  Grabar.

El botón eliminar  servirá para inactivar una determinada estrategia.

La interface contiene la información descrita en la siguiente tabla.

TABLA 17 DESCRIPCIÓN DE CAMPOS DEL REGISTRO DE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

Campo	Descripción	Tipo	Validación o Ingreso
Identificación	Identificación secuencial de la estrategia	Numérico	Este número debe estar entre 1 y 999
Tipo de estrategia	Tipo de estrategia que puede ser DA, DO, FA, FO	Alfabética	Los permitidos en la lista de valores No. 2
Descripción	Texto de las estrategias	Texto	No debe estar en blanco.

Tabla de FODA	En el cuadro se deben presentar todos los registros de FODA definidas para la misión y para el tipo de estrategia, de tal manera que al ser seleccionadas se establezca una relación entre la estrategia y los registros de Foda registrados	Check	Debe seleccionarse por lo menos un registro FODA
---------------	--	-------	--

Elaborado por los autores

5.2.5 MÓDULO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO

El módulo de Gestión de desempeño permite medir, controlar y evaluar el cumplimiento de objetivos, que son medidos a través de indicadores y metas a nivel departamental.

La estructura para la medir el desempeño es la siguiente:

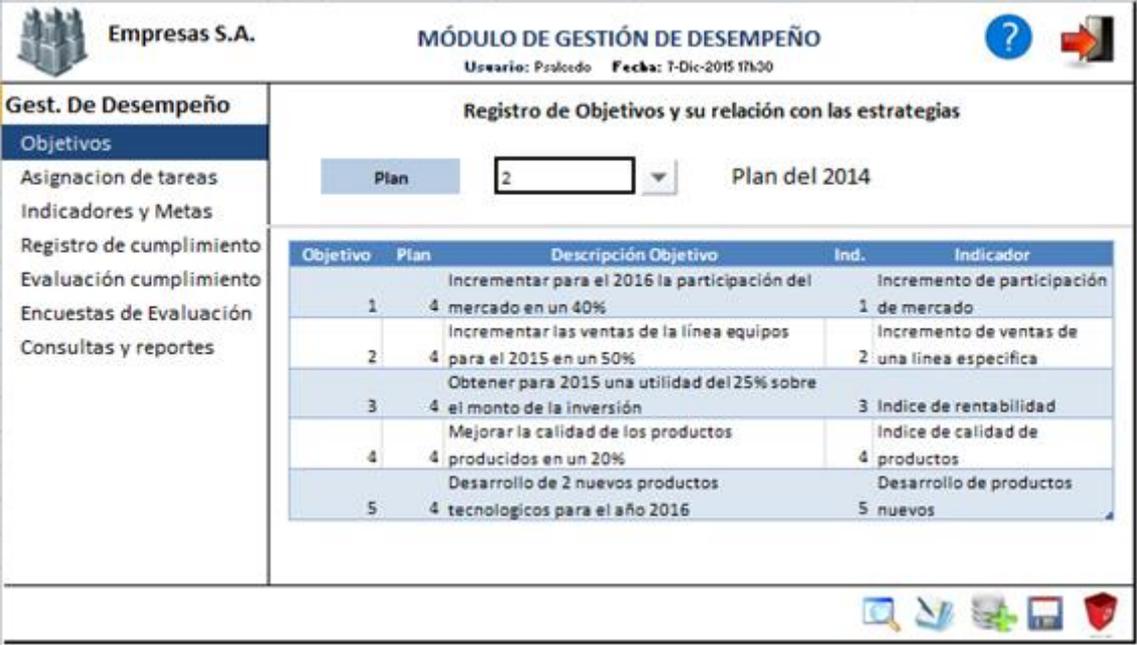
- Definición de objetivos relacionados a las estrategias que se definieron en el plan estratégico.
- Definición de un conjunto de tareas que ayudan a cumplir un objetivo. Las tareas pueden ser asignadas a un usuario en particular o a todo un departamento.
- Definición de indicadores que cuantifican el logro o resultado de un objetivo. El indicador puede ser cuantitativo o cualitativo. Es cuantitativo cuando se lo mide a través de una fórmula o por medio de instancias o hitos de cumplimiento. Es cuantitativo cuando se mide a través de encuestas de evaluación realizadas por el jefe inmediato o por los clientes internos o externos que atiende.
- Definición de la meta, que califica o da sentido al valor de un indicador. Las metas pueden ser personales o departamentales.
- Registrar tareas realizadas en referencia a la meta, indicando cual es el porcentaje que cubre la tarea realizada respecto al cumplimiento de la meta. Para establecer el grado de cumplimiento de la meta, se debe sumar por un lado los porcentajes ya cumplidos y por otro lado el porcentaje que debería de estar cumplido que es calculado en base a la fecha de inicio y la duración de la meta.

A continuación se describirá el proceso de cada una de las opciones del módulo de gestión de desempeño.

5.2.5.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS RELACIONADOS A LAS ESTRATEGIAS

Al seleccionar esta opción, se mostrará la ilustración 22, que contiene la definición de objetivos que luego serán relacionados a las estrategias. El usuario podrá consultar los objetivos, seleccionando el código de misión que desea y luego presionando el botón Buscar .

ILUSTRACIÓN 22 REGISTRO DE OBJETIVOS GENERALES



The screenshot shows a web application interface for 'Empresas S.A.' with the title 'MÓDULO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO'. The user is 'Pascodo' and the date is '7-Dic-2015 17h00'. The main section is 'Registro de Objetivos y su relación con las estrategias'. There is a 'Plan' dropdown menu set to '2' and 'Plan del 2014'. A table lists objectives and their indicators.

Objetivo	Plan	Descripción Objetivo	Ind.	Indicador
1	4	Incrementar para el 2016 la participación del mercado en un 40%	1	Incremento de participación de mercado
2	4	Incrementar las ventas de la línea equipos para el 2015 en un 50%	2	Incremento de ventas de una línea específica
3	4	Obtener para 2015 una utilidad del 25% sobre el monto de la inversión	3	Indice de rentabilidad
4	4	Mejorar la calidad de los productos producidos en un 20%	4	Indice de calidad de productos
5	4	Desarrollo de 2 nuevos productos tecnológicos para el año 2016	5	Desarrollo de productos nuevos

Elaborado por los autores

Cuando el usuario presione el botón modificar  o el botón Nuevo  se presentará la pantalla mostrada en la ilustración siguiente, para que modifique el registro señalado o cree un nuevo objetivo respectivamente.

ILUSTRACIÓN 23 REGISTRO DE OBJETIVOS - DETALLE

Empresas S.A.

MÓDULO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO

Usuario: Pscalcedo Fecha: 7-Dic-2015 17h30

Gest. De Desempeño

Objetivos

- Asignación de tareas
- Indicadores y Metas
- Registro de cumplimiento
- Evaluación cumplimiento
- Encuestas de Evaluación
- Consultas y reportes

Registro de Objetivos y su relación con las estrategias

Plan

2

Plan del 2014

Identificación 3

Descripción Incrementar para el 2016 la participación del mercado en un 40%

Indicador Incremento de participación de mercado

Usuario

Peso

Tipo				
id	Estrategia	Nombre	Descripción	
<input type="checkbox"/>	1	DO	Debilidades y Oportunidades	Realizar investigaciones de mercado para saber a que empresas se les puede brindar un servicio
<input type="checkbox"/>	2	DO	Debilidades y Oportunidades	Aprovechar los medios publicitarios para atraer nuevos clientes con el fin de incrementar las ventas
<input type="checkbox"/>	3	FO	Fortalezas y Oportunidades	Conservar el buen desempeño de la empresa para aumentar su demanda
<input type="checkbox"/>	4	FO	Fortalezas y Oportunidades	Aprovechar la competitividad del personal para adquirir mayor prestigio

Elaborado por los autores

Cuando ya se encuentren llenos los datos se debe presionar el botón Grabar.

El botón eliminar servirá para inactivar un determinado objetivo.

La interface contiene la información descrita en la siguiente tabla.

TABLA 18 DESCRIPCIÓN DE CAMPOS DEL REGISTRO DE OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Campo	Descripción	Tipo	Validación o Ingreso
Identificación	Identificación secuencial del objetivo	Numérico	Este número debe estar entre 1 y 999
Descripción	Descripción del objetivo	Alfabética	No debe estar en blanco.
Indicador	Código y nombre del indicador	Numérico	No obligatorio. Debe ser seleccionado de la lista.
Usuario	Código del Talento humano al cual se le asignará el objetivo	Numérico	Es obligatorio. Debe ser tomado de la lista.
Peso	Valor que expresa la importancia de este objetivo en comparación al resto de objetivos asignados al usuario	Numérico	No debe ser mayor a 100 ni cero. La suma de todos los pesos de los objetivo asignados al usuario debe ser 100.
Cuadro de estrategias	En el cuadro se deben presentar todas las estrategias definidas para la misión, de tal manera que al ser seleccionadas se establezca una relación entre el objetivo y las estrategias	Relación	Se debe seleccionar por lo menos una estrategia.

Elaborado por los autores

5.2.5.2 DEFINICIÓN Y ASIGNACIÓN DE TAREAS A OBJETIVOS

Al seleccionar esta opción, se mostrará la ilustración 24, que contiene la definición de tareas y asignación de la misma al usuario o un departamento en forma general. La tarea estará relacionada a un objetivo y tendrá una fecha origen y un tiempo de duración específica. El usuario podrá consultar todas las tareas de un objetivo o solo

las tareas de un usuario determinado. Para ello seleccionará el código de objetivo al cual requiere asignar las tareas y el usuario (optativo) al que le corresponde las tareas y luego presionando el botón Buscar .

ILUSTRACIÓN 24 REGISTRO Y ASIGNACION DE TAREAS - GENERALES



Empresas S.A.
Usuario: Psalcedo Fecha: 7-Dic-2015 17h30

MÓDULO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO
? 

Gest. De Desempeño

- Objetivos
- Asignación de tareas
- Indicadores y Metas
- Registro de cumplimiento
- Evaluación cumplimiento
- Encuestas de Evaluación
- Consultas y reportes

Registro o Asignación de Tareas

id. Plan

2

Id. Objetivo

4

Usuario

Desarrollo de 2 nuevos productos tecnologicos para el año 2016

Plan 2014
Todos

Ind.	Tarea	Descripción	Fecha Inicio	Duración n Días	Fecha Termino	Alcance Meta	Usuario
5	1	Lluvia de ideas para definir un nuevo producto	2016-01-01	60	2016-02-29	PE	AAcosta
5	2	Fase de diseño del	2016-03-01	30	2016-03-30	PE	AAcosta
5	3	Fase de elaboracion de muestras	2016-03-31	15	2016-04-14	PE	AAcosta
5	4	Prueba del producto	2016-04-15	30	2016-05-14	PE	AAcosta
5	5	Nuevas encuestas del	2016-05-15	30	2016-06-13	PE	Marketing
5	6	Modelos del producto	2016-06-14	20	2016-07-03	PE	AAcosta
5	7	Elaboración del Analisis de la produccion	2016-07-04	18	2016-07-21	PE	Produccion
5	8	Elaboración del Presupuesto de ventas	2016-07-22	60	2016-09-19	PE	Ventas
5	9	Tarea 9	2016-09-20	60	2016-11-18	PE	AAcosta
5	10	Tarea 10	2016-11-19	40	2016-12-28	PE	AAcosta

Elaborado por los autores

Quando el usuario presione el botón modificar  o el botón Nuevo  se presentará la pantalla mostrada en la ilustración siguiente, para que modifique el registro señalado o cree una nueva tarea respectivamente.

ILUSTRACIÓN 25 REGISTRO Y ASIGNACION DE TAREAS - DETALLE

 Empresas S.A.		MÓDULO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO <small>Usuario: Psalcedo Fecha: 7-Dic-2015 17h30</small>		 
Gest. De Desempeño Objetivos Asignación de tareas Indicadores y Metas Registro de cumplimiento Evaluación cumplimiento Encuestas de Evaluación Consultas y reportes	Registro o Asignacion de Tareas			
	id. Plan <input type="text" value="2"/>	Id. Objetivo <input type="text" value="4"/>	Usuario <input type="text"/>	
Plan 2014	Desarrollo de 2 nuevos productos tecnologicos para el año 2016		Todos	
Id. Tarea	<input type="text" value="1"/>			
Id. Objetivo	<input type="text" value="5"/>	Desarrollo de productos nuevos		
Descripción Tarea	<input type="text" value="Lluvia de ideas para definir un nuevo producto"/>			
Fecha de inicio	<input type="text" value="01/01/2016"/>			
Duración en días	<input type="text" value="60"/>			
Fecha de Término	<input type="text" value="29/02/2016"/>			
Alcance Meta	<input type="text" value="PE"/>	PERSONAL		
Usuario	<input type="text" value="AAcosta"/>	Alvaro Acosta		
Departamento	<input type="text"/>			
				    

Elaborado por los autores

Cuando ya se encuentren llenos los datos se debe presionar el botón  Grabar.

El botón eliminar  servirá para inactivar una meta personal.

La interface contiene la información descrita en la siguiente tabla.

TABLA 19 DESCRIPCIÓN DE CAMPOS DEL REGISTRO DE ASIGNACION DE TAREAS

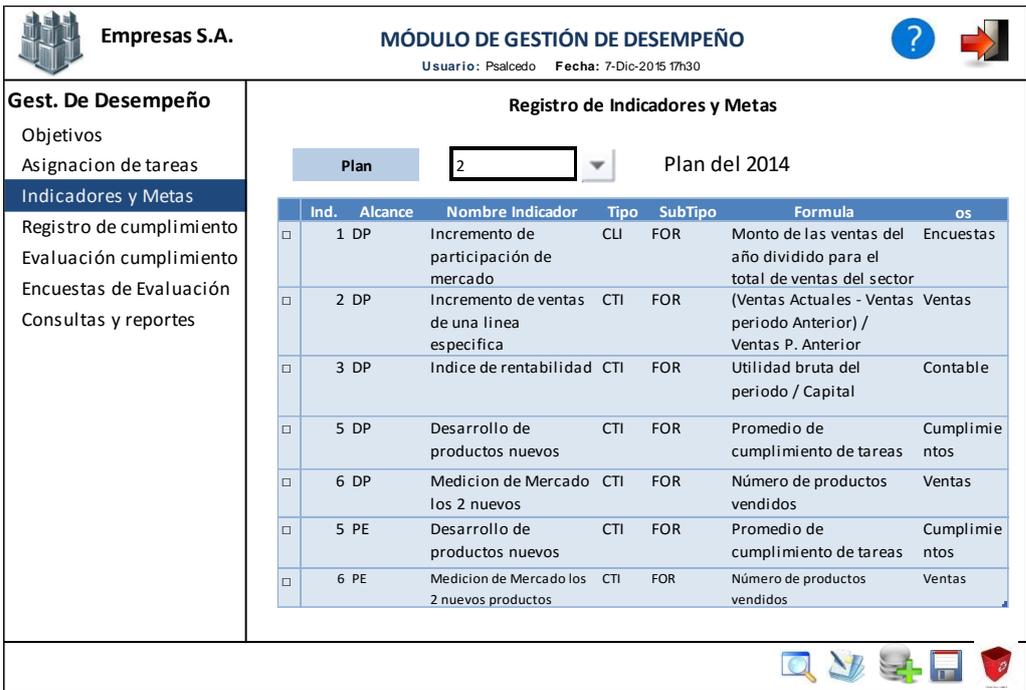
Campo	Descripción	Tipo	Validación o Ingreso
Tarea	Código de la Tarea	Numérico	Autogenerado
Objetivo	Código del objetivo		Seleccionado de la lista de objetivos
Nombre	Nombre del objetivo al cual se asignará la Tarea	Información de salida	Ninguna
Tarea Descripción	Descripción de la Tarea	Alfanumérico	No debe ser blanco
Usuario	Corresponde al mismo usuario seleccionado en la parte superior	Información de salida	Ninguna
Fecha Inicio	Fecha en que la Tarea empieza	Fecha	Mayor o igual a la fecha de hoy
Duración	Número de días de duración de la Tarea	Numérico	Debe ser mayor a cero y menor a 360.
Fecha Término	Fecha final cuando debe terminar de ejecutarse la Tarea	Información de salida	Calculada sumando la fecha inicio más duración.
Alcance	Alcance de la Tarea: Personal o Departamental.	Numérico	Obtenido de la lista
Usuario	Código de usuario	Numérico	Requerido si el alcance es Personal
Departamento	Código de Departamento	Numérico	Requerido si el alcance es Departamental

Elaborado por los autores

5.2.5.3 DEFINICIÓN DE INDICADORES Y METAS

Al seleccionar esta opción, se mostrará la ilustración 26, que contiene la definición de Indicadores con sus respectivas metas. El usuario podrá consultar los indicadores, seleccionando el plan estratégico y luego presionando el botón Buscar .

ILUSTRACIÓN 26 DEFINICIÓN DE INDICADORES Y METAS - GENERAL



Empresas S.A. **MÓDULO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO**  

Usuario: P.salcedo Fecha: 7-Dic-2015 17h30

Gest. De Desempeño

- Objetivos
- Asignación de tareas
- Indicadores y Metas**
- Registro de cumplimiento
- Evaluación cumplimiento
- Encuestas de Evaluación
- Consultas y reportes

Registro de Indicadores y Metas

Plan Plan del 2014

Ind.	Alcance	Nombre Indicador	Tipo	SubTipo	Formula	os
<input type="checkbox"/>	1 DP	Incremento de participación de mercado	CLI	FOR	Monto de las ventas del año dividido para el total de ventas del sector	Encuestas
<input type="checkbox"/>	2 DP	Incremento de ventas de una línea específica	CTI	FOR	(Ventas Actuales - Ventas periodo Anterior) / Ventas P. Anterior	Ventas
<input type="checkbox"/>	3 DP	Indice de rentabilidad	CTI	FOR	Utilidad bruta del periodo / Capital	Contable
<input type="checkbox"/>	5 DP	Desarrollo de productos nuevos	CTI	FOR	Promedio de cumplimiento de tareas	Cumplimientos
<input type="checkbox"/>	6 DP	Medicion de Mercado los 2 nuevos	CTI	FOR	Número de productos vendidos	Ventas
<input type="checkbox"/>	5 PE	Desarrollo de productos nuevos	CTI	FOR	Promedio de cumplimiento de tareas	Cumplimientos
<input type="checkbox"/>	6 PE	Medicion de Mercado los 2 nuevos productos	CTI	FOR	Número de productos vendidos	Ventas

Elaborado por los autores

Cuando el usuario presione el botón modificar  o el botón Nuevo  se presentará la pantalla mostrada en la ilustración siguiente, para que modifique el registro señalado o cree un nuevo indicador respectivamente.

ILUSTRACIÓN 27 DEFINICIÓN DE INDICADORES Y METAS -DETALLE

Empresas S.A.
Usuario: Psalcedo Fecha: 7-Dic-2015 17h30

MÓDULO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO
?

Gest. De Desempeño

- Objetivos
- Asignación de tareas
- Indicadores y Metas
- Registro de cumplimiento
- Evaluación cumplimiento
- Encuestas de Evaluación
- Consultas y reportes

Registro de Indicadores y Metas

Plan

▼
Plan del 2014

Indicador

Nombre Indicador

Tipo CUANTITATIVA

SubTipo CALCULADA POR FORMULA

Nombre

Formula

Descripcion

Fuente Datos

		Rango Bueno		Rango Regular		Rango Malo	
id	Usuario	Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final
5	JVentasRC	200,000	300,000	150,000	-	150,000	200,000
7	GVentas	20,000	30,000	15,000	-	15,000	20,000

Elaborado por los autores

Cuando ya se encuentren llenos los datos se debe presionar el botón Grabar.

El botón eliminar servirá para inactivar un indicador.

La interface contiene la información descrita en la siguiente tabla.

TABLA 20 DESCRIPCIÓN DE CAMPOS DEL REGISTRO DE INDICADORES Y METAS

Campo	Descripción	Tipo	Validación o Ingreso
Indicador	Código	Salida	Ninguna
Nombre del indicador	Nombre del indicador	Alfanumérico	No debe ser blanco
Tipo	Indica el tipo de indicador	Alfanumérico	Seleccionado de la lista
Subtipo	Indica si la meta es medida por registros de cumplimiento o por fórmula	Alfanumérico	Seleccionado de la lista
Fórmula	La forma como se calcula el indicador	Alfanumérico	No debe ser blanco cuando el subtipo indica Fórmula.

Descripción	Descripción del indicador	Alfanumérico	No debe ser blanco
Fuente de datos	Indica el origen de los datos para calcular el indicador	Alfanumérico	No debe ser blanco
Los siguientes datos se ingresan por cada uno de los usuarios que están siendo medidos por el indicador			
Usuario	Código de Talento humano para quien es la meta	Numérico	Tomado de la lista
Rango Bueno	Valores mínimo y máximo para que el indicador se muestre en verde	Numérico	Validar que el mínimo sea menor al máximo.
Rango Regular	Valores mínimo y máximo para que el indicador se muestre en Amarillo	Numérico	Validar que el mínimo sea menor al máximo
Rango Malo	Valores mínimo y máximo para que el indicador se muestre en Rojo	Numérico	Validar que el mínimo sea menor al máximo

Elaborado por los autores

Es importante resaltar el uso que se da al atributo “Fuente de datos”, cuyo posible contenido es: 1) a través de encuestas, 2) por cumplimiento o seguimiento y 3) por el nombre del departamento que debe proporcionar esta información. En el primer caso es necesario el registro de los resultados de las encuestas para el cálculo del indicador, en el segundo caso se requiere el registro de cumplimiento de tareas para el cálculo del indicador. En el tercer caso, es el departamento asignado el que debe enviar la información para que se registre en el sistema. Para ello se elaborará una plantilla en la herramienta Excel para de tal manera que esta información se pueda subir al sistema.

5.2.5.4 REGISTRO DE CUMPLIMIENTO DE TAREAS

Al seleccionar esta opción, se mostrará una pantalla similar a la ilustración 24 presentada anteriormente, donde podrá consultar todas las tareas asignadas al usuario para quien se desea ingresar eventos de cumplimientos de tareas. Después de seleccionar la tarea se presentará la ilustración 28, que contiene la información referente a todos los eventos de cumplimiento de tareas ya ingresadas anteriormente.

ILUSTRACIÓN 28 REGISTRO DE CUMPLIMIENTO DE TAREAS - GENERAL



Empresas S.A.

MÓDULO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO
Usuario: Pسالcedo Fecha: 7-Dic-2015 17h30




Gest. De Desempeño

Objetivos

Asignación de tareas

Indicadores y Metas

Registro de cumplimiento

Evaluación cumplimiento

Encuestas de Evaluación

Consultas y reportes

Registro de cumplimiento de tareas

Objetivo 4

Tarea 1

Usuario 1

Desarrollo de 2 nuevos productos tecnologicos para el año 2016 Lluvia de ideas para definir un nuevo producto Pسالcedo

	idTarea	Secuencia	fecha	ValorCumplimiento	idUsuario	Actividad
<input type="checkbox"/>	1	1	2016-01-01	10%	1	Definición de la metodología para elaborar un nuevo producto
<input type="checkbox"/>	1	2	2016-01-09	12%	1	Avance 2
<input type="checkbox"/>	1	3	2016-01-17	15%	1	Avance 3
<input type="checkbox"/>	1	5	2016-02-02	11%	1	Avance 5
<input type="checkbox"/>	1	6	2016-02-10	1%	1	Avance 6
<input type="checkbox"/>	1	7	2016-02-18	15%	1	Avance 7
<input type="checkbox"/>	1	8	2016-02-26	24%	1	Avance 8








Elaborado por los autores

Quando el usuario presione el botón modificar  o el botón Nuevo  se presentará la pantalla mostrada en la ilustración siguiente, para que modifique el registro señalado o cree un nuevo cumplimiento respectivamente.

ILUSTRACIÓN 29 REGISTRO DE CUMPLIMIENTO DE TAREAS - DETALLE

 Empresas S.A.		MÓDULO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO Usuario: Psalcedo Fecha: 7-Dic-2015 17h30		 	
Gest. De Desempeño Objetivos Asignación de tareas Indicadores y Metas Registro de cumplimiento Evaluación cumplimiento Encuestas de Evaluación Consultas y reportes	Registro de cumplimiento de tareas				
	Objetivo <input type="text" value="4"/>		Tarea <input type="text" value="1"/>		Usuario <input type="text" value="1"/>
	Desarrollo de 2 nuevos productos tecnologicos para el año 2016		Lluvia de ideas para definir un nuevo producto		Psalcedo
	id. Tarea		<input type="text" value="1"/>		Lluvia de ideas para definir un nuevo producto
Secuencia cumplimiento		<input type="text" value="1"/>			
Fecha		<input type="text" value="01/12/2015"/>			
Valor Cumplimiento		<input type="text" value="20%"/>			
id. Usuario		<input type="text" value="pSalcedo"/>			
Actividad		<input type="text" value="Definición de la metodología para elaborar un nuevo producto"/>			
     					

Elaborado por los autores

Cuando ya se encuentren llenos los datos se debe presionar el botón  Grabar.

El botón eliminar  servirá para inactivar un cumplimiento.

La interface contiene la información descrita en la siguiente tabla.

TABLA 21 DESCRIPCIÓN DE CAMPOS DEL REGISTRO DE CUMPLIMIENTO DE TAREAS

Campo	Descripción	Tipo	Validación o Ingreso
Id. Tarea	Identificación y descripción de la tarea	Información de salida	Ninguna
Secuencia cumplimiento	Número secuencial que identifica al cumplimiento. Empieza en 1 para cada tarea.	Numérico	Asignado automáticamente cuando es un nuevo cumplimiento.
Fecha	Fecha en la que se cumplió la actividad	Fecha	Seleccionado de la lista
Valor Cumplimiento	Medida porcentual de la tarea realizada en este cumplimiento.	Numérico	La suma de estos valores de una tarea debe ser máximo el 100%
Id. Usuario	Identificación y nombre del usuario	Numérico	Seleccionado de la lista
Actividad	Descripción breve de la actividad que se realizó en este cumplimiento.	Alfanumérico	No debe estar en blanco

Elaborado por los autores

5.2.5.5 ENCUESTA DE EVALUACIÓN

Al seleccionar esta opción, se mostrará la ilustración 30, donde se podrá registrar la calificación final a cada talento. Debe seleccionar el usuario que se desea calificar y el año de la evaluación, que es el año en proceso.

ILUSTRACIÓN 30 ENCUESTA DE EVALUACIÓN

Empresas S.A. **MÓDULO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO**
 Usuario: Psalcedo Fecha: 7-Dic-2015 17h30

Gest. De Desempeño

- Objetivos
- Asignación de tareas
- Indicadores y Metas
- Registro de cumplimiento
- Evaluación cumplimiento
- Encuestas de Evaluación**
- Consultas y reportes

Encuestas de Evaluación

id. Plan: 2 Usuario a Evaluar: 4 Período: []

Plan 2014 Psalcedo 2014

	Descripción
Elevado desempeño	<p>A El desempeño del individuo normalmente hace que realice el trabajo en forma excepcional, los requerimientos del cliente son atendidos a tiempo.</p> <p>Siempre y de manera consistente excede a las expectativas</p> <p>Requiere de ninguna o poca supervisión</p> <p>Prácticas de autogestión excepcionales</p>
Desempeño aceptable	<p>B En balance, el desempeño individual cumple plenamente con las expectativas y ocasionalmente excede los requerimientos del cliente, el trabajo y las metas.</p> <p>El empleado se maneja de manera confiable</p> <p>Siempre cumple con las expectativas</p> <p>Fuertes prácticas de autogestión</p> <p>Algunas veces excede a las expectativas</p>
Desempeño no aceptable	<p>C En balance, el desempeño individual no cumple plenamente con las expectativas. Se requiere de mejoramiento en el qué y/o en el cómo en relación con entrega se los requerimientos del cliente del trabajo y de las metas.</p> <p>El empleado no siempre se desempeña en el estándar esperado</p> <p>Se requiere de mejoramiento</p> <p>Requiere de amplia guía</p>

Calificación: A

Elaborado por los autores

Cuando el usuario presione el botón modificar o el botón Nuevo se presentará la pantalla mostrada en la ilustración siguiente, para que modifique el registro señalado o cree un nuevo cumplimiento respectivamente.

Cuando ya se encuentren llenos los datos se debe presionar el botón Grabar. El botón eliminar servirá para inactivar un cumplimiento.

La interface gráfica contiene la información descrita en la siguiente tabla.

TABLA 22 DESCRIPCIÓN DE CAMPOS DEL REGISTRO DE LA ENCUESTA DE EVALUACION

Campo	Descripción	Tipo	Validación o Ingreso
Id. Usuario	Usuario a evaluar o calificar	Numérico	Debe seleccionar de la lista de usuarios
Periodo	Año o mes que desea evaluar	Numérico	Seleccionado de la lista
Calificación	Calificación que recibe en la evaluación	Alfanumérico	Tomado de la lista

Elaborado por los autores

5.2.6 DIAGRAMA ENTIDAD RELACIÓN

En esta sección se hará una breve descripción del Diagrama Entidad Relación de los 2 módulos definidos en este capítulo.

Un diagrama Entidad-Relación es donde se muestran gráficamente las tablas definidas en un sistema y la relación que existen entre ellas. Se utiliza para facilitar la comprensión de como un sistema está diseñado internamente. También se presentan los atributos o campos de cada tabla y a través de que atributo está relacionado.

El diagrama de Entidad-Relación del Módulo de Planificación Estratégica está definido en la ilustración 32.

ILUSTRACIÓN 31 DIAGRAMA ENTIDAD RELACIÓN DEL MÓDULO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

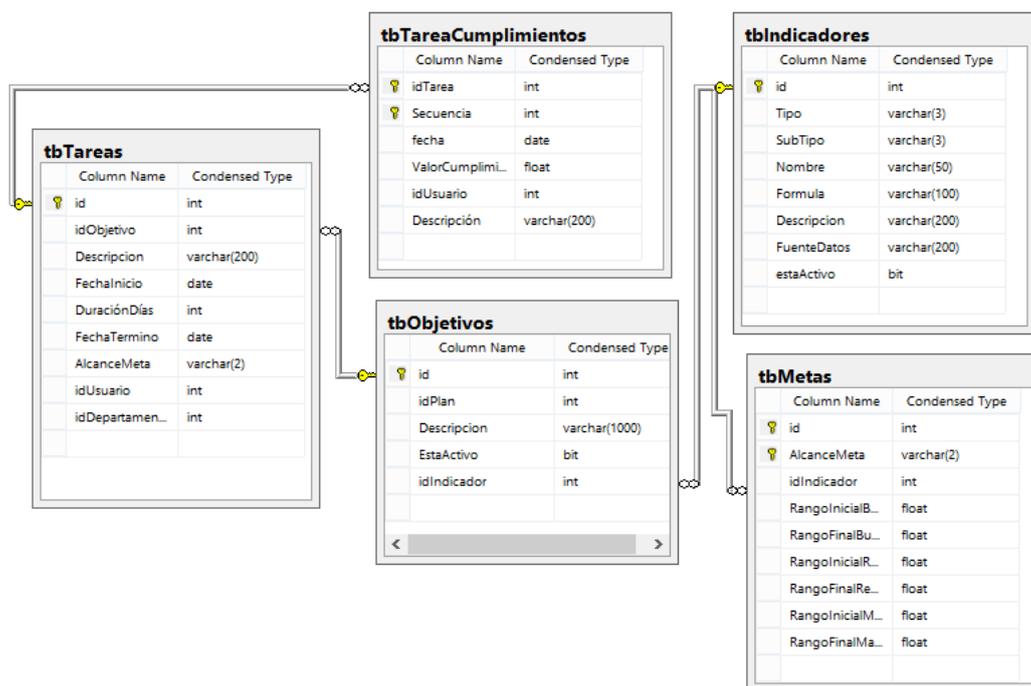


Elaborado por los autores

Para revisar este diagrama se debe empezar por la tabla que almacena el nombre del Plan estratégico (tbPlan), ubicada en la mitad del diagrama. A esta tabla se relacionan las tablas donde se graban la misión (tbMisión), los valores (tbValores), las estrategias definidas en el plan (tbEstrategias), los argumentos del FODA (tbFoda) y los objetivos definidos para llevar a cabo el plan (tbObjetivos).

El diagrama de Entidad-Relación del Módulo de Evaluación de desempeño se lo puede visualizar en la ilustración 33.

ILUSTRACIÓN 32 DIAGRAMA ENTIDAD RELACIÓN DEL MÓDULO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Elaborado por los autores

Este diagrama inicia en la tabla de objetivos (tbObjetivos), ya mostrada en el diagrama anterior. Y parte desde esta tabla, ya que el módulo de Gestión de Desempeño trata acerca de la manera como se cumplen estos objetivos y tareas (tbTareas) a través de Indicadores (tbIndicadores) y la manera de evaluar el resultado de los indicadores (tbMetas) .

CAPÍTULO VI: RESULTADOS DE LA SIMULACIÓN DEL MODELO

En esta sección se examinará el resultado final que se obtuvo de la simulación del modelo. Para la misma se realizó lo siguiente:

- Se crearon las entidades o tablas en la base de datos. Estas tablas corresponden a las que se definieron en la ilustración 32 y 33.
- Se ingresaron datos de prueba de cada una de las tablas en forma consistente de tal manera que se pueda relacionar la misión con las estrategias, las estrategias con los objetivos, las metas con los objetivos e indicadores, el cumplimiento de las actividades con las metas y así poder obtener la evaluación correcta del individuo.
- Se generaron las vistas que permiten visualizar un conjunto de tablas relacionadas. Por ejemplo: los indicadores con metas y objetivos.
- Se realizaron los reportes o consultas para observar los resultados.

Los resultados se los puede revisar a través de tres tipos de consultas que los usuarios podrán realizar al finalizar un periodo.

6.1 EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE SUS COLABORADORES INMEDIATOS INFERIOR

En esta consulta se presentan los resultados del mes para cada uno de los objetivos de los colaboradores inmediato inferiores. De esta manera los gerentes podrían, de un vistazo, obtener la información del cumplimiento de los objetivos de los funcionarios que le reportan directamente. En esta opción se debe seleccionar el periodo que se desea consultar (que por omisión corresponde al periodo actual) y el departamento.

Consulta Cumplimiento resumido por usuario	
ESTRATEGIA/ TALENTO / OBJETIVO	Calificación sobre 100 puntos
Incremento anual proporcional de las ventas	
05 Jefe de ventas Region Costa	98
06 Jefe de ventas Region Sierra	65
07 Gerente Ventas Pais	60
08 Jefe de ventas Region Oriente	0
09 Jefe de ventas Galápagos	0

Elaborado por los autores

Para poder observar el detalle explicativo del porqué de cada calificación, se podría dar clic en el valor de la calificación. Esta acción presentaría la información detallada explicada en el siguiente punto.

6.2 EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS POR TALENTO HUMANO

En esta consulta se presentan los resultados del mes para cada uno de los objetivos agrupados por estrategia y por talento humano. En esta opción se debe seleccionar el periodo que se desea consultar (que por omisión corresponde al periodo actual) el talento humano y la estrategia. Si estos datos no son llenados, la consulta debe traer todos los objetivos del periodo actual.

ILUSTRACIÓN 34 EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE SUS COLABORADORES

Consulta Cumplimiento Objetivos por estrategia y usuario						
TALENTO / ESTRATEGIA/OBJETIVO	Cálculo	Indicador	Ponderación	Resultado	Rango Aceptable	Valor Opti
05 Jefe de ventas Region Costa						
Incremento anual proporcional de las ventas						
10 Incremento de Ventas el producto estandar en cajas en su region	60	FOR	60	2,700,000	2,700,000	3,000,000
11 Incremento de ventas del producto fuera del estándar en su region	35	FOR	35	3,600,000	3,600,000	4,000,000
12 Charla de entrenamiento a distribuidores en su region	0	CUM	2	80	100	100
13 Disminuir quejas de atención al cliente en su region	3	ENC	3	100	100	100
05 Jefe de ventas Region Costa			98			
06 Jefe de ventas Region Sierra						
Incremento anual proporcional de las ventas						
14 Incremento de Ventas el producto estandar en cajas en su region	60	FOR	60	900,000	900,000	1,000,000
15 Incremento de ventas del producto fuera del estándar en su region	0	FOR	35	1,700,000	1,800,000	2,000,000
16 Disminuir costos de transportación de productos	5	FOR	5	100	100	100
06 Jefe de ventas Region Sierra			65			
07 Gerente Ventas Pais						
Incremento anual proporcional de las ventas						
17 Incremento de Ventas el producto estandar	60	FOR	60	3,600,000	3,600,000	4,000,000
18 Incremento de ventas del producto fuera del estándar	0	FOR	40	5,300,000	5,400,000	6,000,000
07 Gerente Ventas Pais			60			

Elaborado por los autores

Como se puede notar en el la ilustración 34, se presentan los objetivos por cada talento humano y la evaluación obtenida, cada objetivo tiene un peso o ponderación que es aplicado en el caso de que el objetivo se haya cumplido. Por ejemplo el objetivo número 10 del jefe de venta de la región Costa, el resultado está dentro del rango aceptable, por lo tanto fue señalado con verde y por esto el peso (ponderación) de este objetivo es acumulado para el resultado final del recurso. Para este talento humano, con excepción del objetivo 12 (peso de 2 puntos), los demás los ha cumplido, es por esto que la calificación final es de 98.

Para esta empresa en particular los objetivos solo tienen un valor óptimo (Rango de bueno) y un valor aceptable (10% inferior al valor óptimo), fuera de eso todo lo demás tiene un calificación de malo (color rojo), es decir que para la empresa no hay término medio (color amarillo), se trata de un objetivo alcanzado o no alcanzado.

Como se había mencionado en el capítulo anterior, el indicador de un objetivo puede ser medido o calculado a través de fórmulas (objetivo 10), a través de cumplimiento de tareas (objetivo 12) y a través de encuestas (objetivo 13). Para el segundo caso, al dar clic en el objetivo 12, el sistema sería capaz de presentar las tareas definidas para este objetivo, lo que ayudaría a comprender por qué no se cumplió con el objetivo. Esto se muestra en el siguiente apartado.

6.3 EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE TAREAS DE UN OBJETIVO

En esta consulta se presentan las tareas de un objetivo específico o las tareas de un talento humano agrupadas por objetivos. En esta opción se debe seleccionar el usuario y el objetivo que se desea consultar. Si estos datos no son llenados, la consulta debe traer todos los objetivos y las tareas.

ILUSTRACIÓN 35 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS A TRAVÉS DE TAREAS

Cumplimiento de Objetivos por Tareas						
Objetivo/Tareas	Fecha Inicio	Duración Días	Fecha Término	Porcentaje Cumplido	Porcentaje Estimado	Resultado
10 Charla de entrenamiento a distribuidores en su region						
11 Elaboración de documentacion del curso	2015-07-15	30	2015-08-14	100	100	100
12 Preparacion de instructores	2015-08-15	30	2015-09-14	100	100	100
13 Capacitacion clientes sector centro	2015-09-15	35	2015-10-20	100	100	100
14 Capacitacion clientes sector sur	2015-10-21	40	2015-11-30	50	100	50
15 Capacitacion clientes sector norte	2015-12-01	45	2016-01-15	45	93	48
Cumplimiento Objetivo						80

Elaborado por los autores

6.4 EVALUACIÓN POR ENCUESTA

A través de este formulario se permite calificar a un recurso. Como se aprecia en la ilustración 35, se está calificando al usuario “Jefe de ventas de la sección Costa” para el periodo 2015. El sistema presenta cual es la calificación obtenida en el cumplimiento por objetivo, que para el caso es 98 puntos. Este valor es el mismo de la ilustración 34 Evaluación de cumplimientos por objetivos. Luego el usuario que está evaluando, debe escoger la calificación de la encuesta que puede ser “A”, ”B”, ”C”.

ILUSTRACIÓN 36 EVALUACIÓN POR ENCUESTA



Empresas S.A.

MÓDULO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO
Usuario: Pсалcedo Fecha: 7-Dic-2015 17h30




Gest. De Desempeño

Objetivos

Asignación de tareas

Indicadores y Metas

Registro de cumplimiento

Evaluación cumplimiento

Encuestas de Evaluación

Consultas y reportes

Encuestas de Evaluación

id. Plan

Usuario a Evaluar

Periodo

Plan 2014
Jefe de ventas región Costa
2015

		Descripción
Elevado desempeño	A	El desempeño del individuo normalmente hace que realice el trabajo en forma excepcional, los requerimientos del cliente son atendidos a tiempo.
		Siempre y de manera consistente excede a las expectativas
		Requiere de ninguna o poca supervisión
Desempeño aceptable	B	Prácticas de autogestión excepcionales
		En balance, el desempeño individual cumple plenamente con las expectativas y ocasionalmente excede los requerimientos del cliente, el trabajo y las metas.
		El empleado se maneja de manera confiable
Desempeño no aceptable	C	Siempre cumple con las expectativas
		Fuertes prácticas de autogestión
		Algunas veces excede a las expectativas
		En balance, el desempeño individual no cumple plenamente con las expectativas. Se requiere de mejoramiento en el qué y/o en el cómo en relación con entrega se los requerimientos del cliente del trabajo y de las metas.
		El empleado no siempre se desempeña en el estándar esperado
		Se requiere de mejoramiento
		Requiere de amplia guía

Cumplimiento Objetivos

Calificación



Elaborado por los autores

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES

Este trabajo de investigación es un aporte para tener un registro de la gestión administrativa en las Organizaciones, mediante la aplicación del diseño del modelo propuesto; que permitirá contar con una metodología sencilla para la gestión y control integral. Permitirá definir y ejecutar la planificación estratégica en toda la Organización a través del despliegue del plan de negocios.

Para ello es relevante definir estrategias que permitan cumplir la visión a largo plazo, las cuales deben determinarse después de un análisis o diagnóstico interno de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una Organización.

Para implementar estas estrategias, la empresa debe especificar cuidadosamente sus objetivos y las metas con que se ha de medir el cumplimiento de la misión. La discusión sobre el modelo requerido para llevar a cabo la implementación de la estrategia fue realizada en el capítulo II y con ello se cumple con el primer objetivo específico.

Para poder monitorear al talento humano y poder medir su eficiencia y eficacia, en el capítulo IV, se revisaron los diferentes tipos de indicadores. Primero los indicadores de uso común en las empresas aplicados al talento humano, como el índice de ausentismo, el índice de rotación y el índice de tiempo de reclutamiento y selección. Luego se pudo tratar acerca de los indicadores utilizados por una organización de clase mundial (Empresa de Fabricación de Bebidas) en especial los que miden la productividad en una industria que analiza la cantidad de producto en referencia a la producción, ventas, distribución en unidades de tiempo y recursos específicos. Con esto se cumple con el objetivo específico dos.

Para que la efectividad del plan consiga el objetivo deseado es relevante monitorear, dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de una tarea asignada a cada individuo. Es por ello que el presente estudio, para responder a estos retos, ofrece un modelo de gestión administrativo basado en un sistema de información que permita tanto la automatización y actualización de los indicadores, como la evaluación del cumplimiento del plan de negocios; para ello en el capítulo V, se diseñaron básicamente los módulos informáticos de gestión estratégica y el de evaluación de desempeño.

A través de estos módulos los jefes podrán revisar el cumplimiento de actividades de sus subordinados a través de la pantalla “Consulta de cumplimiento

resumido por usuario” y lo puede hacer de una manera o detallada por estrategia y por talento humano; contribuyendo de esta manera al objetivo planteado de reconstruir las mejores prácticas de planificación en gestión del Talento Humano. En la ilustración 35 de la página 85 se observa que el jefe de la región Costa ha cumplido sus objetivos al 98% y que el de la Sierra está por debajo del 70%. Con lo expresado anteriormente se cumple con la primera parte del objetivo específico tres.

Y para cumplir con la segunda parte de este objetivo, en el capítulo VI se muestran los resultados de la simulación del modelo y se evidencia cómo a través la consulta de “*Evaluación de cumplimiento de objetivos de sus colaboradores inmediatos inferior*” de la ilustración 34 página 86, se responde al objetivo de medir la eficacia de la contribución de la ejecución de la estrategia de Talento Humano con los objetivos de la compañía, dado que esta pantalla contiene los resultados del mes para cada uno de los objetivos de los colaboradores inmediato inferiores. En esta ilustración se puede explicar cuáles son los objetivos que no alcanzó el jefe de ventas de la Sierra para solo llegar a un 65% de cumplimiento.

Posteriormente, para repotenciar el aporte del área de administración del Talento Humano en la planificación estratégica de las empresas; se ha diseñado un módulo de “*Evaluación por encuesta*” mostrada en la ilustración 36 página 87 el cual permite calificar a un recurso; donde el sistema presenta cual es la calificación obtenida en el cumplimiento por objetivo.

En resumen, luego de estas mediciones; el resultado obtenido es que la Organización puede obtener una cadena de reportes relacionados entre sí, en donde primero aparecen todos sus trabajadores de un área específica, con su calificación individual, es posible además analizar el por qué un trabajador tiene cierta calificación y compararla con los resultados de cada uno de los objetivos, e incluso consultar el cumplimiento de tareas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ballvé, A. (2006). *Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control*. Buenos Aires: EDDE (Escuela de Dirección de Empresas).
- Cameron, K. (1986). *Effectiveness as Paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness*. *Management Science*, 32 539-553.
- CEPAL. (2009). Lineamientos metodológicos para la construcción de indicadores de desempeño. *Curso Internacional: Planificación Estratégica, Preparación y Evaluación de Proyectos*.
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American*. USA: Beard Books, Business & Economics .
- Chiavenato, I. (2009). *El capital humano en las organizaciones* (9 ed.). México, D.F: Programas Educativos S.A.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos Humanos*. México, Mexico: Pearson Education.
- EkosNegocio. (2012). *Los recursos humanos a través de la historia*. Recuperado el 25 de 10 de 2015, de <http://www.ekosnegocios.com/empleadores/Articulos/1.pdf>
- Empresa de Fabricación de Bebidas. (2015). *Conceptos, Buenas prácticas e Indicadores de desempeño*. Guayaquil.
- Fernandez R., A. (2012). *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*. (ebook, Ed.) Madrid, España: Diaz de Santos.
- García Carbonell, N., Martín Alcázar, F., & Sánchez Gardey, G. (Septiembre de 2014). El papel moderador de la percepción del sistema de dirección de recursos humanos y su influencia en los resultados organizativos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 137–146.
- Medina, A. F., & Castañeda Zapata, D. (Abril - Junio de 2010). Competencias requeridas en los encargados de recursos humanos para el desempeño eficaz en empresas industriales de cali, colombia. *Estudios Gerenciales*, 117–140.
- Medina, A. F., & Delgado, A. M. (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali. *Estudios Gerenciales*, Vol. 28 No. 122.
- Medina, M. Á. (2008). *Implementación del Balanced Scorecard en la Terminal de Transporte S.A*. España.

- Membrado Martínez, J. (2007). *Metodologías Avanzadas para la planificación y Mejoras*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Moreno Ruiz, J. A. (2005). *Misión, Visión, Valores Misión estratégica*. Editorial Sedisa.
- Piedrahita Echeverry, J. (2015). *Gerencia del Talento Humano*. Antioquia- Colombia.
- Reyes, O. (2015). *Los indicadores de Desempeño para la Administración Estratégica*. Irapuato, Gto. México: Fundación Cátedra de Competitividad, A.C.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Pearson Education.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos* (16 ed.). Monterrey -Mexico: Cengage Learning Editores S.A.
- Stair, R., & Reynolds, G. (2012). *Principios de Sistema de Información. - Enfoque Administrativo* (Cuarta Edición ed.). México: International Thomson Editores.
- Tzu, s., & Cleary, T. (2006). *El arte de la Guerra, version y comentarios de Thomas Cleary*. Massachusetts: Editorial EDAF.
- UTE Universidad Tecnológica Equinoccial. (2015). Trabajo en equipos de alto desempeño considerando el cambio transformador del talento humano. *Boletín de Economía y negocios UTE ECUADOR*.