

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

ÁREA CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PROYECTO DE GRADO

Cuadro de Mando Integral para el área de Recursos Humanos de
Fundempresa-Regional Cobija

Postulante: Nágera Olmos Benavides

Tutor: Mgr. David F. Franco Pedraza

Cobija - Bolivia

2016

DEDICATORIA

Con mucho amor y cariño dedico este Proyecto de Grado a mi Madre (+) Roscy Benavides Moreira, por brindarme todo el entendimiento y soporte durante el tiempo recorrido y por la confianza puesta en mí, gracias por los ánimos que me reconfortaron siempre cuando las cosas no salían como lo esperaba.

A mi novio Lionel Hinojosa, por la fe con las que he logrado ser cada día mejor ser humano, por haberme apoyado constantemente en el desarrollo de este nuevo desafío, por la paciencia que ha tenido durante toda la investigación y por todo el tiempo resignado permitiéndome estudiar en un ambiente cálido y tranquilo.

AGRADECIMIENTO

A Dios que en su infinita gloria me ayudó a lograr esta meta para poder obtener el Título en Administración de Empresas.

No es fácil mencionar a todas aquellas personas que de alguna manera han colaborado e influido en el desarrollo del presente trabajo, mi principal agradecimiento es a mi Tutor de Proyecto de Grado Mgr. David F. Franco Pedraza, quien me hizo comprender la importancia de los Recursos Humanos y así despertar un gran interés en la investigación del efecto que causan estos en el rendimiento de las empresas. Además de guiarme metodológica y técnicamente en el desarrollo del trabajo en cuestión.

Un agradecimiento al Instituto de Investigación del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la U.A.P. en específico al Lic. Jorge V. Rojas Choque, quien me guio en la depuración y corrección de la presente investigación.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1	1
1.- ANTECEDENTES	1
1.1.- Nombre de la Entidad Beneficiaria	2
1.2.- Referencia Geográfica del Proyecto	2
2.- DENOMINACIÓN DEL PROYECTO	3
3.- DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	4
3.1.- Formulación del Problema	5
4.- JUSTIFICACIÓN	5
4.1.- Justificación Metodológica	5
4.2.- Justificación Teórica	5
4.3.- Justificación Práctica	6
5.- OBJETIVOS	7
5.1.- Objetivo General	7
5.2.-Objetivos Específicos	7
CAPÍTULO 2	8
6.- MARCO TEÓRICO	9
6.1- Cuadro de Mando Integral	9
6.1.2.- Las perspectivas financieras	9
6.1.3.- La Perspectiva del Cliente	9
6.1.4.- La Perspectiva del Proceso Interno	10
6.1.5.- La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	10
6.1.6.- El Cuadro de Mando Integral en Recursos Humanos	15
6.1.7.- Mapa Estratégico	18
6.1.8.- Indicadores de gestión	18
6.1.9.- Contar con Objetivos y Planes	19
6.1.10.- Identificar Factores críticos de éxito	19
6.2.-Procesos de la Unidad de Recursos Humanos	19
6.2.1.- Detección de necesidades de recursos humanos.	21
6.2.2.- Índice de rotación de personal (IRP)	22
6.2.3.- Índice de Ausentismo (IAu)	22
6.2.4. - Índice de Atrasos (IAtr)	23
6.2.5.- Importancia del proceso de reclutamiento y selección	23
6.3.- Gestión de los Recursos Humanos	24
7.- MARCO REFERENCIAL	24
CAPÍTULO 3	25
8.- METODOLOGÍA	26
8.1- Tipo de Estudio	26
8.2.- Enfoque	26
8.3.- Método	26
8.4.- Población y Muestra	27
8.5.- Técnicas e Instrumento de Investigación y recopilación de datos	27

8.6.- Factibilidad de la investigación	28
9.- DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	33
9.1.- Diagnostico Situacional	32
9.2.-Relaciones Causa-Efecto	35
9.3.- Factores Claves de Éxito	39
9.4.- Definición de los indicadores de gestión	45
9.5.- Uso de los indicadores	46
9.6.- Perfil de los Indicadores y Sistema de Alerta para control	46
CAPÍTULO 4	68
10.- PROPUESTA CENTRAL	69
10.1.- Descripción de la propuesta	69
10.2.1.- Misión	70
10.2.2.- Visión	70
10.2.3.- Valores	70
10.2.4.- Metas	71
10.2.5.- Política de la empresa	72
11.-DISEÑO: MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA ORIENTAR LA GESTIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE FUNDEMPRESA –REGIONAL COBIJA	72
CAPÍTULO 5	74
12.-PRESUPUESTO DE INVERSIÓN DE LA PROPUESTA	75
13.-CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	77
14.- CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN	78
14.1.- Conclusiones	78
14.2.- Recomendaciones	79
15.- BIBLIOGRAFÍA	80
ANEXOS	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Funcionarios de Fundempresa Regional-Cobija	27
Tabla 2 Objetivos estratégicos de mediano plazo	28
Tabla 3 Diagnostico Interno	36
Tabla 4 Diagnostico Externo	37
Tabla 5 Formulación de la matriz estratégica para la Gestión Global de Fundempresa Regional-Cobija	38
Tabla 6 Factores clave de éxito	40
Tabla 7 Objetivos estratégicos específicos	41
Tabla 8 Perfil de indicadores	47
Tabla 9 Indicadores de Recursos Humanos	63
Tabla 10 Indicadores de Gestión de Recursos Humanos	64
Tabla 21 Indicadores de Gestión de Recursos Humanos	66
Tabla 12 Gasto en Reclutamiento y Capacitación del Personal	75
Tabla 33 Gasto en Material de Escritorio	76
Tabla 14 Cronograma de actividades	77
Tabla 45 En que tema en específico le gustaría ser capacitado	108
Tabla 16 Usted sabe el FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) de la Institución a la cual pertenece	109
Tabla 17 Marco lógico del Cuadro de Mando Integral para el área de Recursos Humanos de Fundempresa Regional-Cobija	120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Av. 09 de Febrero 11 de octubre km.2	3
Figura 2 Av. 09 de Febrero Zona 11 de octubre km. 2	3
Figura 3 Matriz de caracterización Fundempresa Regional-Cobija	30
Figura 4 Flujograma del trabajo investigativo	31
Figura 5 Diagnostico general de la investigación	32
Figura 6 Mapa estratégico	34
Figura 7 Mapa de los objetivos estratégicos	42
Figura 8 Estructura Orgánica Fundempresa Regional Cobija-Pando	43
Figura 9 Potenciar el área de recursos humanos: días no trabajados	49
Figura 10 Potenciar el área de recursos humanos: Rotación de personal	50
Figura 11 Potenciar el área de recursos humanos: Funcionarios jubilados	51
Figura 12 Objetivo estratégico Potenciar el área de recursos humanos: Funcionarios fallecidos	52
Figura 13 Objetivos estratégicos Potenciar el área de recursos humanos: Retiros voluntarios	53
Figura 14 Objetivo estratégico Potenciar el área de recursos humanos: otros retiros	54
Figura 15 Objetivo estratégico Potenciar el área de recursos humanos: Taza o rotación	55
Figura 16 Objetivo estratégico Potenciar el área de recursos humanos: Grado de movilidad en el servicio	56
Figura 17 Objetivo estratégico Potenciar el área de recursos humanos: Funcionarios contratados y recontratados	57
Figura 18 Objetivo estratégico Potenciar el área de recursos humanos: capacitación	58
Figura 19 Objetivo estratégico Potenciar el área de recursos humanos: Perfeccionamiento del personal	59
Figura 20 Objetivo estratégico Potenciar el área de recursos humanos: Capacitación y perfeccionamiento	60
Figura 21 Objetivo estratégico Potenciar el área de recursos humanos: Grado de extensión de la jornada	61
Figura 22 Objetivo estratégico Potenciar el área de recursos humanos: Evaluación de desempeño	62
Figura 23 Misión, Visión y Valores	71
Figura 24 Conceptos presentes en el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral	72
Figura 25 propuesta Diseño del Cuadro de Mando Integral para el área de Recursos Humanos de Fundempresa-Regional Cobija	73
Figura 26 Líneas de tendencia Días no trabajados	82
Figura 27 Rotación de personal	83
Figura 28 Funcionarios jubilado	84
Figura 29 Funcionarios fallecidos	85
Figura 30 Retiros Voluntarios	86
Figura 31 Otros retiros	87
Figura 32 Taza de rotación	88
Figura 33 Funcionarios ascendidos	89
Figura 34 Funcionarios contratados y recontratados	90

Figura 35 Funcionarios capacitados y no capacitados	91
Figura 36 funcionarios con becas y sin becas	92
Figura 37 Líneas de tendencia Horas de capacitación	93
Figura 38 Líneas de tendencia Grado de extensión de la Jornada	94
Figura 39 Entrevista conocer los factores internos y externos de análisis estratégico FODA	95
Figura 40 Encuesta para el funcionario de Fundempresa Regional-Cobija	97
Figura 41 Encuesta para el Mediano, Micro y Maco Empresario	100
Figura 42 Recibe capacitación	102
Figura 43 Tipo de Capacitación	102
Figura 44 Con qué frecuencia es capacitado	103
Figura 45 Cada cuanto tiempo es capacitado	103
Figura 46 La Institución cuenta con ambientes	104
Figura 47 Conoce el CMI (Cuadro de Mando Integral)	104
Figura 48 Sabe el FODA de la Institución	105
Figura 49 Recibe algún tipo de capacitación	105
Figura 50 Como le tratan a Usted cuando se dirige a realizar algunas Consultas o trámites en Fundempresa	106
Figura 51 Le brindan respuesta adecuada en la hora de atención que usted necesita informarse	107
Figura 52 Como le tratan cuando usted se dirige a realizar algunas consultas o trámites en Fundempresa	107
Figura 53 Evaluación del desempeño	110
Figura 54 Muestra adaptada del Cuadro de Mando Integral para el área de Recursos Humanos de Fundempresa Regional-Cobija.	123

TÍTULO DE LA PROPUESTA

Cuadro de Mando Integral para el área de Recursos Humanos de Fudempresa Regional-Cobija.

ABSTRACT

This research presents the design of a Balanced Scorecard is limited to the submission of a proposal for the area of human resources FUNDEMPRESA Regional-Cobija. This area is a function of management company that organizes and maximizes the performance of officials, is presented as a tool to facilitate decision making and continuous improvement, communicating so clear, the situation of the management of the most critical processes that exist in the area of human resources, generated with the aim of achieving the target set , research, framed under the methodological approach of applied research in the form of degree project is developed by implementing the following activities: collection and analysis of information on strategic aspects of the company; Development of characterization matrix, through the identification of its processes, customers and services provided, SWOT analysis, key success factors, development of the strategic map was determined; Determination of cause-effect relationships and strategies for the global management from a financial, customer, internal processes and innovation and learning.

Key words:

- BSC
- Feedback
- Indicators
- Management
- Organización

RESUMEN

Esta investigación plantea el diseño de un Cuadro de Mando Integral se limita a la presentación de una propuesta para el área de recursos humanos de Fundempresa Regional-Cobija., esta área es una función de administración de empresa que organiza y maximiza el desempeño de los funcionarios, se presenta como una herramienta para facilitar la toma de decisiones y el mejoramiento continuo, comunicando de forma despejada, la situación de la gestión de los procesos más críticos que existen en el área de recursos humanos, generados con el propósito de alcanzar el objetivo establecido, la investigación, enmarcada bajo el enfoque metodológico de investigación aplicada en la modalidad de proyecto de grado, se desarrolla mediante la ejecución de las siguientes actividades: Recolección y análisis de información referente a aspectos estratégicos de la empresa; Elaboración de la matriz de caracterización, a través de la identificación de sus procesos, clientes y de los servicios brindados, se determinó el análisis FODA, factores claves de éxito, elaboración del mapa estratégico; Determinación de relaciones causa-efecto y estrategias para la gestión global desde las perspectivas financiera, de los clientes, procesos internos e innovación y aprendizaje.

Palabras Claves:

- CMI
- Feedback
- Indicadores
- Gestión
- Organización

CAPÍTULO 1

1.- ANTECEDENTES

El Cuadro de Mando Integral, se originó a través de los economistas Robert Kaplan David Norton, viendo la luz en febrero del año 1992 en la publicación de Harvard Business Review, con el objetivo de introducir la mensurabilidad necesaria de las actividades en una compañía en términos de su visión y estrategia a largo plazo, es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y combinados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa proporcionando a los gestores empresariales una visión global sobre la estrategia y evolución, se trata de una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa de una forma coherente y clara, es un sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa que puede trabajar a nivel trans Departamental.

En el ámbito Internacional el Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE), le proporcionó a Fundempresa ser el apoyo al crecimiento de las empresas formales para el desarrollo de Bolivia permitiéndole que otorgue la matrícula de comercio, que destaca la invaluable labor realizada por la notable Fundación para el Desarrollo Empresarial, institución y empresa que presta el Servicio de Registro de Comercio de Bolivia.

En el ámbito Nacional Fundempresa se crea mediante acta de fundación el 10 de octubre del 2001 mediante resolución prefectural N° 541 del 08 de noviembre de 2001 están con la única razón de poder contribuir al desarrollo del país, se ha constituido en ser referente de transparencia y eficiencia.

La Gerencia Nacional de Fundempresa tiene la responsabilidad de la gestión administrativa y financiera de la Fundación de contribuir para el desarrollo empresarial en todo el país.

En el ámbito Regional con el propósito de dar mejor calidad y ámbito exhaustivo es por esta razón que mi propuesta va dirigida para el área de recursos humanos de Fundempresa Regional-Cobija, que se adhiere a una institución sin fines de lucro, transparente y responsable, comprometida con los emprendimientos y los empresarios del país. Opera el Registro de Comercio, al servicio del Estado Plurinacional de Bolivia, con la misión de reconocer y valorizar a todas las empresas y emprendimientos del país a través de la otorgación de la Matrícula de Comercio, a proponer en el área de Recursos Humanos un diseño del Cuadro de Mando Integral, que beneficiará al personal de las diferentes áreas permitiendo al Gerente de la empresa llevar a cabo el control necesario es por esta razón que se requiere este servicio.

1.1.- Nombre de la Entidad Beneficiaria

Fundempresa- Regional Cobija Pando

1.2.- Referencia Geográfica del Proyecto

El área geográfica en la cual se realizó la investigación es el departamento de Pando, en el municipio de Cobija en la cual está ubicado en la Avenida 09 de Febrero Zona 11 de Octubre, Km. 2 Estructura:

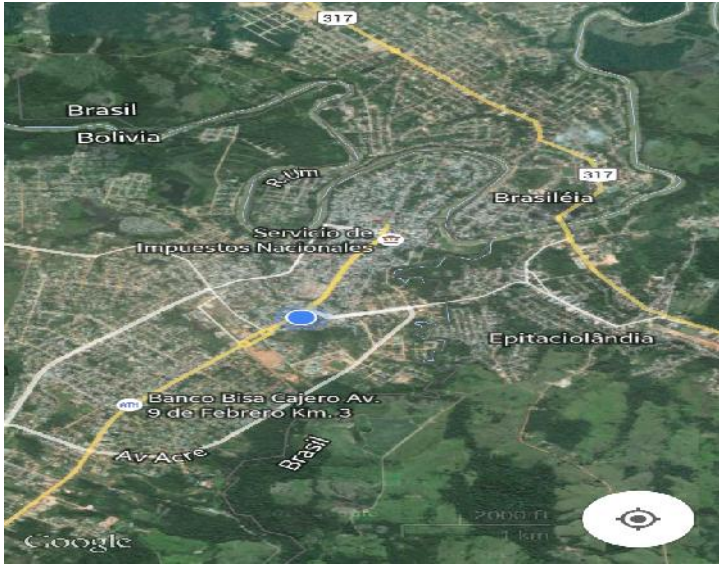


Figura 1 Av. 09 de Febrero Zona 11 de octubre km.2

Fuente google earth

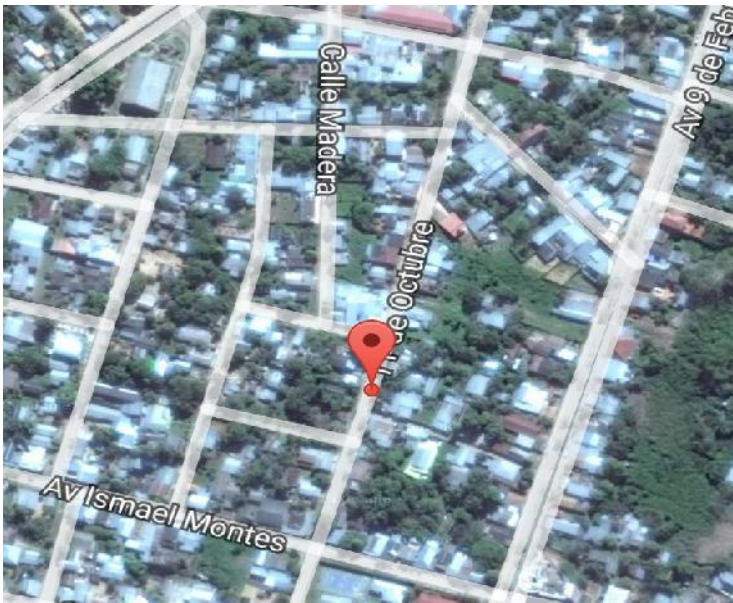


Figura 2 Av. 09 de Febrero Zona 11 de octubre km. 2

Fuente google earth

2.- DENOMINACIÓN DEL PROYECTO

Cuadro de Mando Integral para el área de Recursos Humanos de Fundempresa-Regional Cobija.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La presente investigación tiene por objeto de estudio la realización del diseño de un Cuadro de Mando Integral para el área de Recursos Humanos de Fundempresa Regional-Cobija.

El origen de la problemática radica en la necesidad que tiene la unidad de recursos de humanos de Fundempresa Regional-Cobija para poder administrar y evaluar el capital humano de forma sistemática y pertinente para la posterior toma de decisiones.

Las principales causas como falta de presupuesto, falta de planificación, falta de gestión por parte de autoridades locales y nacionales para una adecuada administración y evaluación del capital humano en Fundempresa Regional-Cobija, traen como efectos una mala organización, ausencia de seguimiento sistemático al personal, falta de información relevante para la toma de decisiones y por ende afecta en forma directa e indirecta a la consecución de los objetivos estratégicos de toda la organización.

Este fenómeno se presenta ante la situación que existe, para poder tener una buena selección de personal cualificado de las cuales deberá identificarse la perspectiva con la que se estudiara a los Recursos Humanos observando que elemento estratégico deberán identificarse a través del CMI, para tornar la gestión competitiva los cuales están siendo afectados.

Es considerado este fenómeno como un problema porque no se encuentran a las expectativas del Cuadro de Mando Integral, en especial los recursos humanos de la empresa, hallando la solución mediante una estrategia desde que comience con las indagaciones hasta que culmine llevando a cabo las preguntas a su personal interno de Fundempresa Regional-Cobija siendo un total de 5 funcionarios, y también al personal externo que serán a sus clientes de pequeñas y medianas empresa, para poder obtener lo requerido brindando un servicio eficiente a sus usuarios y al Gerente que será el ente que los evaluara en el desempeño empresarial, permitirá tomar decisiones adecuadas, y también el control exhaustivo sobre los usuarios.

3.1.- Formulación del Problema

¿Qué elementos estratégicos e indicadores de gestión serán necesario para elaborar un Cuadro de Mando Integral aplicado al área de Recursos Humanos de Fundempresa Regional-Cobija?

4.- JUSTIFICACIÓN

4.1.- Justificación Metodológica

Se parte del problema principal que es la necesidad del Cuadro de Mando Integral, donde se formula las posibles soluciones y se establecen los propósitos del trabajo.

El presente trabajo de investigación se estructura a través del tipo de estudio descriptivo, población y muestra, método técnicas e instrumentos de investigación para poder interpretar los datos obtenidos.

4.2.- Justificación Teórica

El Cuadro de Mando Integral, es la herramienta que necesita la gestión integral de una empresa, si es que desea ser eficiente, económica, efectiva y competitiva. Porque esta herramienta proporciona la información que necesitan los directivos y funcionarios para tomar las decisiones más adecuadas para racionalizar los recursos y llevar a cabo las actividades empresariales.

La aplicación del Cuadro de Mando Integral, en las empresas se justifica en la medida que esta herramienta permite identificar cuáles son los elementos estratégicos que deben definirse para cumplir la misión y alcanzar la visión de la empresa y además porque permite expresar las estrategias empresariales en objetivos específicos cuyo logro es medible a través de indicadores de desempeño.

La metodología del Cuadro de Mando Integral, es la mejor herramienta para convertir las políticas en estrategias y estas en objetivos que se consiguen y facilitan que la gestión sea

competitiva, eficiente y efectiva dando lugar a trabajar con transdepartamental y brindando un servicio óptimo hacia el cliente y el usuario, permitirá integrar los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación del desempeño de la empresa, lo que facilitará la optimización de la gestión empresarial.

La administración de los recursos humanos de Fundempresa Regional-Cobija, realiza sus actividades en el marco de la normativa vigente, reglamento específico, y el reglamento interno del personal administrativo de la institución. Sin embargo el solo hecho de llevar a cabo las normas mencionadas no garantiza la eficacia y eficiencia, del manejo de los recursos humanos en la institución.

El presente proyecto realizará una propuesta para aludir al Cuadro de Mando Integral, para el manejo eficiente de los recursos humanos, y así poder enfrentar los nuevos cambios que tiene la administración pública del país, para la programación de ejecución, evaluación, toma de decisiones adecuadas que permita a la institución incrementar la capacidad funcional.

Entre los diferentes aspectos que se da a conocer facilita: La dirección de recursos humanos un plan estratégico para el capital humano, con el propósito de motivar al trabajador, cumplir con todas sus actividades y metas de la institución.

4.3.- Justificación Práctica

Al finalizar el proyecto se espera que beneficie a la institución en el ámbito que les arrojará los datos en los indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral, para el área de recursos humanos de Fundempresa Regional-Cobija, disponer de la información que proporciona, para tomar decisiones adecuadas y lograr las metas y objetivos previstos, el cual mejorará la eficacia y eficiencia de la administración de los recursos humanos, y por consiguiente también a la calidad de mejorar los servicios que ofrece la institución a todas las empresas bajo el rubro de contar con la matrícula de comercio para poder ejercer sus funciones adecuadas en el rumbo empresarial beneficiando al país cada uno afiliándose al registro de comercio como un bien

social que contribuye al desarrollo del país a reconocer todos los emprendimientos bolivianos, sin importar el tamaño, ubicación geográfica u actividad económica.

5.- OBJETIVOS

5.1.- Objetivo General

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para el área de Recursos Humanos de Fundempresa Regional-Cobija, con la finalidad de optimizar la gestión empresarial.

5.2.-Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional a través de un FODA de Fundempresa Regional-Cobija.
- Identificar los objetivos estratégicos de Fundempresa Regional-Cobija, para definir cuales se aplican al área de Recursos Humanos.
- Elaborar los indicadores de gestión a ser aplicados en los procesos de la Unidad de Recursos Humanos.

CAPÍTULO 2

6.- MARCO TEÓRICO

6.1- Cuadro de Mando Integral

Según Kaplan & Norton (1992). El Cuadro de Mando Integral, refleja el equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores de tendencias y ocurrencias y entre perspectivas internas, el conjunto de indicadores debe ser seleccionado de modo coherente con la visión, misión y estrategia organizacional. Su formulación orientada a la estrategia hace del CMI, un importante instrumento de gestión estratégica, útil para esclarecer y traducir la visión y la estrategia, comunicar y asociar objetivos y medidas estratégicas; planear, establecer metas y alinear iniciativas estratégicas; mejorando el feedback y el aprendizaje estratégico también focaliza el desempeño organizacional sobre cuatro perspectivas: financiera, del cliente, del proceso interno, y de aprendizaje y crecimiento. Estas cuatro perspectivas permiten equilibrar: los objetivos de corto y largo plazo, los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados.

6.1.2.- Las perspectivas financieras

Según Kaplan & Norton (1992). Los indicadores financieros, generalmente relacionados con la rentabilidad del capital invertido, son valiosos para resumir las consecuencias económicas; éstos además son fáciles de mensurar sobre las acciones que se han realizados. El Cuadro de Mando Integral, busca que los objetivos financieros sean explícitos, y que se adapten a las necesidades de las unidades de negocio, en sus diferentes fases de crecimiento y ciclo de vida (Crecimiento, Sostenimiento y Recolección).

6.1.3.-La Perspectiva del Cliente

Según Kaplan & Norton (1992). Los indicadores que miden: la satisfacción del cliente, la retención del cliente, la inclusión de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado; y que forman parte del Cuadro de Mando Integral, les permite a los directivos identificar los segmentos del cliente y del mercado, en los que la unidad de negocio competirá

y cuáles son los niveles de actuación de esas unidades lo que representa que debe incluir indicadores de valor añadido que la empresa aporta a los clientes estos inductores, deben determinar los factores críticos, por los cuales los clientes cambien o sigan siendo fieles a su empresa.

6.1.4.-La Perspectiva del Proceso Interno

Según Kaplan & Norton (1992). Los Ejecutivos a través de la perspectiva del proceso interno, identifican los procesos críticos internos. La medición se concentra en los procesos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

El Cuadro de Mando Integral, mantiene una preocupación de crear medidas para evaluar el desempeño del ciclo innovación - operación - posventa, atravesando toda la organización (cadena de valor).

6.1.6.-La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Según Kaplan & Norton (1992). La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora en el largo plazo. Si una empresa desea alcanzar los objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, no puede dejar de invertir en su infraestructura - personal, sistemas y procedimientos.

Kaplan y Norton, han puesto de relieve tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- Las capacidades de los empleados,
- Las capacidades de los sistemas de información y la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos
- La Capacidad de los Empleados

Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes, deben provenir de: los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización. La estructura de los indicadores claves de aprendizaje y crecimiento, está conformada por tres dimensiones fundamentales que son:

- La satisfacción del empleado
- La retención del empleado
- La productividad del empleado.

Vale la aclaración hecha por Kaplan y Norton, en que la satisfacción del empleado es inductor de las otras dos dimensiones.

- **La medición de la satisfacción del empleado**

Según Kaplan & Norton (1992). Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad y la calidad de sus procesos. En mayor o menor medida podemos decir que ésta dimensión siempre fue una preocupación de todas las Escuelas del pensamiento Administrativo como la insatisfacción expresada por el personal, con seguridad derivará en un conflicto que tendrá que ser administrado por la organización; algunos de los indicadores pueden estar dados en fusión de esta problemática como son:

- Cantidad de tiempo invertido en la solución de conflictos laborales
- Evolución de los conflictos
- Número de conflictos con los gremios
- Horas perdidas por conflicto

También deben incluir los índices que permitan medir:

- Reconocimiento por el trabajo bien realizado (índice de conflictos internos por problemas de escala salarial)
- Acceso a la información y herramientas para realizar bien el trabajo
- Cantidad de iniciativas presentadas por trabajador.

La clara determinación de las necesidades que se les presentan a los trabajadores y la búsqueda de satisfacer las mismas le permitirá a la empresa, mejorar sus niveles de productividad y además, podrá administrar mejor los conflictos entre los empleados.

La medición de la retención de los empleados en toda empresa bien sucedida, invierte a largo plazo en sus empleados, por lo tanto si se producen desvinculaciones no deseadas, para la empresa representará una pérdida de capacidad en el manejo de los procesos de negocios.

La retención del personal puede ser medida por medio de los siguientes índices:

- Rotación del personal (Cantidad de egresos/Dotación promedio)
- Rotación por decisión del empleado (Cantidad de egresos inic. Empl/Dot. Promedio)
- Egreso iniciativa de empleado Vs. Total de Egresos
- Desempeño Egresados (promedio de evaluaciones egresados)
- Egresos en el período de prueba

▪ **La medición de la productividad de los empleados**

Según Kaplan & Norton (1992). El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. Algunos indicadores que podríamos nombrar son:

- Monto de la nómina del personal como porcentaje de los ingresos de la empresa
- Productividad del personal
- Disminución de costos y tiempos de procesos por la capacitación de los empleados
- Disminución del número de accidentes de trabajo
- Cantidad de tareas que son realizadas en un período mayor de tiempo al programado por problemas de la administración del personal.

Las capacidades de los Sistemas de Información

Un sistema de información es cualquier sistema que maneje datos, observando el aprovisionamiento de informaciones (con el fin de proveer información).

Según Mason y Mitroff (1974) observan que la definición más genérica de información viene de la filosofía: Información es el conocimiento con el propósito de tomar una acción efectiva. A partir de esto propone la siguiente definición para sistemas de información: Un sistema de para que los empleados puedan ser eficaces, precisarán contar con un buen sistema de información sobre los clientes, o sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones. Los empleados que mantengan relaciones con los clientes, precisarán de un sistema de información que les permita evaluar la cantidad de esfuerzo a invertir, para satisfacer las necesidades de los clientes.

Un buen sistema de información sobre los clientes, es un conjunto estructurado de: datos, personas, procedimientos, métodos y herramientas de tecnología de la información; proyectado para generar un flujo ordenado de información relativa a los negocios y al medio ambiente organizacional, y que tiene como objetivo proveer información a los procesos de toma de decisiones en las áreas que mantengan relación con los clientes.

Mientras tanto, los empleados de los niveles operacionales, precisan un retorno rápido, oportuno y fiable sobre el producto que acaban de producir o servicio que acaban de prestar.

Algunos Indicadores de la disponibilidad de información a las necesidades puede estar dado por:

- Cantidad de empleados que tienen acceso on-line a la información
- Cantidad de procesos que cuentan con Feedback en tiempo real.
- negocios que se encuentren almacenados en Bases de Datos.
- Cantidad de procesos que se realizan a través de bases de datos distribuidas.

La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos: De nada servirá que los empleados altamente especializados, cuenten con buenos sistemas de información; si es que ellos no se encuentran motivados para actuar por su propia iniciativa en función de los objetivos organizacionales.

Algunos de los indicadores centrados en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados son:

- Sugerencias que se han hecho y que se han puesto en práctica.
- Sugerencias puestas en práctica de mejora: de Costos, Calidad, Tiempo de procesos, Reglas de procesos de Negocios
- Coherencia de los objetivos individuales y de la organización
- Actuación de equipo

Solución

La gestión del área de Recursos Humanos en una organización no solamente deberá estar orientada a las acciones de: reclutar y seleccionar postulantes externos con el objeto de proveer a la organización de los recursos humanos necesarios en calidad, cantidad y tiempo, y al mínimo costo posible deberá ver de qué manera la gestión competitiva del conocimiento es aplicada sistemáticamente a fin de que se produzcan las innovaciones necesarias que permitan a la organización alcanzar una ventaja competitiva, para ello debe ajustar el plan maestro de Recursos Humanos al Plan Estratégico de la Organización. El Cuadro de Mando Integral, será un instrumento que le permita estructurar los indicadores que la gerencia precisa para tener una buena visión tanto retrospectiva como prospectiva de la actividad organizacional, contempla indicadores que evalúan el desempeño del recurso humano relacionando la gestión de la empresa con las capacidades y nivel de satisfacción de su personal, logrando la agregación de valor desde el punto de vista de las capacidades, a empleados, clientes y procesos, con lo cual garantiza un alto valor financiero a largo plazo para el empresario.

La Unidad de Recursos Humanos incluye los procesos que organizan y dirige el equipo de trabajadores de la empresa. El equipo de trabajo está compuesto por las personas a quienes se

ha asignado los roles y responsabilidades para concluir con el trabajo. Si conforme es común dialogar de asignación de roles y responsabilidades, los miembros del equipo deberán formar parte de la planificación y toma de decisiones, la participación temprana del equipo de trabajo en la empresa aporta experiencia en el proceso de planificación y fortalece el compromiso.

Apaza (2004), en su libro: "Finanzas para Contadores en Excel", le dedica un Capítulo al Cuadro de Mando Integral. El autor, indica que la transformación ocurrida en el mundo de los negocios en los últimos veinte años ha hecho patente la necesidad de una mejora sustancial y sostenida de los resultados operacionales y financieros de las empresas, lo que ha llevado a la progresiva búsqueda y aplicación de nuevas y más eficientes técnicas y prácticas gerenciales de planificación y medición del desempeño de las empresas.

Flores (2003), en su libro denominado: "Análisis Financiero - Instrumento Estratégico de la Contabilidad Gerencial", desarrolla en el Capítulo IV: Diagnóstico Empresarial, todos los aspectos del Cuadro de Mando Integral. El autor dice que es una herramienta gerencial, que se aplica con la finalidad de determinar su ventaja competitiva y ventaja comparativa, dentro de un entorno competitivo y globalizado. Dice que el Cuadro de Mando Integral, proporciona a la gerencia información sobre el futuro de la empresa a través de objetivos estratégicos relacionados entre sí.

En nuestro país todavía no se han desarrollado muchas actividades académicas sobre el Cuadro de Mando Integral, lo que ha originado que no haya muchas producciones sobre esta nueva herramienta que ha revolucionado las estrategias en los Estados Unidos y la Comunidad Económica Europea. Sólo algunos autores se han referido al tema, pero no como esencial, si no como complemento de otros asuntos.

6.1.6.- El Cuadro de Mando Integral en Recursos Humanos

Se ha consolidado como una de las herramientas claves de Recursos Humanos para demostrar su valor añadido y su contribución estratégica al éxito de la compañía convirtiéndose en una necesidad para los directivos de recursos humanos, que sean capaces de diseñar un Cuadro de

Mando Integral y comunicarlo eficazmente al equipo de trabajo, la principal ventaja es limitar la crisis económica en la empresa sin poner en peligro a los empleos de la empresa, siendo revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y asociados. El Cuadro de Mando Integral que es un robusto sistema de aprendizaje y crecimiento para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización asimismo provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos servicios y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio. (Kaplan y Norton, 2002).

Las 11 ideas sobre el uso correcto del Cuadro de Mando Integral son las siguientes:

- Facilitar la alineación comunicación y seguimiento de los objetivos organizacionales de corto y largo plazo y los departamentales.
- Anticipar cómo el negocio creará valor para la organización y los clientes o Gestionar y medir estratégicamente.
- Proporcionar una estructura para transformar la estrategia en acción.
- Permitir a los Gerentes canalizar las energías capacidades y conocimientos del personal hacia la consecución de los objetivos.
- Visualizar en forma sistemática los desvíos de las variables críticas facilitando la corrección de las estrategias el diagnóstico retrospectivo y prospectivo y el proceso de toma de decisiones resolución de problemas y control de gestión.

- Clarificar y explicitar la “visión” estratégica.
- Planificar y establecer objetivos y además comunicarlos asignar recursos o Vincular el régimen de incentivos con los indicadores.
- Proporcionar la retroalimentación primero y la revisión después de las estrategias. (Vogel, 2010)

El Cuadro de Mando Integral proporciona los pilares básicos para alcanzar la estrategia planteada por la empresa. Para intentar alcanzar los objetivos, es importante que todos los integrantes de la compañía se identifiquen y comprendan los objetivos estratégicos de la misma. Entre ellos tenemos los diferentes tipos de cuadro de mandos:

Los Cuadros de Mando CM, son herramientas de control empresarial orientadas a la monitorización de los objetivos de la empresa o de las diferentes áreas de negocio a través de indicadores.

En función de la naturaleza de los indicadores son el Cuadro de Mandos Estratégico CME, si se trata de indicadores estratégicos.

Cuadro de mandos Operativo CMO, si los indicadores son operativos, es decir, indicadores rutinarios ligados a áreas o departamentos específicos de la empresa (las áreas suelen ser procesos).

La periodicidad de los CMO puede ser diaria, semanal o mensual, y además está focalizado en indicadores que generalmente representan procesos, por lo que su puesta en funcionamiento es más económica y sencilla, para lo cual se da a conocer el CMI, para el mejoramiento.

La metodología del CMI, presupone que el plan estratégico es un plan de transformación, por lo que está orientado hacia las actividades de cambio y mejora y no a las actividades repetitivas, las cuales pueden estar englobadas en un plan operacional separado, organizado por funciones;

los vínculos causa-efecto que se le establece muestran la interrelación de los objetivos estratégicos desde las diferentes perspectivas para nominar el poder de comunicación de los vínculos causa-efecto, se requiere tanto el mapa estratégico como una corta narración acompañante que articule dicho mapa así mismo, las relaciones causa-efecto se desarrollan mejor trabajando desde arriba hacia abajo, desde la perspectiva financiera hasta la de aprendizaje y crecimiento de los empleados, pasando antes por la de los clientes y la de los procesos internos. (Niven, 2013).

6.1.7.- Mapa Estratégico

Es una representación visual de la estrategia. En una sola página de una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las cuatro perspectivas para describir la estrategia; cada empresa adapta su mapa estratégico a sus objetivos estratégicos en el Cuadro de Mando Integral. Las perspectivas financieras y la del cliente en los mapas estratégicos describen los resultados que la empresa espera lograr y las perspectivas que abarcan los procesos internos y los activos de aprendizaje y crecimiento dan impulso a la estrategia y describen de qué forma la organización la pondrá en práctica.

6.1.8.- Indicadores de gestión

Se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras, y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder estimular y promover el trabajo en equipo contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización, generar un proceso de innovación e enriquecimiento del trabajo diario e impulsar la eficiencia la eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.

Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas, identificar

fortalezas en las diversas actividades que puedan ser utilizadas para reforzar comportamiento pre activo, contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad del cumplimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo, establecer una gerencia basada en datos y hechos: evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización, y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas, reorientar políticas y estrategias con respecto a la gestión de la organización.

6.1.9.- Contar con Objetivos y Planes

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecida la o las estrategias que se emplearan para lograr los objetivos. Da el punto de llegada, las características del resultado que se espera.

6.1.10.- Identificar Factores críticos de éxito

Se entiende por factor crítico de éxito aquel aspecto que es necesario mantener bajo control, para lograr el éxito de la gestión, el proceso o la labor que se pretende adelantar. Estos factores críticos de éxito nos permiten realizar y establecer Indicadores para cada Factor Crítico: Después de identificar los factores críticos de éxito asociados a la eficiencia, eficacia, etc. Es necesario establecer un indicador que permitan realizar el monitoreo antes del proyecto, durante éste y después de la ejecución del proceso respectivo, se debe tener establecido la capacidad de gestión y los recursos disponibles para el desarrollo de la actividad.

6.2.-Procesos de la Unidad de Recursos Humanos:

Se dividen en tres enfoques sistémicos en entrada, proceso y salida.

- **Entrada:** Reclutamiento, selección y contratación.

- **Proceso:** capacitación, desarrollo de sueldos y salarios.

- **Salida:** Jubilación, muerte, renuncia, despido, incapacidad, licencia.

- **Reclutamiento:** Son los requerimientos que deben de satisfacer a la persona para ocupar los puestos eficientemente vacante o pieza faltante en una máquina para que el trabajo en equipo pueda funcionar.

- **Perfil de trabajo:** Número vacantes, nombre del puesto, descripción principal del puesto, perfil del candidato, genero, edad, sueldo, experiencia, estado civil, estudios universitario, horario, así mismo se pide al aspirante solicitud de empleo y currículum de vida.

- **Selección:** Proceso que no solo trata de aceptar o rechazar candidatos sino conocer sus actitudes y cualidades con el objeto de colocarlo en el puesto más a fin de sus características tomando como base que todo individuo puede trabajar.

- **Contratación:** Es formalizar el trabajo con un documento y se puede llevar mediante dos líneas:

- **Individual:** Puede ser por un tiempo determinado o indeterminado.

- **Colectivo:** dentro del colectivo encontramos el contrato de la cual se firma de acuerdo a la rama económica o industria.

- **Capacitación:** De hacer alguien apto o habilitarlo para algo.

- **Objetivos:** Adaptar a la persona en el cargo, lograr eficiencia y optimizar las labores, promover seguridad en el empleo, mejorar condiciones en el trabajo, promover el mejoramiento de sistemas, reducir quejas y alta moral, facilitar supervisión del personal, promover asensos por méritos, reducir rotación, accidentes y costo de operación.

▪ **Importancia de la capacitación:** Evitar problemas, aumento de eficacia y eficiencia en el rendimiento del trabajo, aumento de utilidades, trabajadores motivados y seguros. Como instrumento se tiene material didáctico: Cursos, manuales, equipo de proyección multimedia, audio, imágenes y programas.

▪ **Sueldos y salarios:** La administración de sueldos y salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimiento tendiente a establecer o mantener estructura de salarios equitativos y justas en la empresa.

▪ **Objetivos de la administración de salarios:** reenumerar cada empleado de acuerdo a su rubro, recompensar adecuadamente su empeño y dedicación, mantener un equilibrio entre los intereses financieros, facilitar el proceso de la nómina.

▪ **Jubilación, muerte, renuncia, despido, incapacidad, licencia:** Puede darse por suspensión y terminación del contrato de trabajo, fuerza mayor o caso fortuito, inhabilidad o muerte del empleador, cierre de la empresa o si sufrió engaño respecto de las condiciones del trabajo, actos de violencia o malos tratos, o por actos que induzcan al trabajador a cometer actos ilícitos dentro de la institución o empresa.

6.2.1.- Detección de necesidades de recursos humanos.

Toda organización que desea implementar un proceso de planificación de mano de obra, deberá determinar sus necesidades de recursos humanos. Detectar necesidades significa cuantificar las carencias y falencias de personal perteneciente a una organización en un momento determinado. Estas necesidades pueden ser cuantitativas y cualitativas. Necesidad cuantitativa es cuando se mide una carencia de personal, y específicamente se ocupan valores nominales en dicha cuantificación. Para lograr esta medición se debe calcular el nivel de rotación de personal existente en una empresa, departamento o sección en un periodo de tiempo asignado.

El índice de rotación nos entregará información sobre el nivel de fluctuación o flujo de trabajadores desde el mercado hacia la organización y viceversa. Este indicador es de vital

importancia para conocer el nivel de estabilidad y mantención que una organización desarrolla con sus trabajadores. Un nivel de rotación alto es indicador negativo para la empresa, ya que determina una carencia de estabilidad de los trabajadores en sus respectivos cargos operacionales.

6.2.2.- Índice de rotación de personal (IRP)

Según Kaplan & Norton (2001) existen básicamente cuatro maneras de calcularlo: La rotación del personal es un fenómeno esperado en toda organización, prácticamente es la manera en que la empresa “mide” su salud laboral y le permite planificar estrategias de reclutamiento, capacitación y desarrollo personal de sus trabajadores de acuerdo con la estrategia de negocios de la organización, un índice de rotación de personal igual a cero, demostraría un estado de estabilidad de la organización, y tal vez un estancamiento, aunque por otro lado, un índice de rotación demasiado elevado, reflejaría un estado de flujo de personas tan alto que no podría asimilar y retener adecuadamente su personal (sobre todo donde la cultura y la especialización del personal es tan importante), puede darse el caso de un índice negativo (-%) lo que implica que la organización ha variado su planta de efectivos a un número menor por algún motivo: nuevas tecnologías, reducción de operaciones, otras situaciones que motivan reducción de personal por eso, el índice ideal sería aquel que permita a la organización retener el capital humano, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de una programación factible y económica de hecho, no existe un número que defina el índice de rotación ideal, sino una situación específica que cada organización en función de sus problemas y la propia situación externa deberá evaluar; el análisis del índice y su interpretación deben estar alineados con los objetivos de la organización, su modelo de la empresa, sus metas en el corto, mediano y largo plazo, y las estrategias definidas en la dirección; el índice solo mide, pero no da soluciones, y por sí solo no dice nada; es solo un número.

6.2.3.- Índice de Ausentismo (IAu)

Según Kaplan & Norton (1992). Es la relación porcentual entre las horas hombre perdidas por ausencias, y el total de horas hombres trabajadas en un periodo determinado.

6.2.4. - Índice de Atrasos (IAtr)

Según Kaplan & Norton (2001) estos índices nos dan una idea acerca de un valor estadístico y generan la necesidad de buscar el origen de ese valor. Pero lo importante es comprender que en las organizaciones estos índices impactan en sus operaciones con algo más que un número: se trata de dinero. En una alta rotación implica reemplazar personal que debe ser entrenado, capacitado y preparado para realizar sus labores, esto genera gastos y momentos de poco rendimiento que no se recuperan con facilidad, a lo mejor nunca, es una inversión que deberá medirse en el largo plazo. Mientras más rota el personal, significa más gastos para lograr un equipo estable e integrado lo mismo ocurre con el ausentismo, no tener rendimiento en horas disponibles implica no alcanzar metas de venta, y por consiguiente, quedar cortos en los ingresos esperados. El presupuesto de la organización puede verse seriamente afectado en períodos cortos si el ausentismo toma la delantera y no se resuelve. El objetivo de la gestión del recurso de personas es lograr el control de los índices de manera de asegurar la correcta inversión en el personal, y lograr hacer operativa al máximo la estrategia de la organización desde su gestión.

6.2.5.- IMPORTANCIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Según Kaplan & Norton (2001) la tarea del seleccionador es delicada: de alguna forma tiene en sus manos el destino de una persona, vocación, necesidades económicas, sociales y familiares, por lo cual, no se puede rechazar a una persona sin considerar el factor humano, además de las otras pruebas utilizadas.

Cuando la selección no se realiza bien, el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o permitir el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

6.3.- Gestión de los Recursos Humanos

En la Guía de Kaplan y Norton (2004) refiere lo siguiente, acerca de la Gestión de los Recursos Humanos:

La gestión de los Recursos Humanos incluye los procesos que organizan y dirigen el equipo de trabajo que está compuesto por las personas a quienes se les han asignado roles y responsabilidades para cumplir su trabajo. Si bien es común hablar de asignación de roles y responsabilidades, los miembros del equipo deberían participar en gran parte de la planificación y toma de decisiones. La participación temprana de los miembros del equipo aporta experiencia durante el proceso de planificación y fortalece el compromiso.

El Cuadro de Mando Integral, contempla indicadores que evalúan el desempeño del recurso humano relacionando la gestión de la empresa con las capacidades y el nivel de satisfacción de su personal, logrando la agregación de valor desde el punto de vista de las capacidades, a empleados, clientes y procesos, con lo cual garantiza un alto valor financiero a largo plazo para el empresario. En este sentido, la filosofía del Cuadro de Mando Integral, se fundamenta en la valoración del impacto de los eventos tanto positivos como negativos, a través de los indicadores de gestión, considerando la participación de todos los elementos de la organización bajo los diferentes escenarios planteados para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa. La cual se optó por diseñar el Cuadro de Mando Integral, porque es la herramienta esencial para esta empresa, porque funcionara a través de las trans-departamentales como el área de recursos humanos de Fundempresa Regional-Cobija.

7.- MARCO REFERENCIAL

La presente investigación fue enmarcada bajo la referencia de la investigación titulada “TODO SUMA” perteneciente a Ángel Gonzales Aledo Linos, en la ciudad de Madrid España del año 2013. Esta investigación sintetiza los retos del área de recursos humanos para optimizar la aportación de los integrantes de la empresa, la misma ratifica que el cuadro de mando integral se ha considerado como herramienta clave en cualquier organización.

CAPÍTULO 3

8.- METODOLOGÍA

8.1- Tipo de Estudio

El tipo de investigación que se utilizó en la elaboración del presente proyecto fue el descriptivo, puesto que este nos permitió describir de modo sistemático nuestro objeto de estudio, ayudándonos a identificar los factores estratégicos e indicadores de gestión necesarios para la elaboración del Cuadro de Mando Integral aplicado al área de recursos humanos de Fundempresa Regional-Cobija.

8.2.- Enfoque

La investigación se realizó a través del enfoque cualitativo y cuantitativo, por cuanto se realizó un análisis documental utilizando como fuentes primarias la revisión de documentos generados de la institución Fundempresa Regional-Cobija, y un enfoque cuantitativo fundamentado en archivos y bases de datos generados por la unidad de Recursos Humanos, con el apoyo de técnicas no estructuradas, entrevista y encuesta realizadas, como instrumento para recabar información.

8.3.- MÉTODO

8.3.1.- Deductivo

A través de este método se pudo realizar un análisis que va de lo general a lo específico. Dando pasos a los datos en cierta forma válidos, para poder llegar a una deducción a partir de un razonamiento de forma lógica lo que nos permitió desarrollar nuestro Cuadro de Mando Integral.

8.4.- Población y Muestra

Dada las características de la investigación se define como población a todos los funcionarios que se encuentran establecidos en Fundempresa Regional-Cobija, mismos que suman un total de cinco personas distribuidas en todas las unidades orgánicas, dado el número de población se evidencia que no es necesario determinar una muestra representativa, puesto que se pudo trabajar con el total de la población.

Tabla 1

Cantidad de funcionarios Fundempresa Regional-Cobija

Nº	Detalles	Cantidad
1	Jefe de Fundempresa Regional-Cobija	1
2	Secretaria	1
3	Operaciones	1
4	Ventanilla	1
5	Administración y Recursos Humanos	1
	Total	5

Fuente elaboración propia

8.5.- Técnicas e Instrumento de Investigación y recopilación de datos

▪ Entrevista

Esta técnica permitió aplicar a los directivos de las empresas extractivas, a fin de obtener información relevante sobre todos los aspectos relacionados con la investigación, por su parte obtuvo al igual la opinión de todos los funcionarios de Fundempresa Regional-Cobija. Para lo que se aplicó como instrumento la guía de entrevista.

▪ Encuesta

Se utilizó la encuesta para la recopilación de información y opiniones del personal de Fundempresa Regional-Cobija que ayudaron en la solución del problema que plantea la investigación. Se aplicó como instrumento el cuestionario, mismo que está conformado por preguntas abiertas y cerradas.

▪ Análisis documental

Esta técnica permitió analizar las normas, información bibliográfica y otros aspectos relacionados con la investigación para el logro de los objetivos específicos. Como instrumento se utilizó la ficha bibliográfica.

8.6.- Factibilidad de la investigación

El investigador como integrante del personal técnico y administrativo de nivel medio formando un CMI para el área de recursos humanos de Fundempresa Regional-Cobija, con el apoyo necesario para el acceso a la información y utilización de la data histórica requerida para abordar el proceso investigativo, haciendo viable la ejecución de todas las actividades requeridas para el logro de los objetivos de la investigación y la consolidación del Cuadro de Mando Integral al igual con el apoyo de la Jefatura de mencionada empresa, para la realización de entrevista realizada al Jefe de la Regional y sus funcionarios y consultas a tres pequeñas y medianas empresas relacionadas con el tema tratado.

Tabla 2

Objetivos estratégicos de mediano plazo.

Áreas estratégicas	Objetivos estratégicos de mediano plazo
Calidad y mejora	Mejora continua en el servicio técnico y administrativo Financiero, en los procesos del talento humano y en el servicio al cliente. Están normadas hacia el respeto de las leyes de Bolivia y el cumplimiento
Transparencia y respeto	honesto de toda la normativa técnico administrativa establecida en la institución.
Compromiso	Comprometidos con la comunidad y asumen la responsabilidad de contribuir al desarrollo de Bolivia.
Logro	Busca logros de resultados significativos para la Institución con el uso de la menor cantidad de recursos.

Fuente elaboración propia

A continuación, se indican las etapas de desarrollo del trabajo de investigación, con un orden lógico y a través de una estructura metodológica acorde al Cuadro de Mando Integral y a los planteamientos y conceptos:

- **Revisión de aspectos estratégicos de la empresa:** en esta fase se efectúa la revisión de los aspectos estratégicos de la empresa, lineamientos e iniciativas estratégicas y determinación del área de recursos humanos de Fundempresa Regional- Cobija con el objetivo estratégico establecido.

- **Caracterización de Fundempresa Regional-Cobija:** esta fase contempla la elaboración de la Matriz de Caracterización de la empresa, donde se identifican sus procesos, clientes, proveedores, servicios y efectos resultantes.

Por otra parte contempla la elaboración de una Matriz Estratégica donde se establecen mediante el análisis estratégico interno y externo: fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, así como también los factores claves de éxito en el desarrollo de Fundempresa Regional Cobija.

- **Elaboración del Mapa Estratégico:** en esta etapa se efectúa la elaboración de un mapa estratégico con relaciones causa-efecto, como modelo a ser aplicado a la gestión global de Fundempresa Regional-Cobija manejados por la Unidad de Recursos Humanos, desde las perspectivas financieras, de los clientes, procesos internos e innovación y aprendizaje de la cual se determina el más apropiado para el área de recursos humanos.

- **Formulación de Indicadores de Gestión:** comprende la formulación de indicadores, perfil de los mismos, establecimiento de metas para cada uno de los indicadores formulados y establecimiento de un sistema de alerta tipo semáforo para el control de gestión.

- **Diseño del Esquema del Cuadro de Mando Integral propuesto:** presenta el esquema de agrupación del objetivo estratégico encontrado y aplicado para el área de recursos humanos, sistema de indicadores y metas para cada indicador, flujograma matriz de caracterización para la empresa.

MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN FUNDEMPRESA REGIONAL-COBIJA

Proceso: Desarrollar

Objetivo del proceso: Garantizar la ejecución de las matriculas de comercio requeridos por las empresas para obtener su matrícula certificada.

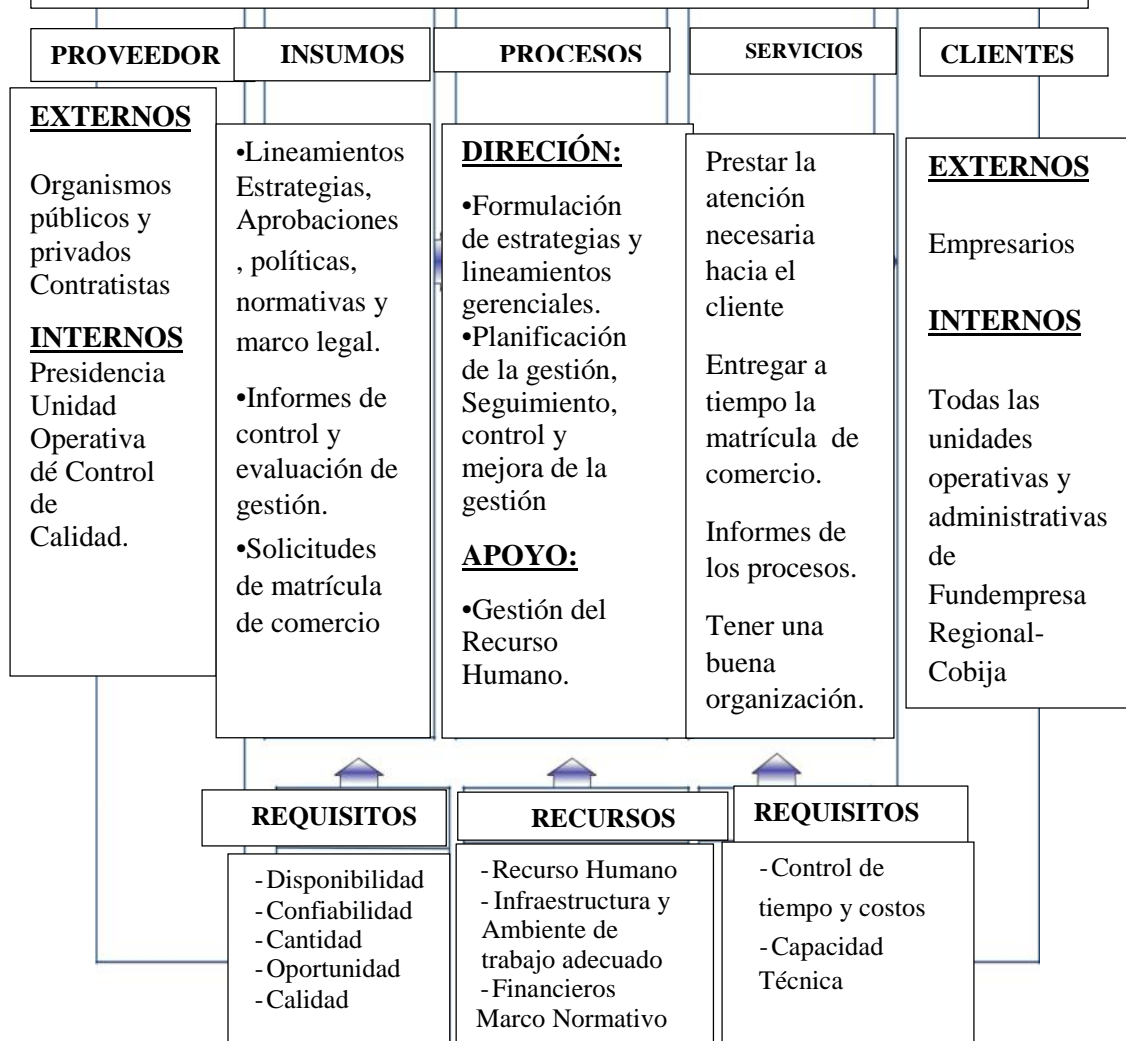


Figura 3 Matriz de caracterización Fundempresa Regional-Cobija
Fuente elaboración propia.

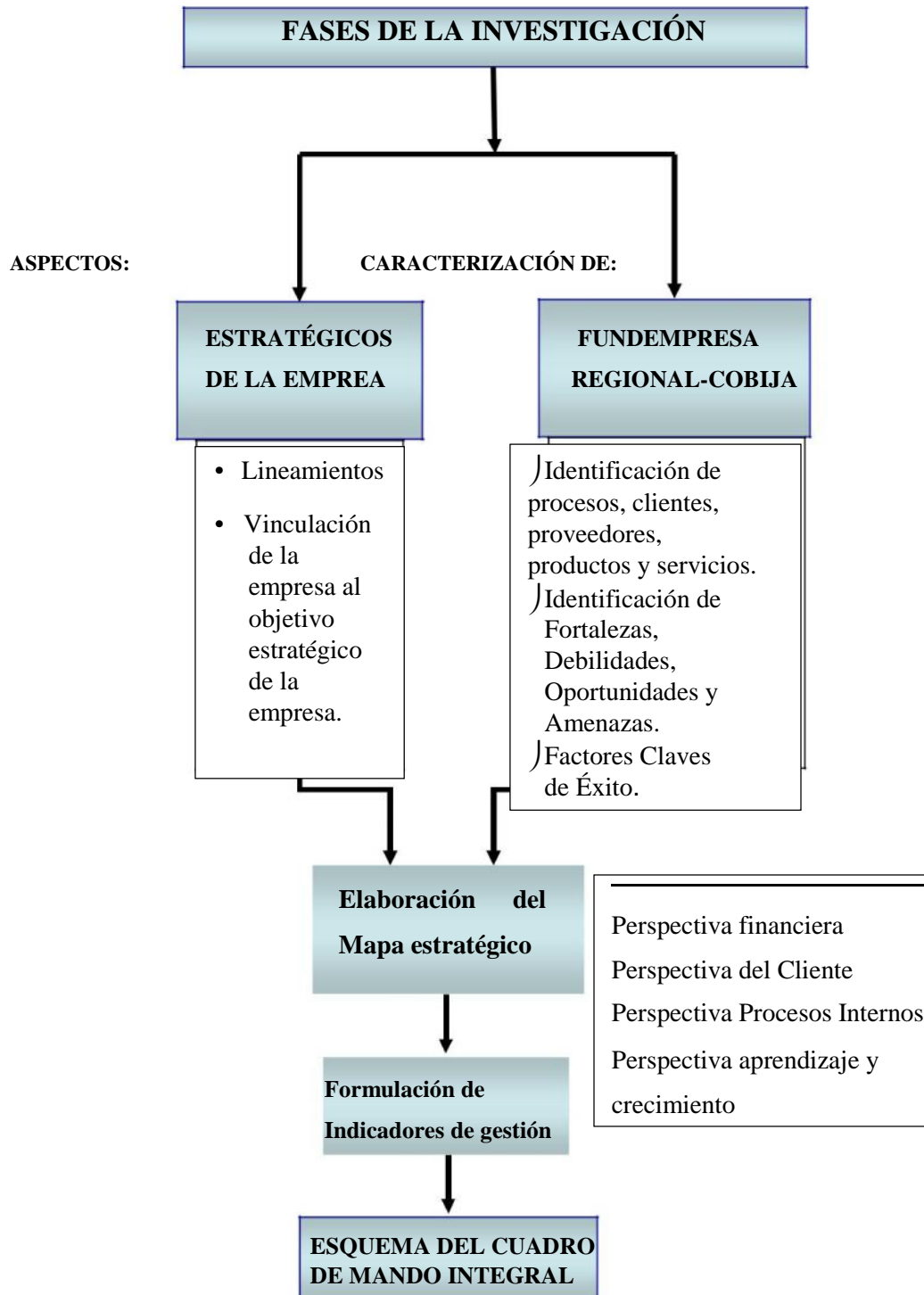


Figura 4 Flujograma del trabajo investigativo
Fuente de elaboración propia

9.- DIAGNOSTICO SITUACIONAL

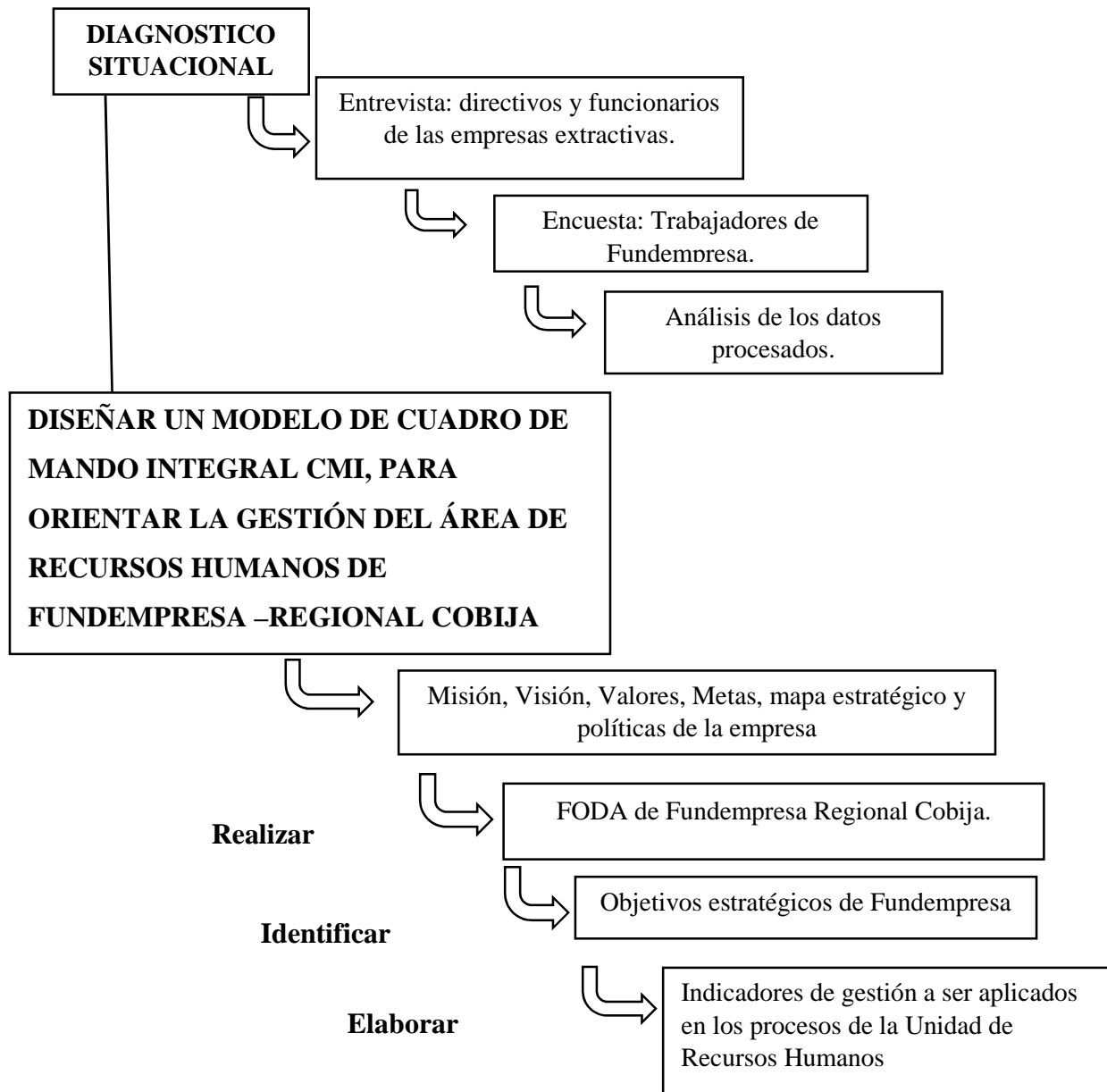


Figura 5 Diagnostico General de la Investigación

Fuente elaboración propia

9.1.- Diagnostico Situacional

Se realizó una recopilación de información de los cinco trabajadores de la institución y las tres distintas empresas mediano, micro y macro empresario que rigen con el Registro de Comercio a través de la matrícula otorgada por Fundempresa, con la información que se necesitaba para posteriormente desarrollar un diagnóstico en base al método descriptivo y cualitativo, lo cual ha permitido identificar las falencias existentes en Fundempresa Regional-Cobija, Como consecuencia de la entrevista y encuestas realizadas a los funcionarios y directivo se concluyó que el mismo cuenta con un CMO, siendo realizado esté en el año 2001, lo cual nos da a conocer que el mismo no cuenta con todos los datos procesados que contiene el CMI. Así mismo se determinó las siguientes carencias:

- 1.- El Cuadro de Mando Operativo se demuestra para llevar a cabo todo el control referente a la departamental Pando, de acuerdo a su sistema de medición del desempeño de actividades interdepartamentales, y procesos de pequeño mediano calado corporativo, mediante variables operativas de las pequeñas y medianas empresas existentes en Pando.
- 2.- El Cuadro de Mando Operativo arroja los datos operacionales de la organización, y los resultados de la medición del desempeño de los procesos que se llevan a cabo en la regional u departamental.

Ahora lo que se quiere implantar a Fundempresa Regional-Cobija, es un Diseño de CMI para orientar la gestión del área de recursos humanos de Fundempresa Regional-Cobija, para poder sacar adelante la institución porque esta avocada en el ámbito de su objetivo estratégico que necesitan potenciar el área de recursos humanos de la cual partiremos por el aprendizaje y crecimiento, sin embargo se da a conocer las otras tres perspectivas de lo consecuente a rasgos general como son: financiera, clientes y procesos que existen, formando un total de cuatro perspectivas con sus significados de los indicadores y las diferentes cuatro perspectiva que existen.

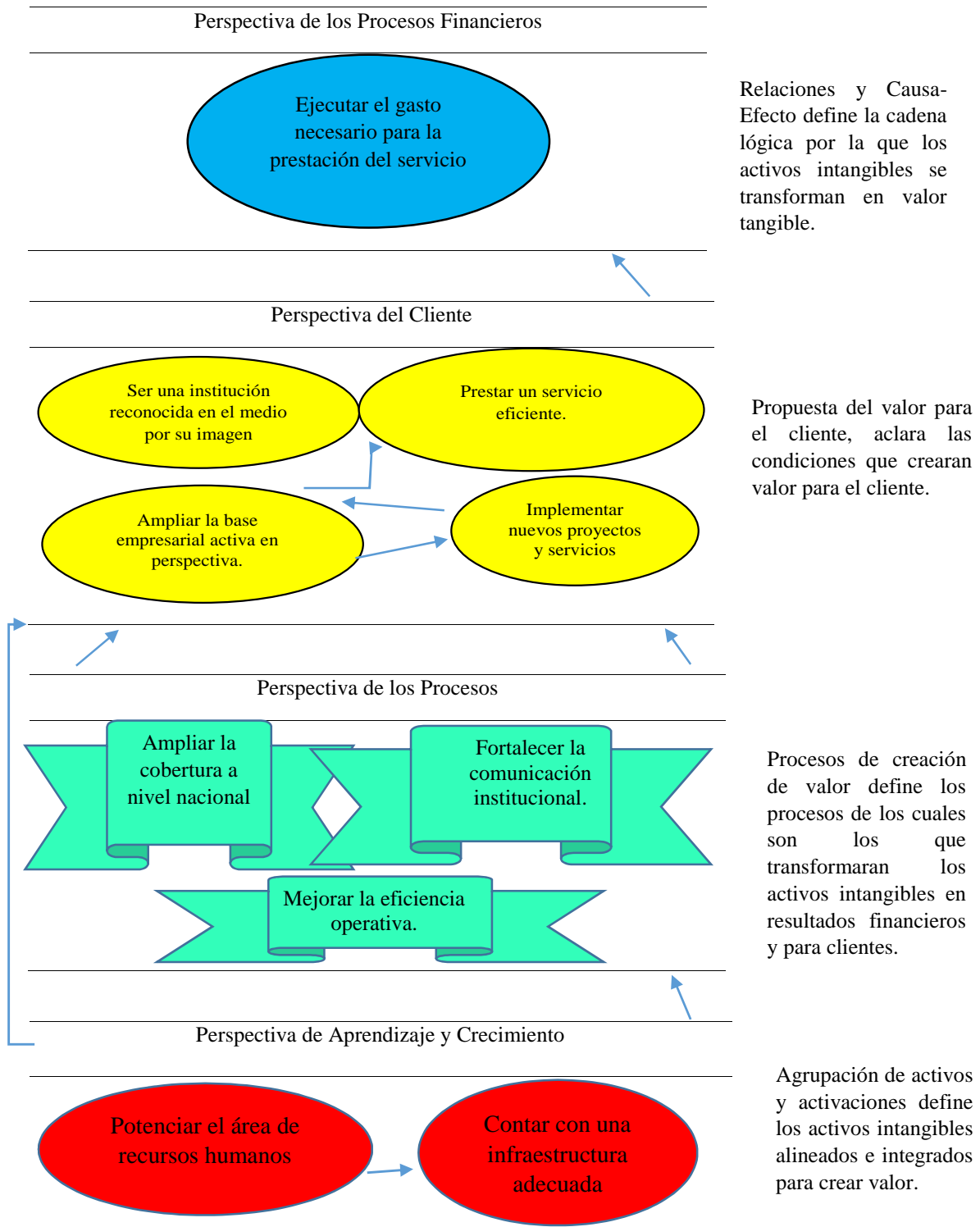


Figura 6 Mapa estratégico

Fuente adaptada a Fundempresa Regional-Cobija, Kaplan y Norton (2010)

9.2.-Relaciones Causa-Efecto: Los objetivos específicos en cada una de estas cuatro perspectivas deben de satisfacer los objetivos específicos generales establecidos en el destino estratégico en una relación causal entre ellos el logro de los objetivos específicos situados en la perspectiva de los accionista, esencialmente financieros, depende de los objetivos específicos alcanzados en la perspectiva de los clientes y estos a su vez, dependen del logro de los objetivos específicos relacionados con los procesos de la empresa y estos últimos, finalmente dependen del logro de objetivos específicos relacionados con la perspectiva de (aprendizaje y crecimiento). Cada objetivo debe de contar con uno o más indicadores asociados para su medición. Por medio de las metas se establecen los valores deseados para los indicadores. Las iniciativas o proyectos de intervención representan los medios por los cuales la empresa se propone a alcanzar los objetivos.

- **Realizar un diagnóstico situacional a través de un FODA de Fundempresa-Regional Cobija:** La elaboración de la matriz FODA contempló la identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades como unidad de gestión empresarial, con base en sus recursos financieros, y humanos, procesos internos, prácticas administrativas, soporte tecnológico y relación con clientes internos y externos, la misma se analizó y complementó sobre la base de lo expuesto por el operativo y ejecutivos en su Plan operativo y funcional 2015-2020. El análisis interno identifica las fortalezas comprenden aquellas características inherentes que permiten aprovechar las oportunidades que se presentan enfrentar exitosamente, neutralizar o atenuar las amenazas existentes para el logro de los objetivos, propósitos, metas y fines de la unidad, caso contrario, las debilidades representan aquellas características que plantean incapacidad para enfrentar, neutralizar las amenazas existentes y el desaprovechamiento de oportunidades, en función de lo anterior, a través del diagnóstico interno de Fundempresa Regional-Cobija, se obtuvieron los siguientes resultados en el diagnostico interno; por su parte, el análisis externo o del entorno, identifica las oportunidades que podrían estar al alcance para ser aprovechadas, así como las amenazas que podrían obstaculizar o interferir en la consecución de los objetivos, propósitos, metas y fines de la unidad, en función de ello, a través del diagnóstico externo de Fundempresa Regional-Cobija, se obtuvieron los siguientes resultados diagnostico externo

Tabla 3

Diagnostico Interno

Diagnostico Interno	
Fortalezas	Debilidades
Personal profesional con experiencia en las áreas de sistema de control, planificación y control, estimaciones de costos, ejecución e inspección de empresas, y administración de contratos.	Insuficiencia de fuerza laboral para dar respuestas a todos los requerimientos de ejecución.
Experiencia en el manejo de la normativa interna asociada a Fundempresa.	Falta de personal de relevo a mediano plazo.
Conocimiento de los programas Windows, Word, Excel, power point.	Deficiencia en la planificación y seguimiento de los diferentes procesos.
Disponibilidad y equipos apropiados para el ejercicio de las funciones.	Elevado tiempo de respuesta a los requerimientos para obtener la matrícula de comercio por las unidades operativas de la empresa.
Existencia de una plataforma sistémica para el manejo de la información técnica.	Ausencia de eventos de características académicas o seminarios técnicos, dentro del plan anual de capacitación que permitan actualización oportuna del personal en cuanto a normas y procedimientos.
Existencia de una unidad coordinadora de proyectos y sustitución.	Déficit en el proceso de cierre.
Disposición para prestar soporte técnico oportuno a las unidades operativas de Fundempresa Regional-Cobija.	Estructura organizativa no acorde con la realidad funcional de la Gerencia y ausencia de un plan de carrera para los profesionales de la Gerencia.
Personal identificado con el sistema de gestión de calidad.	Existencia de estimación de costos que permite la estimación adecuada de los recursos necesarios.

Fuente propuestas por el investigador

Tabla 4

Diagnostico Externo

Diagnostico Externo	
Oportunidades	Amenazas
<p>Prioridad asignada a la ejecución de las matriculas de comercio, de inversión prevista para alcanzar metas de logros y éxito en las importaciones y exportaciones que realiza Fundempresa como el ente de todas las empresas que tienen que estar certificada en el país y en la regional.</p> <p>Requerimiento de áreas operativas para actualizar la tecnología frente al proceso de las matriculas otorgadas.</p> <p>Apoyo a nivel directivo de Fundempresa Regional-Cobija: Existencia de fondos financieros para la ejecución de más proyectos planteados por el Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE) para generar más ingresos.</p> <p>Existencia de una política para la sustitución de importaciones que permite reducir la alta dependencia de proveedores fuera de la empresa.</p> <p>Estudio de fuerza laboral que sustente la adecuación de la estructura organizativa.</p> <p>Planes de preparación para la creación de grupos de personal profesional de relevo en las diferentes áreas.</p> <p>Mejorar el seguimiento y control sobre las empresas a fin que estén bajo la ley que les permite realizar importaciones y exportaciones vinculadas con Fundempresa.</p> <p>Verificar y controlar las importaciones que se realiza desde la unidad operativa.</p>	<p>Lentitud de los procesos administrativos para iniciar el proceso de trámites en ventanilla para que le otorguen la matrícula de comercio.</p> <p>Flujo de cajas insuficiente lo cual puede poner en riesgo al mismo ente de Fundempresa.</p> <p>Bajo dominio tecnológico en ventanilla que prestan servicios claves y pueden ocasionar retraso en la entrega de matriculación de comercio al empresario.</p> <p>Limitaciones en la asesoría técnica ofrecida por la gerencia de información para lograr obtener autorización de los procesos de Control de Calidad y que afecta el inicio oportuno y el desarrollo de las entregas de matrícula de comercio tales como: Control de horario, Administración, parte operativa, control de solicitudes.</p> <p>Dificultad para cubrir el déficit de horas requeridas para la ejecución que se otorga en ventanillas.</p> <p>Baja disponibilidad en entrega de las diferentes matriculas de comercio que se inscriben cada vez más en algunas ocasiones con demora.</p> <p>Alta dependencia de los trabajadores de Fundempresa Regional Cobija.</p> <p>Prestación de servicio hacia los clientes impactando los tiempos en la demora.</p> <p>Alta complejidad en la ejecución del trámite que se lleva a realizar esperando cada vez aún más.</p>

Fuente propuestas por el investigador

Tabla 5

Formulación de la matriz estratégica para la Gestión Global de Fundempresa Regional-Cobija.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategia F-O</p> <p>) Desarrollo de prospectos de inserción para aclarar las metas previstas desarrollo de prospectos de seguimientos, mejoras en el ámbito de importaciones y exportaciones, otorgando la matrícula de comercio en el ámbito nacional y regional.</p> <p>) Disponibilidad de oportunidades en el grado de sostenibilidad de Fundempresa Regional Cobija como el ente motor de todas las empresas que están asociadas a Fundempresa</p>	<p>Estrategias D-O</p> <p>) Realizar importaciones y exportaciones para mejorar el ámbito empresarial en el municipio de Cobija, a través de los procesos de planificación, ejecución, control y administración de la unidad de recursos humanos colocando las estrategias de gestión empresarial en Fundempresa.</p> <p>) Gestionar la participación del personal de la jefatura en programas de capacitación y actualización de las áreas.</p>
	<p>Estrategias F-A</p> <p>) Apoyar a la jefatura de Fundempresa Regional Cobija con el control de calidad y procesos de los entes de diferentes empresas que adquieren su matrícula de comercio, facilitarles más para la obtención de la misma, para que así pueda generar ingresos en el país.</p> <p>) Aprovechar el desarrollo de procesos automatizados para el manejo de información disponible relacionada con la matrícula de comercio y los requisitos para obtenerla.</p>	<p>Estrategias D-A</p> <p>) Buscar e implantar mecanismos para ampliar y mejorar los procesos de procura y contratación de más funcionarios para la colaboración del trabajo en equipo en Fundempresa regional Cobija.</p> <p>) Participar en el desarrollo e implementación de planes de preparación de personal, para que se habitué en el trabajo que perseverara alcanzar.</p>

Fuente elaboración propia

Tomando como fundamento los aspectos identificados a través del análisis interno y externo se da a conocer lo que se muestra en la Matriz Estratégica resultante, enfocada a la gestión global de Fundempresa Regional-Cobija, manejados por la sucursal.

- **Estrategias F-O.** Las estrategias F-O están dirigidas a: Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades que se presentan; incrementar las fortalezas para el mejor aprovechamiento de oportunidades; utilizar las fortalezas para que se presenten nuevas oportunidades.

- **Estrategias D-O.** Las estrategias D-O están dirigidas a: Disminuir o eliminar debilidades para incrementar la capacidad de aprovechar las oportunidades que se presentan; disminuir o eliminar debilidades aprovechando las oportunidades.

- **Estrategias F-A.** Las estrategias F-A están dirigidas a: Utilizar las fortalezas para enfrentar, neutralizar o atenuar las amenazas que sobrevengan.

- **Estrategias D-A.** Las estrategias D-A están dirigidas a: Disminuir las debilidades para incrementar la capacidad de enfrentar, neutralizar o atenuar las amenazas que sobrevengan.

- **Identificar los objetivos estratégicos de Fundempresa para definir cuales se aplican al área de Recursos Humanos.**

9.3.- Factores Claves de Éxito

Además de los resultados del diagnóstico interno y externo de la organización y siguiendo los pasos requeridos según la metodología del CMI, se requiere hacer bien para llevar a cabo las estrategias establecidas, en este sentido es considerando cada una de las cuatro perspectivas de esta metodología y demás aspectos teóricos presentados, se plantean los siguientes factores claves de éxito enfocados hacia la gestión empresarial del área de recursos humanos de Fundempresa Regional-Cobija.

Tabla 6

Factores clave de éxito

Perspectiva	Factores claves de éxito
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejecutar el gasto necesario para el servicio.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliar la base empresarial activa en perspectiva. ▪ Implantar nuevos proyectos y servicios aprobados. ▪ Ser una institución reconocida en el medio por su imagen. ▪ Prestar un servicio eficiente.
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer la comunicación e imagen institucional. ▪ Mejorar la eficiencia operativa. ▪ Ampliar la cobertura a nivel nacional
Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potenciar el área de recursos humanos. ▪ Contar con una infraestructura adecuada

Fuente adaptada de Fundempresa Regional-Cobija

Partiendo de las estrategias y factores claves de éxito determinados en el punto anterior, la formulación de objetivos estratégicos específicos y propuestas de creación de valor y sus relaciones causa-efecto, permitieron definir el mapa estratégico a ser aplicado a la gestión global Fundempresa Regional-Cobija, desde las perspectivas contempladas bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral.

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos específicos definidos para cada una de las cuatro perspectivas, en consonancia con dichas estrategias y a continuación en el mapa estratégico correspondiente:

Tabla 7

Objetivos estratégicos específicos

Perspectiva	Objetivos estratégicos
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejecutar el gasto necesario para el servicio.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliar la base empresarial activa en perspectiva. ▪ Implantar nuevos proyectos y servicios aprobados. ▪ Ser una institución reconocida en el medio por su imagen. ▪ Prestar un servicio eficiente.
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer la comunicación e imagen institucional. ▪ Mejorar la eficiencia operativa. ▪ Ampliar la cobertura a nivel nacional
Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potenciar el área de recursos humanos. ▪ Contar con una infraestructura adecuada

Fuente adaptado a Fundempresa Regional Cobija (Kaplan y Norton, 2010).

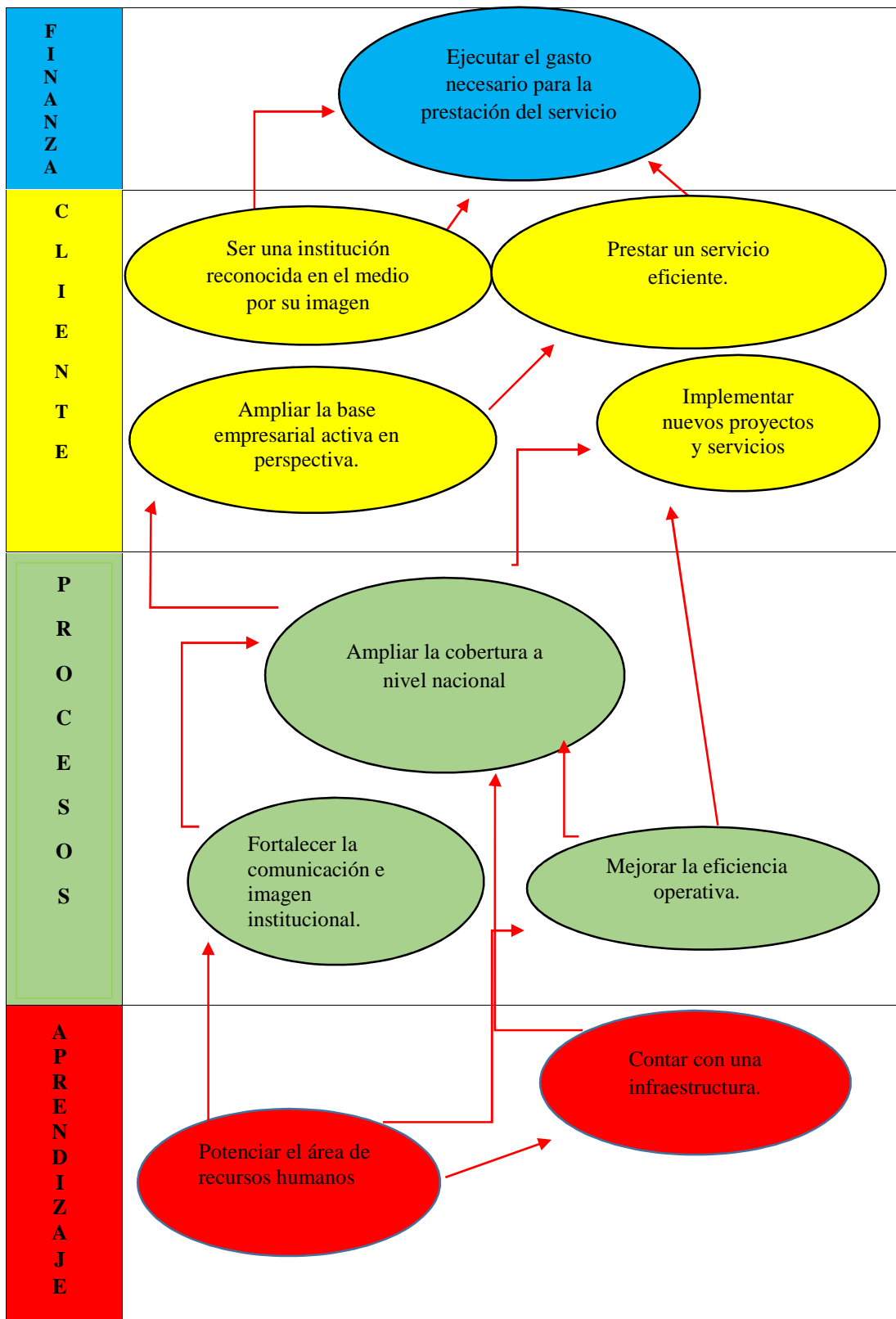


Figura 7 Mapa de los objetivos estratégicos

Fuente elaboración propia



Figura 8 Organigrama de Fundempresa Regional-Cobija
Fuente de elaboración propia

1.- Jefe de Fundempresa Regional-Cobija: Se ocupa en llevar cabo la coordinación y supervisión del trabajo elaborado por cada funcionario al mismo tiempo utilizando eficientemente todos los recursos que se encuentren bajo su disposición a fin de maximizar la utilidad y la meta propuesta elaborada en su gestión.

2.- Secretaria: Es la persona encargada de supervisar los asuntos, sobre todo aquello que requiera confidencialidad, colaborar con el Gerente General en el área administrativa, es la encargada de la documentación de la empresa y de la atención al público, efectuando esto durante la jornada de trabajo, tomar notas o apuntes de las indicaciones que le entregue a su superior, confeccionar cartas, certificados y otros documentos, recibir la documentación que llega a la empresa, atender al público, en forma personal o vía telefónica.

3.- Operaciones: Es uno de los puestos más alto en la empresa y reporta directamente al superior de la empresa, maneja las operaciones diarias sobre las importaciones y exportaciones de la empresa y realiza la otorgación de matrícula y comercio.

4.- Ventanilla: Su objetivo es agilizar y simplificar los flujos de información entre los agentes vinculados al comercio exterior y transporte presentar información estandarizadas a través de un único punto de entrada, con el objeto de cumplir una sola vez con todos los tramites de importaciones y exportaciones, recibiendo a cada cliente para que realicen su pago correspondiente de la matrícula de comercio.

5.- Administración y Recursos Humanos: Es el encargado de llevar el proceso administrativo aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos las habilidades, etc. De los miembros del equipo de trabajo en beneficio del propio funcionario estas tareas la desempeña al igual en recursos humanos sobre una persona en concreto el objetivo que persigue la función de Recursos Humanos está compuesta por las siguientes áreas reclutamiento, selección, compensaciones y beneficios, capacitación y desarrollo.

Dando lugar a lo que se tiene previsto en el diseño del Cuadro de Mando Integral, para la unidad de Recursos Humanos, considerando que en esta empresa se obtuvo información valiosa e idónea para desarrollar el problema planteado el número de la población.

Se podrá verificar y conocer las diferentes opiniones y características que se realizara a nivel externo a esta población tomada que serán tres empresas que constituyen cada mediano, micro y macro empresario, existiendo de acuerdo a su tamaño que esto lo notaremos en los anexos.

- **Elaborar los indicadores de gestión a ser aplicados en los procesos de la Unidad de Recursos Humanos.**

9.4.- Definición de los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una empresa o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicio o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada, en el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador, es por esto que los indicadores pueden ser individuales y globales, los indicadores para un área tienen su base en los procesos en los cuales ella interviene, y tiene que ver con:

- **Funciones:** La función del área es, en resumen, la razón de ser. Es el fundamento del área y constituye la guía primordial para comprender el papel del área en la gestión global de la organización.
- **Procesos:** Muestran la manera como el área transforma las entradas (datos, información, materiales, mano de obra, energía, capital y otros recursos) en salidas (resultados, conocimientos, productos y servicios útiles), los puntos de contacto con los clientes, la interacción entre los elementos o sub componentes del área.
- **Estructura:** Más que el organigrama del área, presenta la forma como están alineados los elementos que la componen para operar.

- **Desempeño:** Es la relación que existe entre lo que se entrega al área, con lo que se produce y lo que se espera que esta entregue.
- **Cliente:** Las salidas o productos del área, bien sean bienes, servicios o ambos, son para alguien, ya un cliente interno o externo, ya que los clientes tienen unas necesidades y expectativas respecto de lo que reciben del área.

9.5.- Uso de los Indicadores

En la mayoría de organizaciones los indicadores de gestión son el resultado de una operación, por lo que hay que identificar y/o definir indicadores de gestión si realmente nuestra intención es administrar eficazmente y eficientemente los mismos, por lo que su es importante para:

Poder interpretar lo que está ocurriendo

- Tomar medidas
- Cuando la variable se sale de los límites establecidos.

9.6.- Perfil de los Indicadores y Sistema de Alerta para control.

Sumado a la determinación de objetivos y variables críticas en los que se fundamentan los indicadores formulados, el perfil de cada indicador establecerá la fuente de información, frecuencia de medición, su ponderación respecto al resto de indicadores y responsable de su elaboración, seguimiento y control, así como los rangos permitidos como sistema de alerta para el control de la gestión y la toma de decisiones.

Establecer el perfil de cada indicador involucra de manera general la determinación de los aspectos que se indican a continuación en la Tabla 8:

Tabla 8

Perfil de indicadores

DATOS BÁSICOS	
Código del indicador	Código asignado durante el diseño del indicador
Nombre corto	Descripción resumida de lo que medirá
Tipo de indicador	Según su naturaleza conceptual (efectividad, eficacia, eficiencia)
Estructura	Fórmula de cálculo del indicador
Descripción	- finalidad. Por qué medirlo. - necesidad de gerenciar el indicador. - importancia o impacto.
Fuente	Fuente de la información
Comportamiento	al Tendencia considerada como positiva (valores esperados, criterio de logro Comparación). Ejemplos: al aumento; a la disminución.
Frecuencia	Diaria, semanal, quincenal, mensual, trimestral, cuatrimestral, semestral o anual
Unidad de medición	Ejemplos: días; bs.; %; etc.
Ponderación	Peso del indicador (porcentual)
RESPONSABLE	
Elaboración del indicador	Responsable(s) de la elaboración del indicador
Meta	Responsable (s) de fijar la meta
Logro	Responsable(s) de lograr la meta y tomar acciones preventivas y/o Correctivas en caso de desviaciones
Seguimiento y control	Responsable(s) del seguimiento y control del indicador
SISTEMA DE ALERTA	
Rango permisible (límites definidos por el Rango no permisible)	Zona verde: ejemplo: menor o igual a 10 % respecto a la meta Zona amarilla: ejemplo: entre 11 y 20 % por debajo de la meta. Rango de alerta temprana. Requiere el registro de acciones preventivas Zona roja: ejemplo: más del 20% por debajo de la meta. Amerita acciones correctivas.

Fuente elaboración propia.

(*) La información corresponde al período Enero-Diciembre 2015 y Enero-Agosto 2016, exceptuando los indicadores relativos a capacitación y evaluación del desempeño en que el período considerado es Enero 2015 -Diciembre 2015 y Enero 2016 -Agosto 2016.

(*) El avance corresponde a un índice con una base 100, de tal forma que un valor mayor a 100 indica mejoramiento, un valor menor a 100 corresponde a un deterioro de la gestión y un valor igual a 100 muestra que la situación se mantiene. Para calcular este avance es necesario, previamente, determinar el sentido de los indicadores en ascendente o descendente. El indicador es ascendente cuando mejora la gestión empresarial a medida que el valor del indicador aumenta y es descendente cuando mejora el desempeño a medida que el valor del indicador disminuya.

(*) Considera las becas para estudios de pregrado, postgrado y/u otras especialidades.

(*) Esta información se obtiene de los resultados de los procesos de evaluación de los años correspondientes.

- 1. Indicador descendente:** El número de días no trabajados debiera ser menor cada vez.
- 2. Indicador descendente:** El cese de funcionarios, en términos generales, debe ser menor, para garantizar una menor rotación del personal.
- 3. Indicador ascendente:** El número de desvinculaciones debería ser creciente por la mayor cantidad de funcionarios con requisitos para acceder a ella. El resultado del año 2015 fue modificado debido a que el informado se basó en resultados preliminares del concurso de promociones, el cual finalmente, la Contraloría Regional ordenó retrotraer, por tanto, arrojó distintos resultados, que son computables al período 2016.
- 4. Indicador ascendente.** Es el número de desvinculación laboral.
- 5. Indicador ascendente:** El aumento de grado de los funcionarios debiera ser creciente.
- 6. Indicador ascendente:** Se considera tener una política que permita tener una mejora constante de los grados de los funcionarios a contratación.

Objetivo estratégico: Potenciar el área de recursos humanos.	
Indicador: Días No Trabajados	
Unidad Responsable: Recursos Humanos	Actualización: Anual
	Unidad de Medición: N°
Definición del Indicador	
Promedio Mensual Número de días no trabajados por funcionario.	
Objetivo del Indicador	Forma de Cálculo
Medir el promedio Mensual de los días no trabajados.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de días de licencias médicas, días administrativos y permisos sin sueldo año } t/12}{\text{Dotación Efectiva año total}} = \text{PMDNT}$
Fuente de datos	
Unidad de Recursos Humanos de Fundempresa	
Forma de visualización	
Tipo líneas de tendencia	Escala de tiempo: Mensual
Dimensiones	
Institución/Empresa	
Meta	Sensibilidad
---	Media

Figura 9 Potenciar el área de recursos humanos días no trabajados
Fuente de elaboración propia

Objetivo estratégico: Potenciar el área de recursos humanos.			
Indicador: Rotación de Personal			
Unidad Responsable: Recursos Humanos	Actualización	Mensual	Unidad de Medición %
Definición del Indicador			
Porcentaje de egresos del servicio respecto de la dotación efectiva.			
Objetivo del Indicador		Forma de Cálculo	
Define el porcentaje de egresos del servicio de la dotación efectiva.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de funcionarios que han cesado en sus funciones o se han retirado del servicio por cualquier causal año total}}{\text{Dotación Efectiva año total}} * 100 = \text{PES}$		Fuente de datos Unidad de Recursos Humanos Fundempresa
Forma de visualización		Alcance	
Tipo Grafico circular	Escala de tiempo: Mensual	Toda la empresa	
		Meta 100%	Sensibilidad Media

Figura 10 Potenciar el área de recursos humanos: Rotación de personal.
Fuente elaboración propia

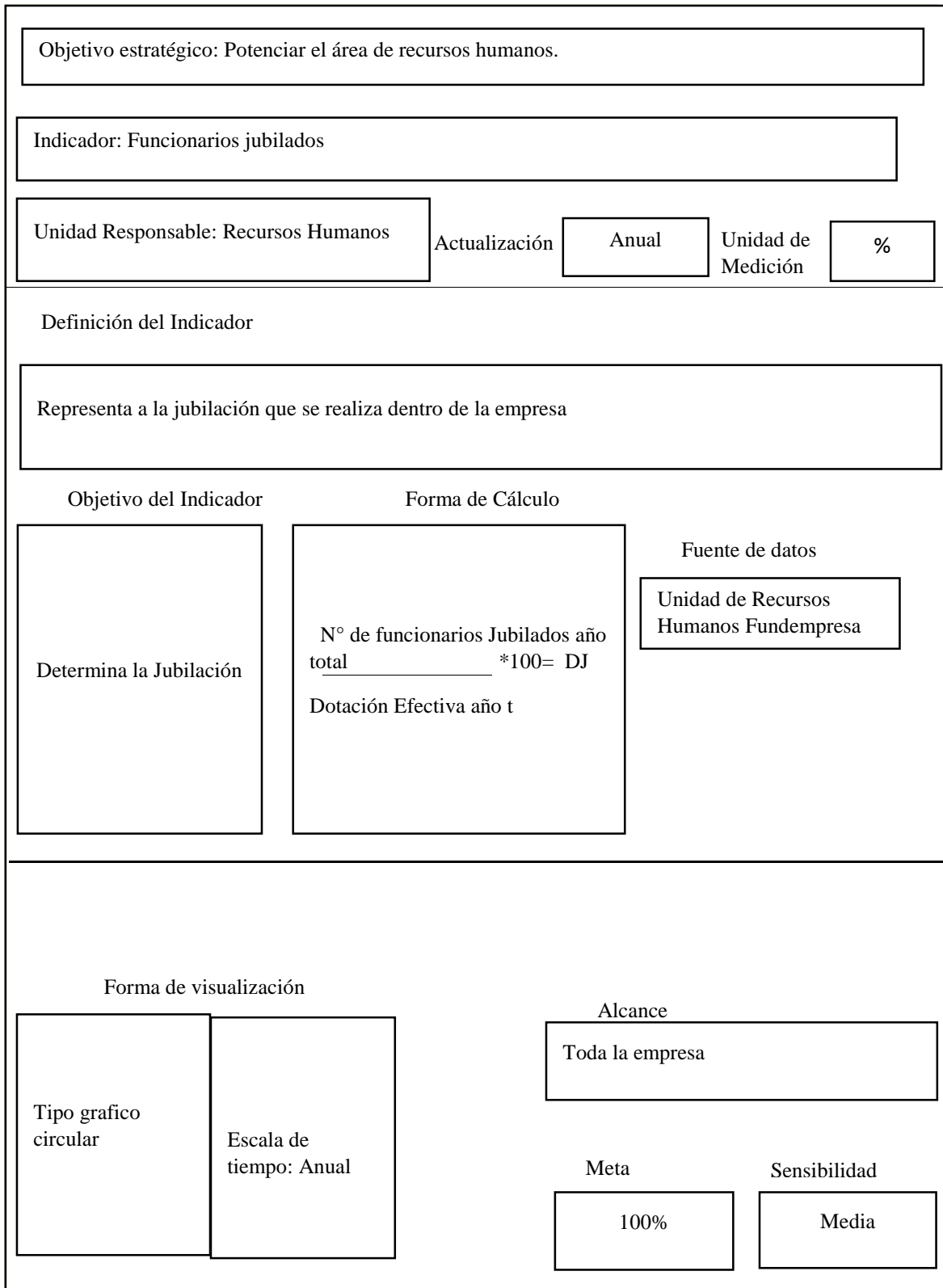


Figura 11 Potenciar el área de recursos humanos: Funcionarios jubilados
Fuente de elaboración propia

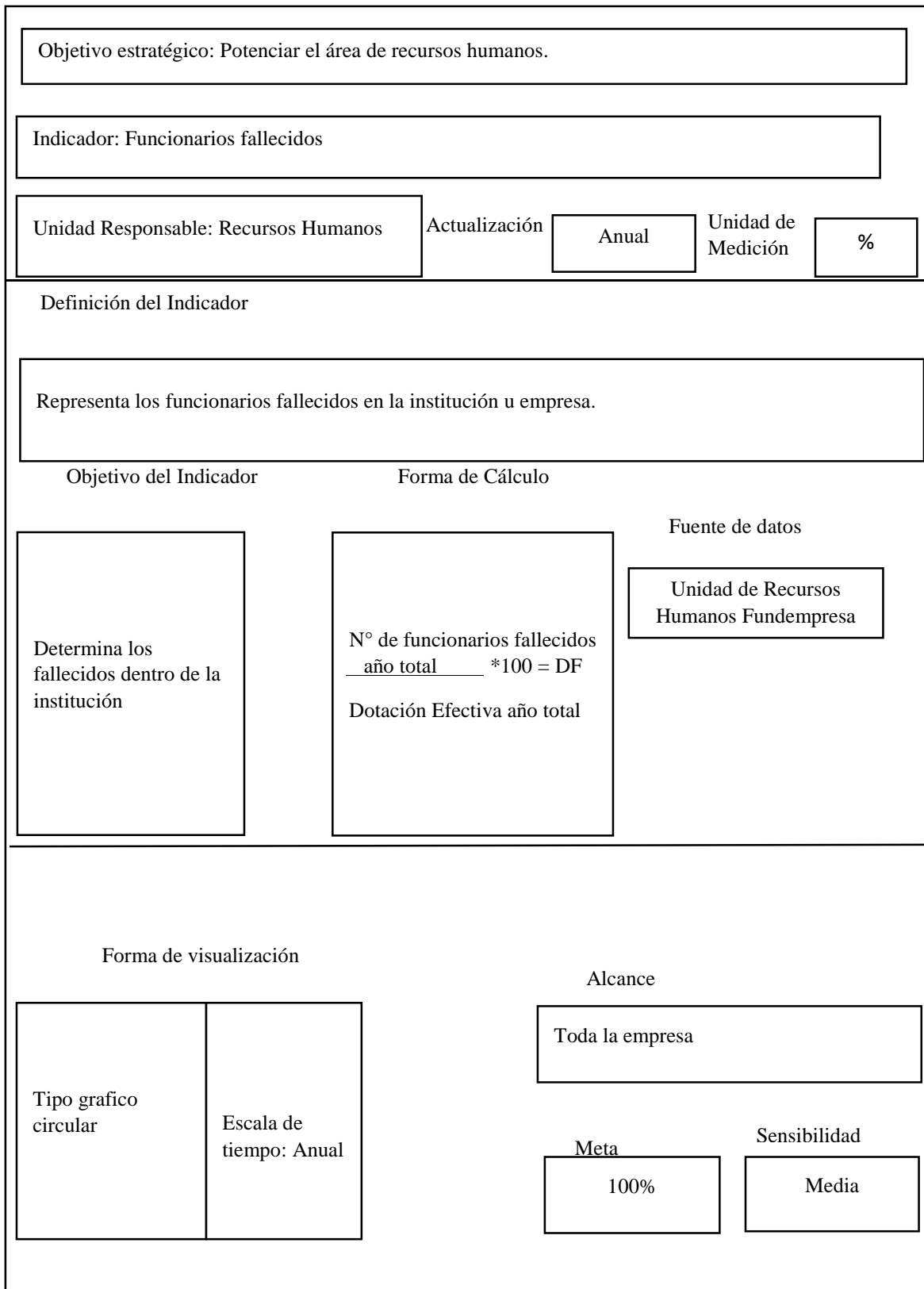


Figura 12 Objetivo estratégico Potenciar el área de recursos humanos: Funcionarios fallecidos
Fuente elaboración propia

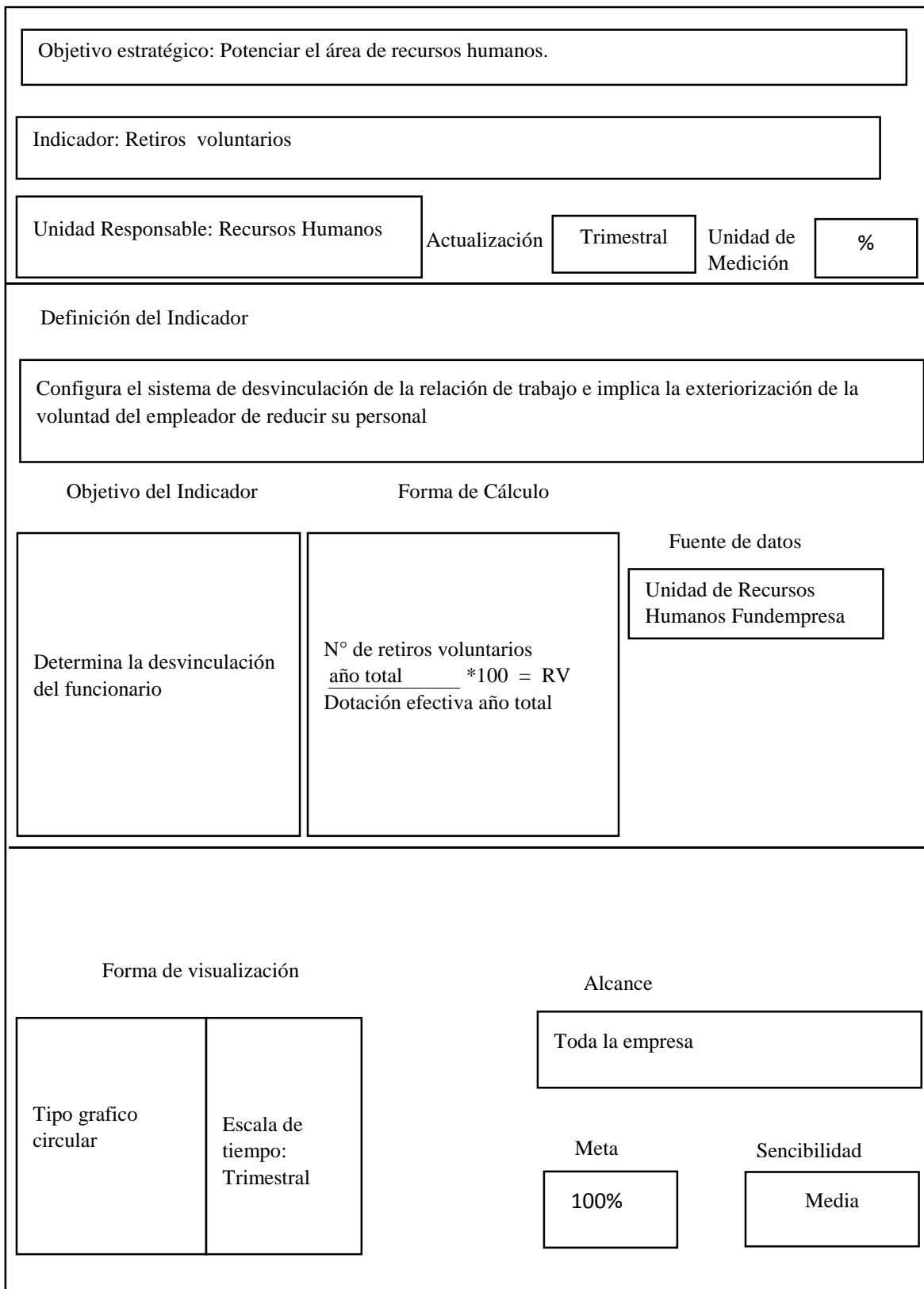


Figura 13 Objetivos estratégicos Potenciar el área de recursos humanos: Retiros voluntarios
Fuente de elaboración propia

Objetivo estratégico: Potenciar el área de recursos humanos.	
Indicador: Otros retiros	
Unidad Responsable: Recursos Humanos	Actualización: Anual
	Unidad de Medición: %
Definición del Indicador	
Representa los retiros que cada año se da en la empresa.	
Objetivo del Indicador	Forma de Cálculo
Determina anualmente el retiro del personal	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de otros retiros año total}}{\text{Dotación efectiva año total}} * 100 = O$
Fuente de datos	
Unidad de Recursos Humanos Fundempresa	
Forma de visualización	
Tipo grafico circular	Escala de tiempo: Anual
Alcance	
Toda la empresa	
Meta	
100%	Sencibilidad
Media	

Figura 14 Objetivo estratégico Potenciar el área de recursos humanos: otros retiros
Fuente de elaboración propia

Objetivo estratégico: Potenciar el área de recursos humanos.			
Indicador: Razón o Tasa de rotación			
Unidad Responsable: Recursos Humanos	Actualización	Trimestral	Unidad de Medición
			%
Definición del Indicador			
Representa la figura clave que se utiliza para evaluar la eficiencia de la empresa			
Objetivo del Indicador		Forma de Cálculo	
Determina la taza de rotación	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de funcionarios ingresados año total}}{\text{N}^\circ \text{ de funcionarios en egreso año total}} * 100 = \text{TR}$		Fuente de datos Unidad de Recursos Humanos Fundempresa
Forma de visualización		Alcance	
Tipo grafico circular	Escala de tiempo: Trimestral	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> Toda la empresa </div>	
		Meta	Sensibilidad
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> 100% </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> Media </div>

Figura 15 Objetivo estratégico Potenciar el área de recursos humanos: Taza o rotación
Fuente de elaboración propia

Objetivo estratégico: Potenciar el área de recursos humanos.			
Indicador: Grado de Movilidad en el servicio			
Unidad Responsable: Recursos Humanos	Actualización	Anual	Unidad de Medición
			%
Definición del Indicador			
Representa el porcentaje de funcionarios de planta ascendidos respecto de la Planta Efectiva de Personal.			
Objetivo del Indicador		Forma de Cálculo	
Estudio del personal porcentaje de funcionarios de planta P.E.P.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Funcionarios Ascendidos}}{\text{N}^\circ \text{ de funcionarios de la Planta Efectiva}} * 100 = \text{PEP.}$	Fuente de datos	
		Unidad de Recursos Humanos Fundempresa	
Forma de visualización		Alcance	
Tipo grafico circular	Escala de tiempo: Anual	Toda la empresa	
		Meta	Sensibilidad
		100%	Media

Figura 16 Objetivo estratégico Potenciar el área de recursos humanos: Grado de movilidad en el servicio
Fuente de elaboración propia

Objetivo estratégico: Potenciar el área de recursos humanos.			
Indicador: Grado de Movilidad en el servicio			
Unidad Responsable: Recursos Humanos	Actualización	Anual	Unidad de Medición
			%
Definición del Indicador			
Representa el porcentaje de funcionarios a contratación recontratados en grado superior respecto del N° de funcionarios a contrata Efectiva.			
Objetivo del Indicador		Forma de Cálculo	
Determina la contratación y la recontratación del personal en grado superior.	$\frac{\text{N° de funcionarios recontratados en grado superior, año total}}{\text{Contrata Efectiva año total}} * 100 = \text{CRP.}$	Fuente de datos	
		Unidad de Recursos Humanos Fundempresa	
Forma de visualización		Alcance	
Tipo grafico circular	Escala de tiempo: Anual	Toda la empresa	
		Meta	Sensibilidad
		100%	Media

Figura 17 Objetivo estratégico Potenciar el área de recursos humanos: Funcionarios contratados y recontratados

Fuente de elaboración propia

Objetivo estratégico: Potenciar el área de recursos humanos.			
Indicador: Capacitación y Perfeccionamiento del Personal			
Unidad Responsable: Recursos Humanos	Actualización	Anual	Unidad de Medición
			%
Definición del Indicador			
Representa el porcentaje de funcionarios capacitados en el año respecto de la dotación efectiva.			
Objetivo del Indicador	Forma de Cálculo		Fuente de datos
Determina los funcionarios capacitados en el año	$\frac{\text{N}^\circ \text{ funcionarios Capacitados año total}}{\text{Dotación efectiva año t}} * 100 = \text{FCA}$		Unidad de Recursos Humanos Fundempresa
Forma de visualización		Alcance	
Tipo grafico circular	Escala de tiempo: Anual	Toda la empresa	
		Meta	Sensibilidad
		100%	Media

Figura 18 Objetivo estratégico Potenciar el área de recursos humanos: capacitación
Fuente elaboración propia

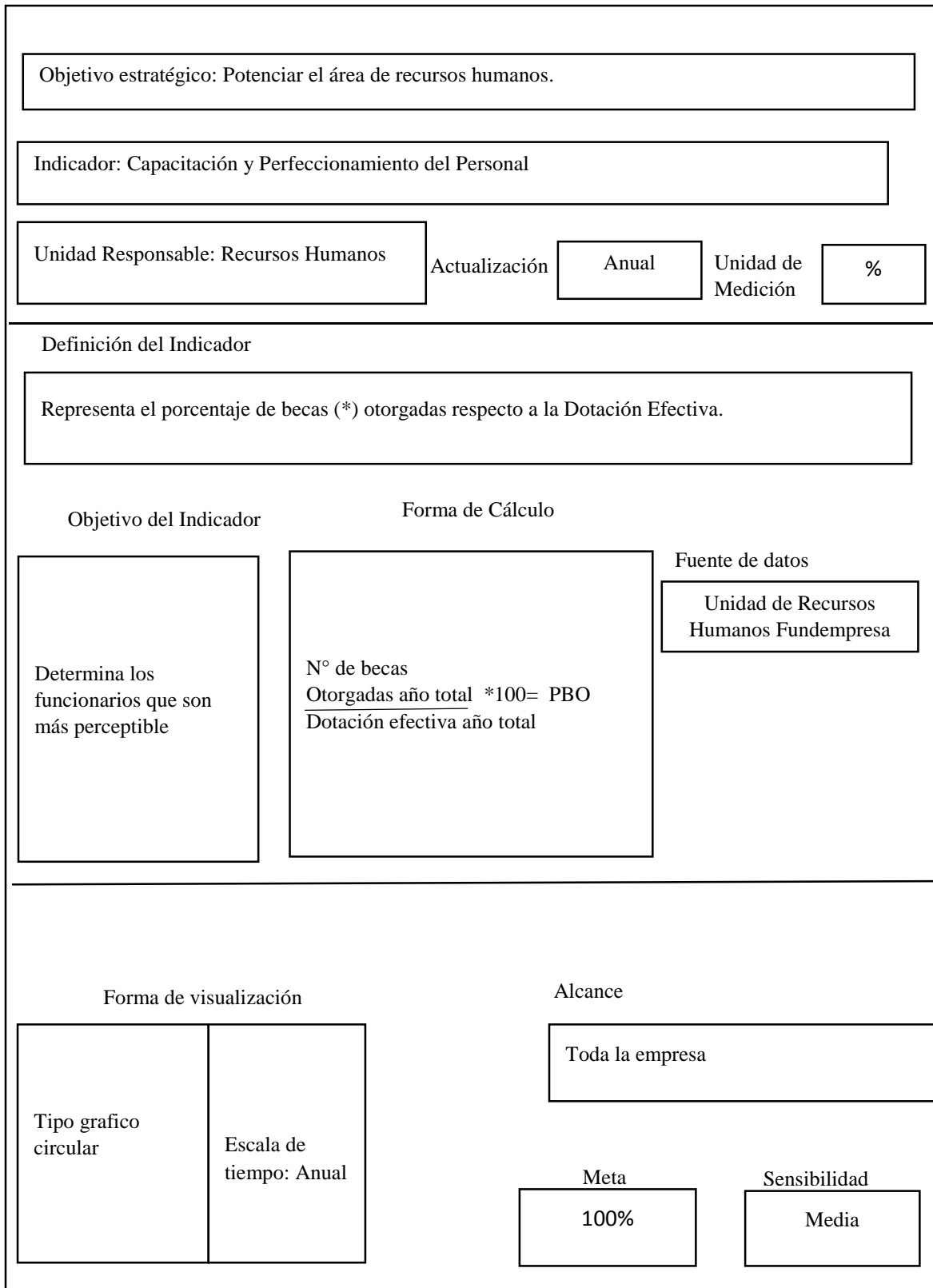


Figura 19 Objetivo estratégico Potenciar el área de recursos humanos: Perfeccionamiento del personal
Fuente elaboración propia

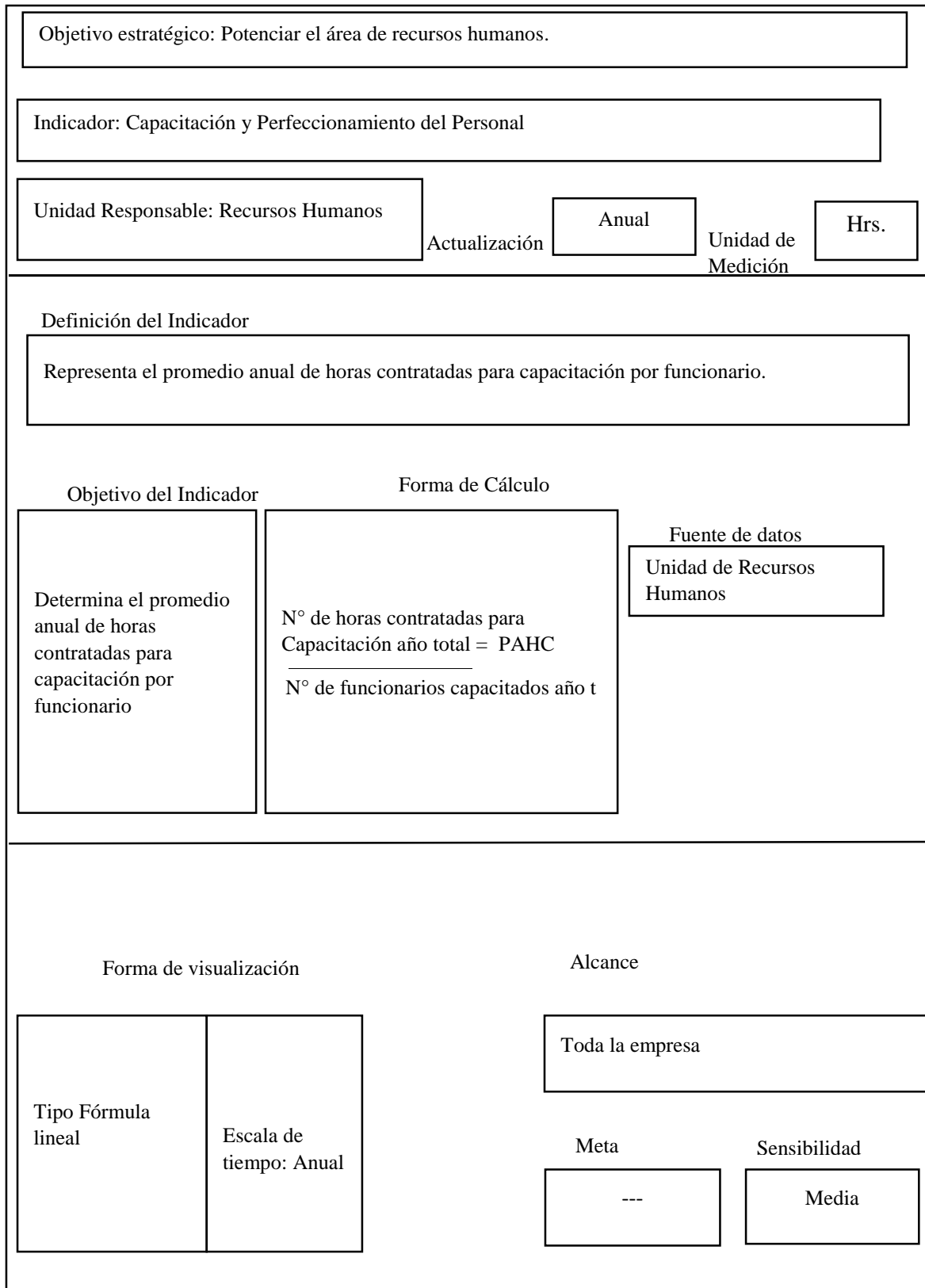


Figura 20 Objetivo estratégico Potenciar el área de recursos humanos: Capacitación y perfeccionamiento
Fuente elaboración propia

Objetivo estratégico: Potenciar el área de recursos humanos.	
Indicador: Grado de Extensión de la Jornada	
Unidad Responsable: Fundempresa Regional-Cobija	Actualización: Anual
Unidad de Medición: Hrs.	
Definición del Indicador	
Representa el promedio mensual de horas extraordinarias realizadas por funcionario.	
Objetivo del Indicador	Forma de Cálculo
Determina los el promedio mensual de horas extraordinaria	$\frac{\text{(N° de horas extraordinarias año total)}}{12} = \text{PMHE}$ $\frac{\text{Dotación efectiva año total}}{\text{Dotación efectiva año total}}$
Fuente de datos	
Unidad de Recursos Humanos Fundempresa	
Forma de visualización	
Tipo Formula lineal	Escala de tiempo: Anual
Alcance	
Toda la empresa	
Meta	
100%	
Sensibilidad	
Media	

Figura 21 Objetivo estratégico Potenciar el área de recursos humanos: Grado de extensión de la jornada
Fuente elaboración propia

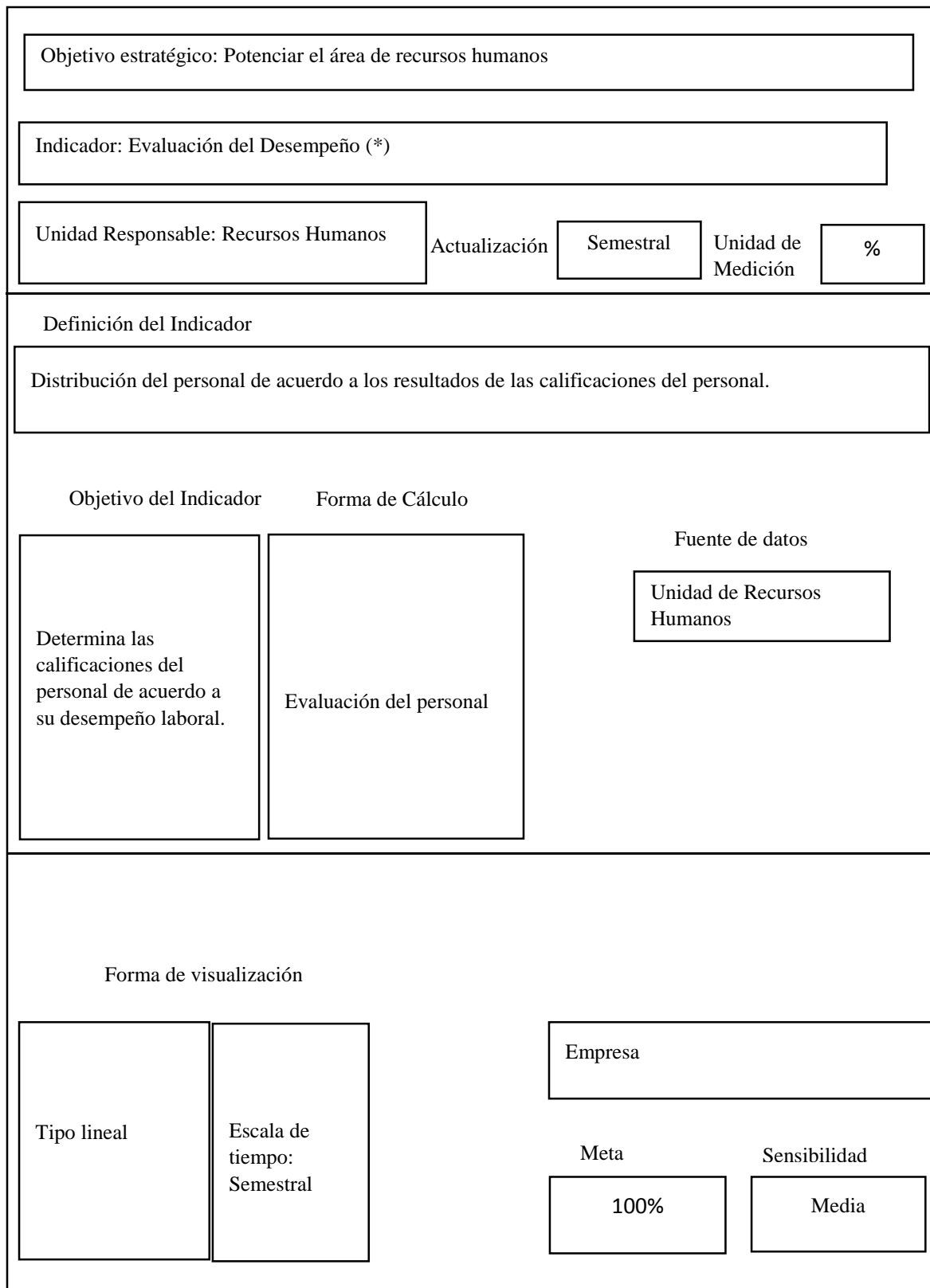


Figura 22 Objetivo estratégico Potenciar el área de recursos humanos: Evaluación de desempeño
Fuente elaboración propia

Tabla 9
Indicadores de Recursos Humanos

Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados(*)		Avance(*)	Notas
		2015	2016		
Días No Trabajados: Promedio Mensual Número de días no trabajados por funcionario.	(N° de días de licencias médicas, días administrativos y permisos sin sueldo año t/12)/Dotación Efectiva año t	1,67	1,69	98.81	1
Rotación de Personal: Porcentaje de egresos del servicio respecto de la dotación efectiva.	(N° de funcionarios que han cesado en sus funciones o se han retirado del servicio por cualquier causal año t/ Dotación Efectiva año t) *100	5.89	1.86	316.7	2
Funcionarios jubilados	(N° de funcionarios Jubilados año t/ Dotación Efectiva año t)*100	3.8	0.75	19.7	3
Funcionarios fallecidos	(N° de funcionarios fallecidos año t/ Dotación Efectiva año t)*100	0.0	0,0	0,0	0
Retiros voluntarios	(N° de retiros voluntarios año t/ Dotación efectiva año t)*100	0,6	0,67	89.5	4
Otros retiros	(N° de otros retiros año t/ Dotación efectiva año t)*100	89.5	0.22	540.9	4
Razón o Tasa de rotación	(N° de funcionarios ingresados año t/ N° de funcionarios en egreso año t) *100	46.84	168	27.8	4
Grado de Movilidad en el servicio: Porcentaje de funcionarios de planta ascendidos respecto de la Planta Efectiva de Personal.	(N° de Funcionarios Ascendidos) / (N° de funcionarios de la Planta Efectiva)*100	1.16	24.2	2086.21	5
Grado de Movilidad en el Servicio: Porcentaje de funcionarios a contrata recontractados en grado superior respecto del N° de funcionarios a contrata Efectiva.	(N° de funcionarios recontractados en grado superior, año t)/(Contrata Efectiva año t)*100	1.76	6.23	354	6
Capacitación y Perfeccionamiento del Personal: Porcentaje de Funcionarios Capacitados en el año respecto de la Dotación efectiva.	(N° funcionarios Capacitados año t/ Dotación efectiva año t)*100	71.54	70.12	98	7
Porcentaje de becas (*) otorgadas respecto a la Dotación Efectiva.	(N° de becas otorgadas año t/ Dotación efectiva año t) *100	0.3	0.74	248.3	7

Promedio anual de horas contratadas para capacitación por funcionario.	(N° de horas contratadas para Capacitación año t /N° de funcionarios capacitados año t)	92.1	81.2	88.16	7
Grado de Extensión de la Jornada: Promedio mensual de horas extraordinarias realizadas por funcionario.	(N° de horas extraordinarias diurnas y nocturnas año t/12)/ Dotación efectiva año t	3.39	4.74	71.5	4
	Lista 1 % Funcionarios	99.6	99,6	100	8
Evaluación del Desempeño (*)					
Distribución del personal de acuerdo a los resultados de las calificaciones del personal.	Lista 2 % Funcionarios	0,4	0,3	75	8
	Lista 3 % Funcionarios	0	0,1	-	9
	Lista 4 % Funcionarios	0	0	-	4

Fuente adaptada de la Unidad de Recursos Humanos de Fundempresa Regional-Cobija.

Tabla 10

Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

Indicadores	Fórmula de Cálculo	Ponderación		Meta	Frecuencia	Notas
		2015	2016			
Días No Trabajados:	(N° de días de					
Promedio Mensual	licencias médicas,				Mensual	descendente
Número de días no	días administrativos y	1.3	1.8	72.7		
trabajados por	permisos sin sueldo					
funcionario.	año t/12)/Dotación					
	Efectiva año t				Trimestral	
Rotación de Personal						
Porcentaje de	(N° de funcionarios que					
egresos del	han cesado en sus	1.0	4.9	20.4	Anual	descendente
servicio respecto	funciones o se han					
de la dotación	retirado del servicio por					
efectiva.	cualquier causal año t/					
	Dotación Efectiva año t					
) *100					
Porcentaje de					Anual	descendente
egresos de la						
dotación efectiva						
por causal de						
cesación.						

Funcionarios jubilados	(N° de funcionarios Jubilados año t/ Dotación efectiva t/ *100)	0.0	0.0	-	Anual	ascendente
Funcionarios fallecidos	(N° de funcionarios fallecidos año t/ Dotación efectiva *100)	0.2	0.4	-	Anual	neutro
Retiros voluntarios con incentivo al retiro	(N° de retiros voluntarios que acceden a incentivos al retiro año t/ Dotación efectiva año t)*100	0.4	3.6	100.0	Trimestral	ascendente
Índice de recuperación de funcionarios	(N° de funcionarios ingresados año t/ N° de funcionarios en egreso año t)	3.6	1.6	100.0	Anual	descendente
Otros retiros voluntarios	(N° de retiros otros voluntarios año t/ Dotación efectiva año t)*100	0.2	0.1	100.0	Trimestral	descendente

Fuente adaptada a la unidad de Recursos Humanos de Fundempresa Regional-Cobija.

Tabla 11

Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

Indicadores	Fórmula de Cálculo	Ponderación		Metas	Frecuencia	Notas
		2015	2016			
Grado de Movilidad en el servicio:	(N° de Funcionarios Ascendidos o Promovidos) / (N° de funcionarios de la Planta Efectiva)*100	24.7	4.4	17.9	Anual	ascendente
Porcentaje de funcionarios de planta ascendidos y promovidos respecto de la Planta Efectiva de Personal.						
Porcentaje de funcionario:	(N° de funcionarios recontractados en Grado Superior respecto del N° efectivo de funcionarios contratados	26.6	10.9	40.8	Anual	ascendente
recontractados en Grado Superior respecto del N° efectivo de funcionarios contratados	(N° de funcionarios recontractados en grado superior, año t)/(Total contratos efectivos año t)*100					
Capacitación y Perfeccionamiento del Personal:	(N° funcionarios Capacitados año t/ Dotación efectiva año t)*100	82.6	91.2	100.0	Anual	ascendente
Porcentaje de Funcionarios Capacitados en el año respecto de la Dotación efectiva.						
Porcentaje de becas⁴ otorgadas respecto a la Dotación Efectiva.	(N° de becas otorgadas año t/ Dotación efectiva año t) *100	3.0	1.2	39.8	Anual	ascendente
Promedio anual de horas contratadas para capacitación por funcionario.	(N° de horas contratadas para Capacitación año t / N° de participantes	20.8	21.0	100.0	Anual	ascendente

Grado de Extensión de la Jornada Promedio mensual de horas extraordinarias realizadas por funcionario.	(Nº de horas extraordinarias año t/12)/ Dotación efectiva año t	3.3	3.2	100.0	Mensual	descendente
Evaluación del Desempeño⁵	Lista 1%	98.9	99.5	100.00	Semestral	ascendente
Distribución del personal de acuerdo a los resultados de las calificaciones del personal.	Lista 2%	0.9	0.5	100.0	Semestral	descendente
	Lista 3%	0.2	0.0	-	Semestral	descendente
	Lista 4%	0.0	0.0	-	Semestral	descendente
				-		

Fuente adaptada a la unidad de Recursos Humanos de Fundempresa Regional-Cobija.

CAPÍTULO 4

10.- PROPUESTA CENTRAL

El CMI propuesto para el área de recursos Humanos de Fundempresa Regional-Cobija es para que se tome en cuenta el control de gestión y tomas de decisiones, el cual agrupa: objetivos estratégicos, indicadores de gestión, metas y sistema de alertas para las cuatro perspectivas financiera, clientes, procesos y en específico la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, donde se encontró que se necesita potenciar el área de Recursos Humanos.

Los valores reales presentados son valores hipotéticos a fin de resaltar el sistema de alertas tipo semáforo. Por otra parte, algunos de los indicadores se corresponden con valores que dependerán de los programas que han de ser elaborados previamente, los cuales no forman parte de la presente investigación y que han de ajustarse a las necesidades detectadas, como por ejemplo, el indicador descrito como ‘Porcentaje de avance del programa de capacitación en procesos de gestión de recursos humanos, y formación de equipos de alto rendimiento el cual deberá ser fundamentado en la detección de necesidades de capacitación y elaborado para el área de Recursos Humanos Fundempresa Regional-Cobija, se realizó a partir de un estudio de diagnóstico, de la recopilación de la información a través de un cuestionario aplicado a los funcionarios, y una entrevista realizada al superior de la mencionada empresa, mediante este análisis se logró examinar el área de Recursos Humanos y su entorno.

10.1.- Descripción de la propuesta

La necesidad del CMI para el área de recursos humanos de Fundempresa Regional-Cobija, es necesario para obtener información que sobresalgan en los indicadores.

Se denomina CMI a una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Servirá para el uso de los altos cargos los que la emplearan al igual que los funcionarios por su valor a contribuir de forma eficaz en la visión empresarial a medio y largo plazo.

10.2.1. - Misión

FUNDEMPRESA es una fundación sin fines de lucro que administra el registro de comercio de Bolivia, brindando un servicio eficiente a los empresarios y al estado, orientada a la mejora continua y apoyo al desarrollo empresarial, con transparencia, recursos y talento humano calificado, tecnología de punta y calidad certificada, promoviendo la incorporación de los diferentes agentes económicos, simplificando sus procesos e impulsando iniciativas que logren la satisfacción de sus clientes.

10.2.2. – Visión

Fundempresa es reconocida por la institucionalidad pública, privada y sus clientes a nivel nacional por haber consolidado al Registro de Comercio de Bolivia como una institución incluyente, accesible y útil para los agentes económicos.

10.2.3. – Valores

) **Integridad:** es personal educado, honesto, que tiene control emocional, que tiene respeto por sí mismo, apropiado, que tiene respeto por los demás, responsable, disciplinado, directo, puntual y leal.

) **Transparencia:** Demuestran tener la transparencia total sobre los procesos y requisitos exigidos.

) **Ética:** Presentan ética profesional, obediencia y normas.

) **Lealtad:** Confiabilidad en los tramites de la otorgación de matrícula de comercio.

) **Respeto:** Valores morales y respeto hacia los clientes.

Compromiso con calidad y la mejora perpetúa en el servicio técnico y administrativo-financiero, en los procesos, en el talento humano, en sus recursos y en el servicio al cliente.

Valor a la responsabilidad, el respeto de los derechos individuales, el espíritu de superación y los altos niveles de compatibilidad para trabajar y tomar decisiones en equipo.

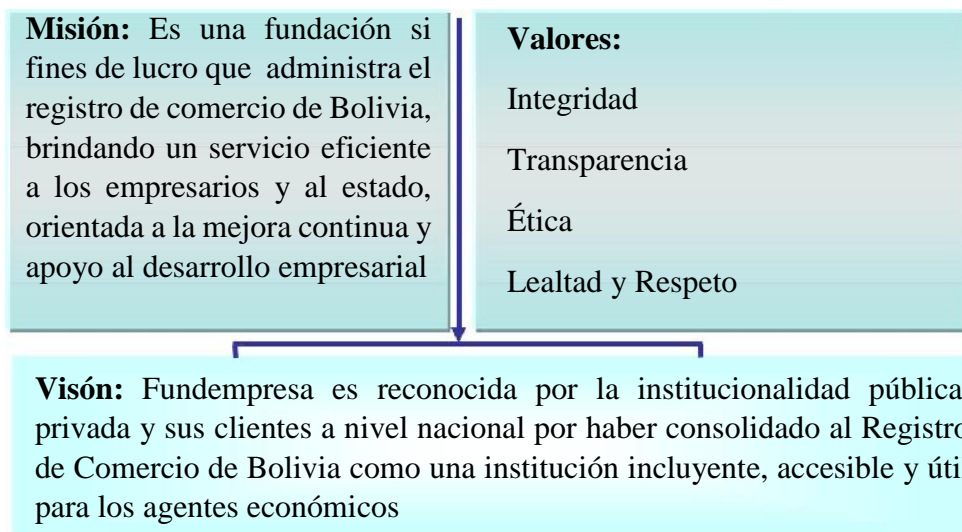


Figura 23 Misión, Visión y Valores
Fuente elaboración propia

10.2.4. –Metas

Las metas son valores que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro deseado para los objetivos a los cuales están asociados. Las metas deben especificar: (a) cantidad; (b) unidad de medida y (c) fecha (tiempo de consecución). (Francés, 2000).

El valor deseado para cada variable o indicador se traduce en una meta y determina el comportamiento deseado: aumentar, disminuir, aumentar hasta un tope, disminuir hasta un tope. La diferencia entre el valor real alcanzado y el valor meta constituye la brecha existente. La medición del logro de las metas usualmente requiere dar al indicador un valor inicial, contra el cual se pueda comparar el nivel de logro alcanzado y utilizar sistemas de alerta para indicar la presencia de brechas que exceden los límites pre-establecidos.

10.2.5.-Política de la empresa

Ha establecido como política “Fomentar el desarrollo, la participación del recurso humano y el mejoramiento continuo, en los procesos de planificación estratégica y planificación operativa, para satisfacer los requerimientos y expectativas de los clientes, con altos niveles de rentabilidad, competitividad y responsabilidad social”.

11.-DISEÑO: MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA ORIENTAR LA GESTIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE FUNDEMPRESA –REGIONAL COBIJA.



Figura 24 Conceptos presentes en el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

Fuente adaptada de The Metric Maps Group- Amy Wong (2010)

En este diseño de CMI se optó por tomar el área de Recursos Humanos que es el tema en específico de esta investigación y su perspectiva viene a ser el aprendizaje y crecimiento.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		INDICADORES	REAL	META
FINANZAS	Ejecutar el gasto necesario para el servicio.	A1. Días No Trabajados	73%	0%
		A2. Rotación de Personal	10%	80%
		A2.1. Porcentaje de egresos del servicio	20%	90%
		F1.Desviación presupuestaria en la empresa.	20%	80%
		A2.2 Porcentaje de egresos de la dotación efectiva.	0%	100%
CENTE	<ul style="list-style-type: none">) Ampliar la base empresarial activa en perspectiva.) Implantar nuevos proyectos y servicios aprobados.) Ser una institución reconocida en el medio por su imagen.) Prestar un servicio eficiente. 	F2. Incremento anual de proyectos aceptados por la Central.	80%	100%
		C1. Ser percibidos por la Central como la planta con la I+D más eficiente de la multinacional en su Segmento de empresa.	17%	100%
		A. Funcionarios jubilados	17%	5%
		A. Funcionarios fallecidos	17%	1%
		A. Retiros voluntarios	4 %	100%
		A. Con incentivo al retiro	100%	85%
		A. Otros retiros voluntarios	100%	100%
		A2.3 Índice de recuperación de funcionarios.		
		P1Articular el equipo de Proyectos (Compras, Calidad, I+D, Operaciones, Logística, RH), de manera que puedan ofrecerse ratios de costes /calidad y plazos más competitivos.	8%	100%
		A.3. Grado de Movilidad en el servicio	18%	100%
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none">) Fortalecer la comunicación e imagen institucional.) Mejorar la eficiencia operativa.) Ampliar la cobertura a nivel nacional 	A3.1 Porcentaje de funcionarios de planta ascendidos	25%	100%
		A3.2 Porcentaje de funcionarios contratados en grado superior	91%	100%
		A4. Capacitación Y Perfeccionamiento del Personal	20%	100%
		4.1 Porcentaje de Funcionarios Capacitados en el año respecto de la Dotación efectiva.		
		A1.Puntos de encuentro semanales para sesiones de interaprendizajes.	4 HRS	8HRS
APRENDIZAJE	<ul style="list-style-type: none">) Potenciar el área de recursos humanos.) Contar con una infraestructura adecuada 	A2.Mejoras introducidas en los diseños de los prototipos como consecuencia del interaprendizaje	8HRS	240HRAS
		A.3 Promedio anual de horas contratadas para capacitación por funcionario.	70%	100%
		A4. Grado de Extensión de la Jornada Promedio mensual de horas extraordinarias realizadas por funcionario		
		A5. Evaluación del Desempeño ⁵		
		Distribución del personal de acuerdo a los resultados de las calificaciones del personal.		

Figura 25 propuesta Diseño del Cuadro de Mando Integral para el área de Recursos Humanos de Fundempresa-Regional Cobija.

Fuente elaboración propia

CAPÍTULO 5

12.-PRESUPUESTO DE INVERSIÓN DE LA PROPUESTA

De acuerdo al presupuesto del CMI para el área de Recursos Humanos se determina el presupuesto de inversión para la implementación de la propuesta antes mencionada a continuación se muestra detalles:

Tabla 22

Gasto en Reclutamiento y Capacitación del Personal

Ítem	Unidad	Cantidad	Descripción	Precio unitario (bs.-)	Precio total (bs.-)
1	Global	8	Gasto de refrigerio	100.-	800.-
2	Global	1	Propuesta Cuadro de Mando Integral para el área de Recursos Humanos de Fundempresa Regional-Cobija y Capacitación o entrenamiento de Personal	5,000.-	5,000.-
3	Unidad	7	Gasto en medio de Comunicación TV	100.-	700.-
4	Unidad	7	Gasto en medio de Comunicación Radio	80.-	560.-
5	Global	50	Gasto en Independientes	10.-	500.-
6	Global	1	Otros Gastos Imprevistos	600.-	600.-
TOTAL					8,160.-

Fuente elaboración propia

Tabla 33

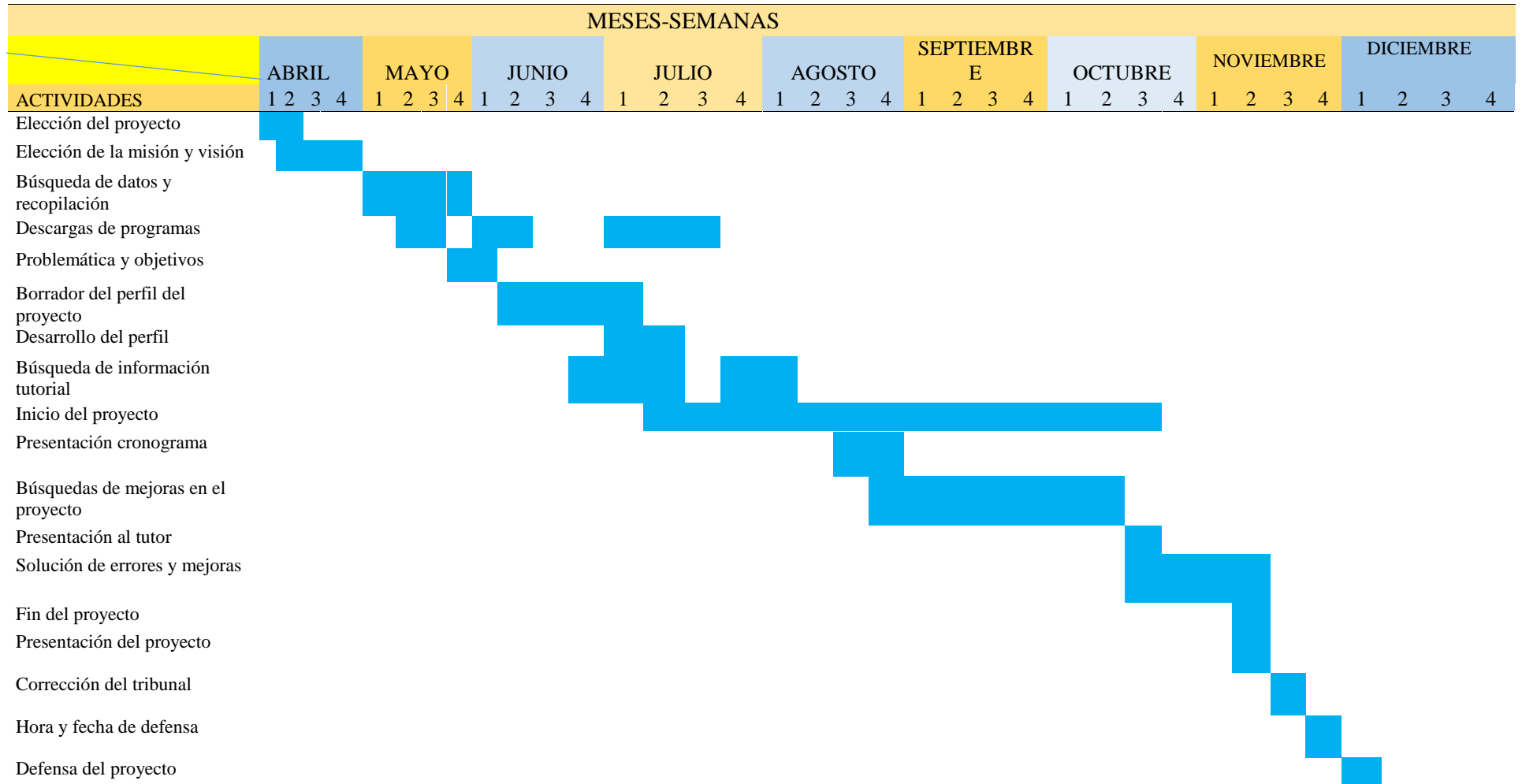
Gasto en Material de Escritorio

Ítem	Unidad	Cantidad	Descripción	Precio unitario (bs.-)	Precio total (bs.-)
1	Paquete	2	Papel bond a4	45.-	90.-
2	Unidad	1	Tóner 12 a (impresora hp laser jet 1020)	150.-	150.-
3	Unidad	4	Engramadora	10.-	40.-
4	Paquete	2	Lápiz	10.-	20.-
5	Paquete	3	Nepaco	10.-	30.-
6	Unidad	1	Perforadora	50.-	50.-
7	Unidad	10	Folder manila a4	5.-	50.-
8	Unidad	6	Lapicero azul tinta liquida	5.-	30.-
9	Cajas	2	Clips	8.-	16.-
10	Paquete	1	Saca grapas	8.-	8.-
TOTAL					484.-

Fuente elaboración propia

13.- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 15
Cronograma de actividades



Fuente elaboración propia

14.- CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN

14.1.- Conclusiones

- Una vez realizado el diagnóstico situacional en la estrategia contenida en misión, visión, valores, política, metas, mapa estratégico, e identificando los objetivos estratégicos, se concluye que las principales fortalezas son experiencia en el manejo de la normativa interna y existencia de una plataforma sistémica para el manejo de la información técnica, las oportunidades son estudio de fuerza laboral que sustente la adecuación de la estructura organizativa y apoyo a nivel directivo de Fundempresa Regional-Cobija: existencia de fondos financieros para la ejecución de más proyectos planteados por el Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE) para generar más ingresos, las amenazas son la dificultad para cubrir el déficit de horas requeridas para la ejecución que se otorga en ventanillas, prestación de servicio hacia los clientes impactando los tiempos en la demora y las principales debilidades son falta de personal de relevo a mediano plazo, y un déficit en el proceso de cierre.

- Una vez identificados los objetivos estratégicos de aprendizaje y crecimiento se concluye que el objetivo estratégico que aplica en el área de recursos humanos es “potenciar el área de recursos humanos”

- Se elaboró los indicadores que nos brindan un punto de partida para poder medir, controlar y mejorar los procesos, lo más importante es que estos indicadores deben ser revisados periódicamente y cambiar si así se lo amerite.

14.2.- Recomendaciones

-) Se recomienda que Fundempresa Regional-Cobija, busque e implante mecanismos para ampliar y mejorar los procesos de procura e implementación de más funcionarios para la colaboración de trabajo en equipo, participar en el desarrollo e implementación de planes de preparación de personal para que se habituó en el trabajo que preservará alcanzar

-) Se recomienda implementar un sistema de control de gestión para el área de recursos humanos que así beneficiara a toda la organización, para poder obtener un excelente control de funcionamiento y no se presenten problemas posteriores, les brindara mejores oportunidades en la toma de decisiones, una estrategia planteadas por la organización para determinar metas a largo plazo los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año realizando excelentes funciones y trabajo en equipo.

-) Se recomienda mantener actualizados los indicadores puesto que su seguimiento se lo realiza de forma periódica., al desarrollar indicadores que nos permitan evaluar el cumplimiento de la meta y objetivos establecidos dentro de la organización, es importante cuantificar la pérdida de tiempo que un funcionario genera en su labor diaria a través de los resultados que arrojen los indicadores.

15.- BIBLIOGRAFÍA

- Aledo, A. (2013). *Cuadro de Mando Integral en Recursos Humanos*, España: Empresarial.
- Amy, Wong. (2010). *Conceptos presentes en el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral*. Fuente adaptada de The Metric Maps Group. EEUU: BookDepository.
- Apaza, M. (2004). *Finanzas para Contadores en Excel*. Lima: Pacífico.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de los recursos humanos, indicadores de gestión*. (6ta. edición) México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Dávila, A. (2005). *Propuesta para un sistema de Control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard Trabajo especial de grado en Cuadro de Mando Integral*. Venezuela.
- Flores S. J. (2003). *Análisis Financiero-Instrumento Estratégico de la Contabilidad Gerencial*. Lima:CECOF Asesores.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral*. (1ra. edición) México: Pearson Educación de México S.A.
- Hernández, R. & Fernández, C. Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1992). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral* (Título original: *The Strategy Focused Organization*). Barcelona.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona, España.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles*. Barcelona, España.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2010). *Guía de los fundamentos de la Organización a la Estrategia a través del Balanced Scorecard*. Barcelona, España.
- Mitroff, y Mason, (1974). *On evaluating the science relationship*. (2da. edición). American.
- Niven, R. Paul (2013). *El Cuadro de Mando Integral pasó a paso*. Barcelona, España.
- Vogel, (2010). *Las 11 ideas sobre el uso correcto del Cuadro de Mando Integral*. Recuperado el 11 de abril del 2016 en <http://www.comandodemandointegral.com.bo>

ANEXOS

INDICADORES DE GESTIÓN:

Según Chiavenato (2010), enseña la forma de calcular en la aplicación de los indicadores gestión, para el área específica de Recursos Humanos y para toda la empresa de esta manera está adaptado para el área de Recursos Humanos de Fundempresa Regional-Cobija:

▪ **Días No trabajados:** Número de días no trabajados por funcionario

Entonces: Mediremos el promedio mensual de los días no trabajados.

$$PMDT = \frac{(N^{\circ} \text{ de días no trabajados} \times \text{meses} \times \text{año})}{\text{dotación efectiva} \times \text{año} \times \text{meses}}$$

$$P = \frac{(2 + 2) \times 1}{5} = 2,5/5 = 0,5$$

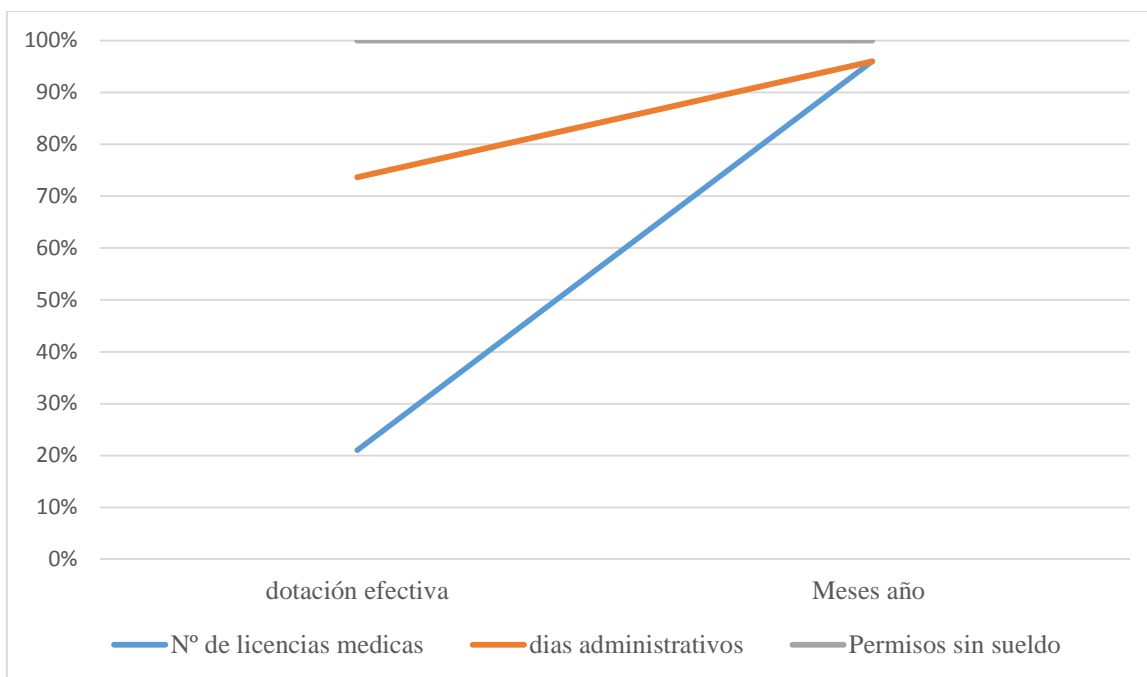


Figura 26 Líneas de tendencia Días no trabajados.

Fuente elaboración propia.

- **Rotación de Personal:** Porcentaje de egresos del servicio respecto de la dotación efectiva.

Define el porcentaje de egresos del servicio de la dotación efectiva.

PES=

$$P = \frac{(\text{N}^\circ \text{ de egresos efectivos del servicio})}{(\text{dotación efectiva})} \times 100$$

$$P = \frac{2}{7} \times 100 = 28.57\%$$

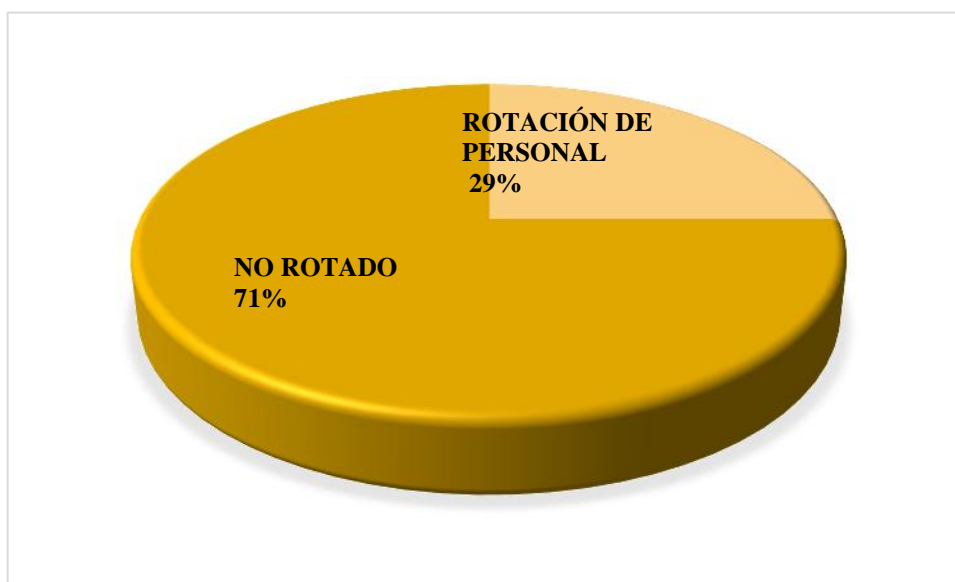


Figura 27 Rotación de personal
Fuente elaboración propia

▪ **Funcionarios jubilados:** Representa a la jubilación que se realiza dentro de la empresa

Determina la Jubilación

$$DJ = \frac{(\text{N}^\circ \text{ de funcionarios jubilados}) \times 100}{(\text{total de funcionarios})}$$

$$D = \frac{1}{7} \times 100 = 14.28\%$$

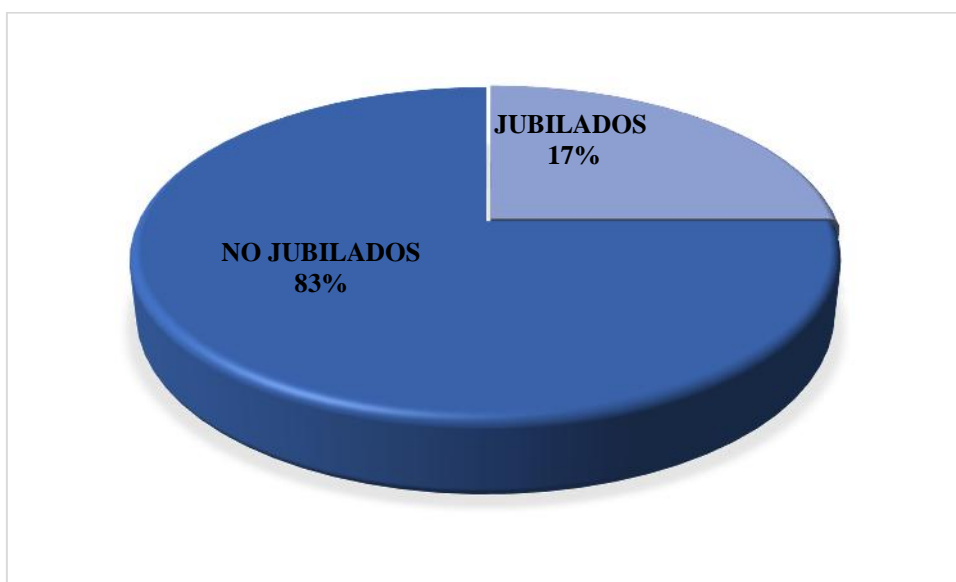


Figura 28 Funcionarios jubilado
Fuente de elaboración propia

▪ **Funcionarios fallecidos:** Representa los funcionarios fallecidos en la institución u empresa.

Determina los fallecidos dentro de la institución

$$D = (N^{\circ} \text{ de fallecidos} / \text{Total de funcionarios}) \times 100$$

$$D = 1/6 \times 100 = 16.67 \approx 17\%$$

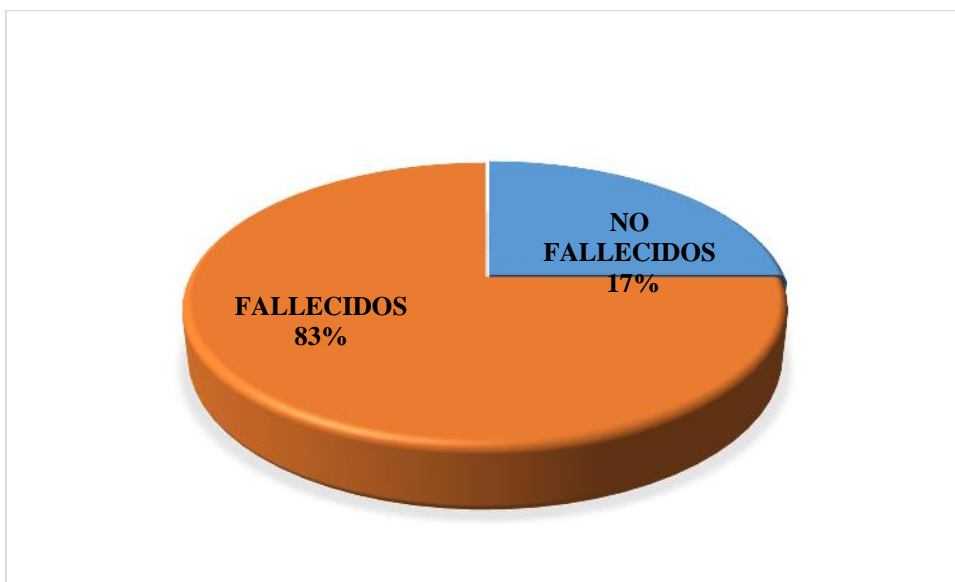


Figura 29 Funcionarios fallecidos
Fuente de elaboración propia

- **Retiros voluntarios:** Configura el sistema de desvinculación de la relación de trabajo e implica la exteriorización de la voluntad del empleador de reducir su personal

Determina la desvinculación del funcionario.

$$R = \frac{(\text{N}^\circ \text{ de retiros voluntarios en el año t}_1)}{(\text{D} \text{ ón e } \text{ año t}_1)} \times 1$$

$$R = \frac{1}{6} \times 1 = 1$$



Figura 30 Retiros Voluntarios
Fuente de elaboración propia

▪ **Otros retiros:** Representa los retiros que cada año se da en la empresa.

Determina anualmente el retiro del personal

$$R = (\text{N}^\circ \text{ d o r } \text{ a ñ o t i }) / (\text{D } \acute{\text{o}} \text{ n e } \text{ a ñ o t i }) \times 1$$

$$R = 2/7 \times 1 = 1$$

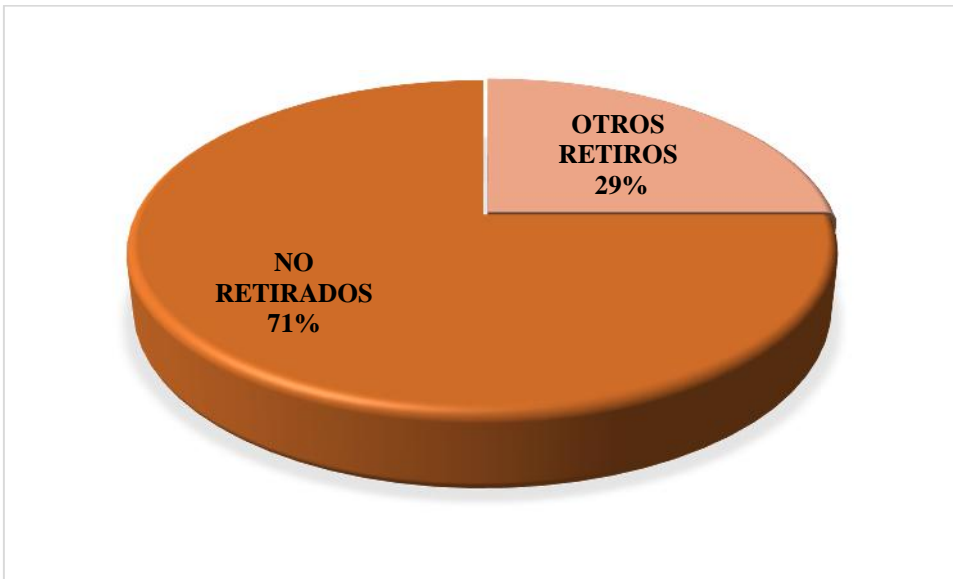


Figura 31 Otros retiros
Fuente de elaboración propia

▪ **Razón o tazas de rotación:** Representa la figura clave que se utiliza para evaluar la eficiencia de la empresa.

Determina la tasa de rotación.

$$T = \frac{(N^{\circ} \text{ de } f \text{ e } e \text{ i } \text{ a } \text{ ñ } \text{ o } \text{ t } \text{ i })}{(N^{\circ} \text{ de } f \text{ e } e \text{ i })} \times 1$$

$$T = 5/6 \times 1 = 8,3$$

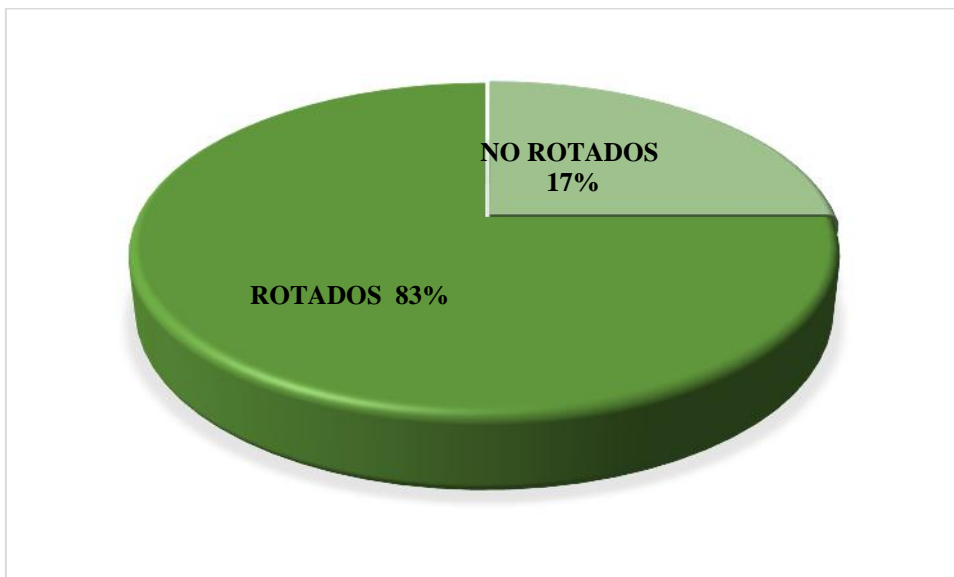


Figura 32 Taza de rotación
Fuente de elaboración propia

- **Grado de Movilidad en el servicio:** Representa el porcentaje de funcionarios de planta ascendidos respecto de la Planta Efectiva de Personal.

Estudio del personal porcentaje de funcionarios de planta.

$$P = \frac{(\text{N}^\circ \text{ d f} \text{ a})}{(\text{N}^\circ \text{ d f} \text{ d l p e})} \times 1$$

$$P = \frac{4}{5} \times 1 = 2$$

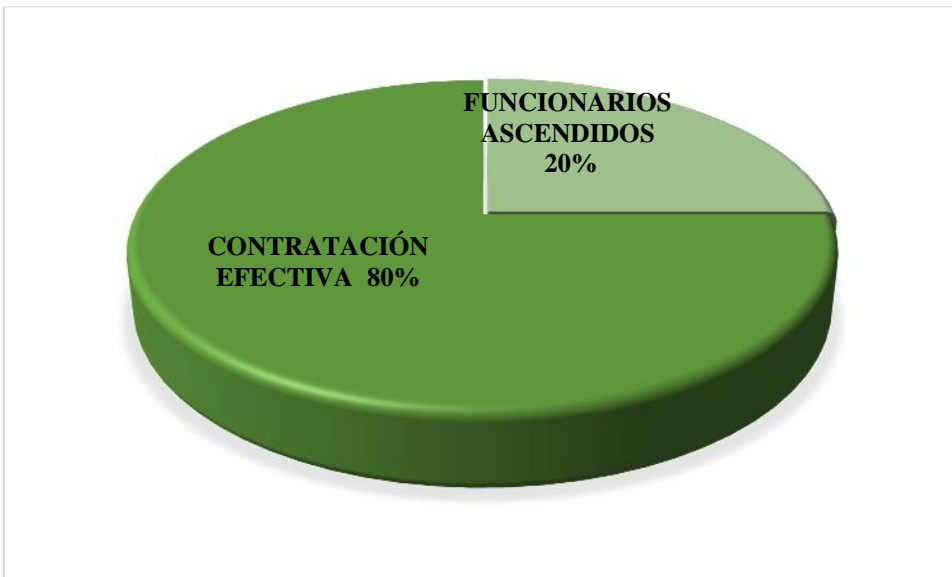


Figura 33 Funcionarios ascendidos
Fuente de elaboración propia

- **Grado de movilidad en el servicio:** Representa el porcentaje de funcionarios a contratación recontratados en grado superior respecto del N° de funcionarios a contratación Efectiva.

Determina la contratación y la recontractación del personal en grado superior

$$CRP = \frac{(N^{\circ} \text{ de funcionarios recontratados en grado superior})}{(N^{\circ} \text{ de funcionarios a contratación efectiva})} \times 100$$

$$C = \frac{1}{4} \times 100 = 25$$

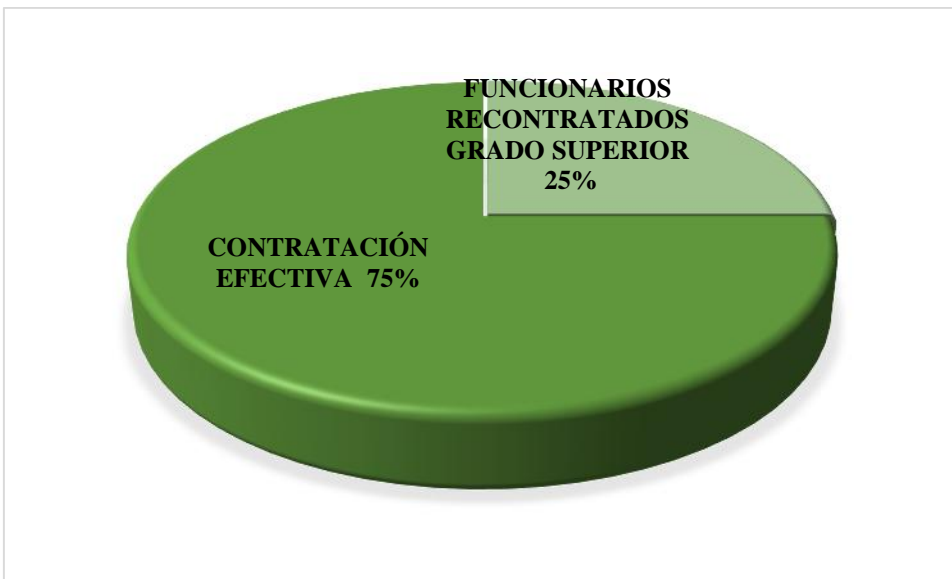


Figura 34 Funcionarios contratados y recontratados
Fuente de elaboración propia

- **Capacitación y Perfeccionamiento del Personal:** Representa el porcentaje de funcionarios capacitados en el año respecto de la dotación efectiva.

Determina los funcionarios capacitados en el año

$$F = \left(\frac{\text{N}^\circ \text{ d f. capacitados}}{\text{dotación e}} \right) \times 100$$

$$F = \frac{1}{4} \times 100 = 25$$



Figura 35 Funcionarios capacitados y no capacitados
Fuente elaboración propia

▪ **Capacitación y Perfeccionamiento del Personal:** Representa el porcentaje de becas (*) otorgadas respecto a la Dotación Efectiva.

Determina los funcionarios que son más perceptible.

$$PBO = \frac{(N^{\circ} \text{ de becas otorgadas})}{(\text{dotación efectiva})} \times 100$$

$$P = \frac{1}{5} \times 100 = 20$$



Figura 36 funcionarios con becas y sin becas
Fuente elaboración propia

▪ **Capacitación y Perfeccionamiento del Personal:** Representa el promedio anual de horas contratadas para capacitación por funcionario.

Determina el promedio anual de horas contratadas para capacitación por funcionario.

$$PAHC = \frac{(N^{\circ} \text{ de horas contratadas para capacitación})}{(N^{\circ} \text{ de funcionarios capacitados})}$$

$$P. = \frac{16}{5} = 3,2$$



Figura 37 Líneas de tendencia Horas de capacitación
Fuente elaboración propia

▪ **Grado de Extensión de la Jornada:** Representa el promedio mensual de horas extraordinarias realizadas por funcionario.

Determina los el promedio mensual de horas extraordinaria.

$$PMHE = \left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de horas extraordinarias}}{\text{dotación efectiva}} \right) / 12$$

$$P. = (2 / 1) / 5 = 4$$

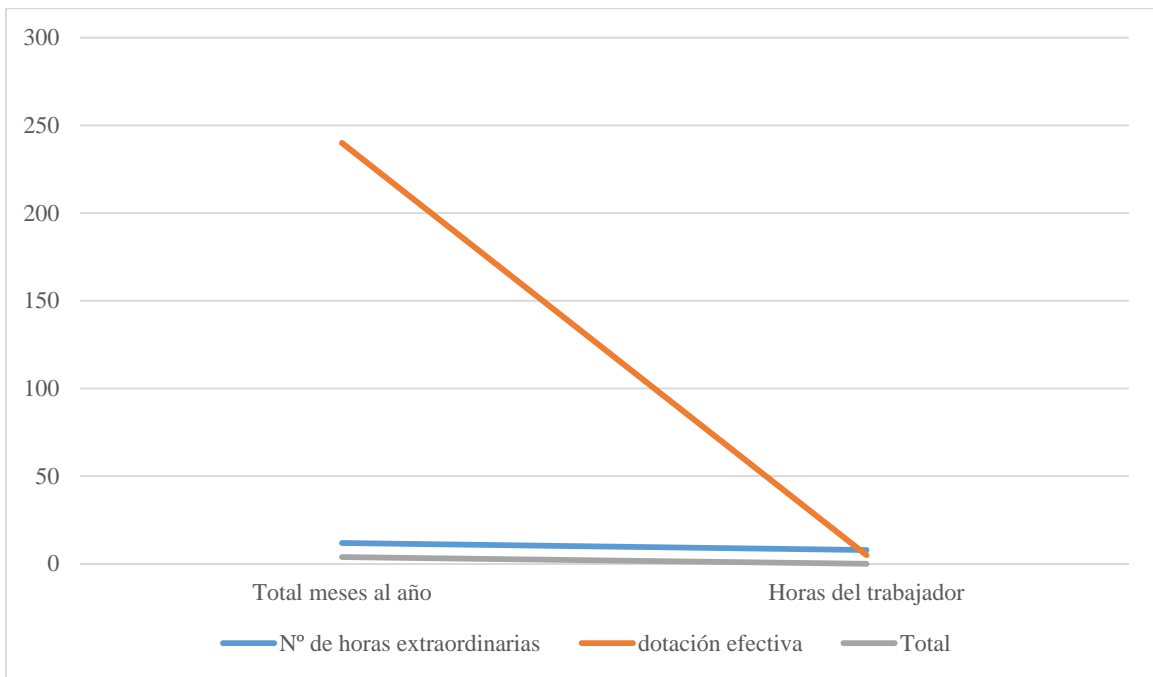


Figura 38 Líneas de tendencia Grado de extensión de la Jornada
Fuente elaboración Propia.

Figura 39 Entrevista conocer los factores internos y externos de análisis estratégico (FODA)
Fuente elaboración propia

GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivo: Conocer los factores internos y externos del análisis estratégico (FODA), respecto a la empresa u institución Fundempresa Regional-Cobija.

Instrucciones: Le agradezco por su participación sírvase de contestar las siguientes preguntas:

Nombre:.....

Cargo:.....

1.- ¿Usted conoce la misión, visión y valores de Fundempresa Regional-Cobija?

.....

2.- ¿Usted tiene conocimiento de la política que aplica la empresa?

.....

3.- ¿Usted tiene conocimiento de los instrumento de gestión empresarial?

.....

4.- ¿Cómo calificaría su desempeño laboral?

.....

5.- ¿La Unidad de Recursos Humanos debería de contar con un (CMI) Cuadro de Mando Integral?

.....

6.- ¿Cuáles son las principales debilidades de Fundempresa Regional-Cobija?

.....

7.- ¿Cuáles son las oportunidades de Fundempresa Regional-Cobija?

.....

8.- ¿Cuáles son las principales fortalezas de Fundempresa Regional-Cobija?

.....

9.- ¿Cuáles son las principales amenazas de Fundempresa Regional-Cobija?

.....

Gracias por su Tiempo

Figura 40 Encuesta para el funcionario de Fundempresa Regional-Cobija
Fuente elaboración propia

Fundempresa Regional-Cobija

CUESTIONARIO

Leyenda: Se realizó el respectivo cuestionario para conocer las falencias con las que cuentan los funcionarios de Fundempresa Regional-Cobija, y cuales temas quisiera abordar.

Oficina:.....

Dependencia: Fundempresa Regional-Cobija

Edad:.....

Sexo:.....

Responde con sinceridad las siguientes preguntas:

- 1. ¿Usted recibió algún tipo de capacitación sobre el trabajo que desempeña actualmente en Fundempresa-Regional Cobija?**

SI

NO

Si su respuesta es SI indique el tema:.....

- 2. ¿Cree usted que es necesario tener algún tipo de capacitación antes de Ingresar a un Puesto de Trabajo?**

SI

NO

Porque:.....

3. ¿Con que frecuencia recibe usted cursos de capacitación durante la gestión?

UNA VEZ AL AÑO

DOS VECES AL AÑO

TRES VECES AL AÑO

OTROS.....

4. ¿Cada cuánto tiempo cree usted que debería de abrirse cursos capacitación durante la gestión?

UNA VEZ AL AÑO

DOS VECES AL AÑO

TRES VECES AL AÑO

OTROS.....

5. ¿En qué le gustaría ser capacitado por preferencia?

R.....

6. ¿La Institución/Empresa cuenta con ambientes para realizar capacitaciones?

SI

NO

Sírvase de contestar las siguientes encuestas:

7. ¿Usted conoce el Cuadro de Mando Integral (CMI)?

SI

NO

8. ¿Usted sabe el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) de la institución/empresa a la cual presta su servicio?

SI

NO

Si su respuesta es SI podría mencionarlas:

Fortalezas:.....

Oportunidades:.....

Debilidades:.....

Amenazas:.....

Gracias por su Tiempo

Fundempresa Regional-Cobija

CUESTIONARIO: MEDIADO, MICRO, MACRO EMPRESARIO.

EMPRESA:.....

Dependencia:

Edad:.....

Sexo:.....

Responda con sinceridad las siguientes preguntas encerrando la adecuada:

1.- ¿Cómo le tratan a Usted cuando se dirige a realizar algunas consultas en Fundempresa Regional-Cobija, como le atienden?

Bien

Excelente

Pésimo

Otros.....

2.- ¿Le brindan las respuestas adecuadas en la hora de atención, que Usted necesita informarse?

SI

NO

Porque.....

3.- ¿Cuándo Usted se despide son cordiales los de Fundempresa Regional-Cobija con su persona?

SI

NO

A VECES

Gracias por su Tiempo

**CUESTIONARIO: FUNCIONARIO DE FUNDEMPRESA REGIONAL-COBIJA
NIVEL INTERNO.**

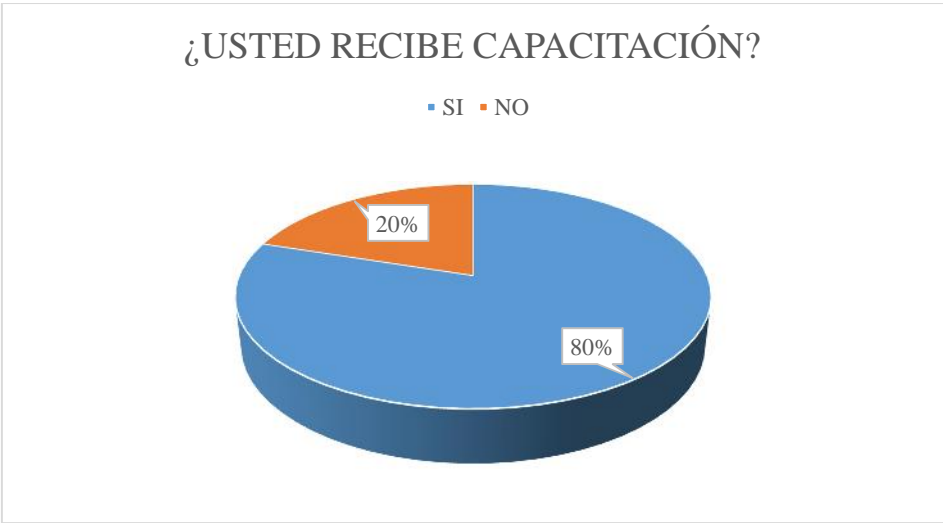


Figura 42 Recibe capacitación
Fuente elaboración propia

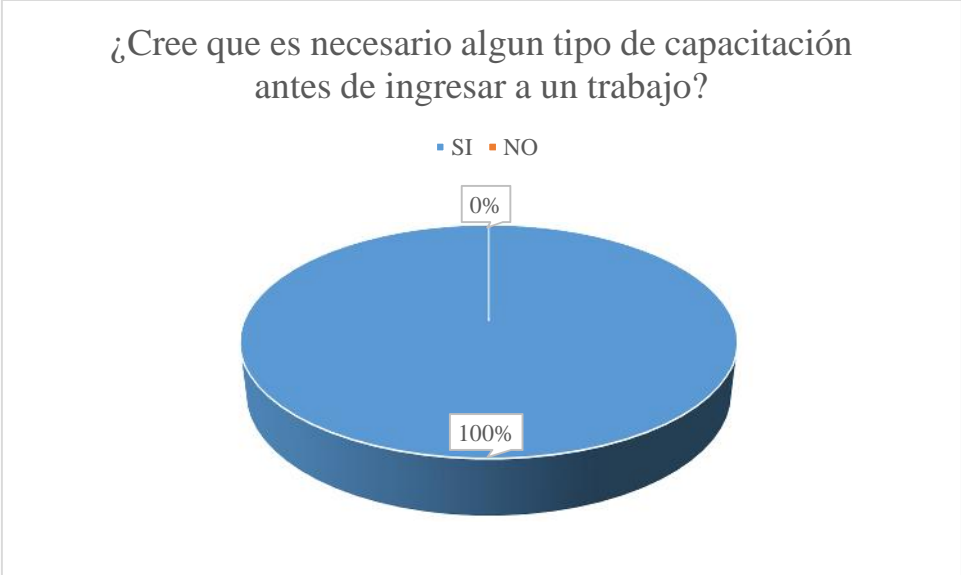


Figura 43 Tipo de Capacitación
Fuente elaboración Propia

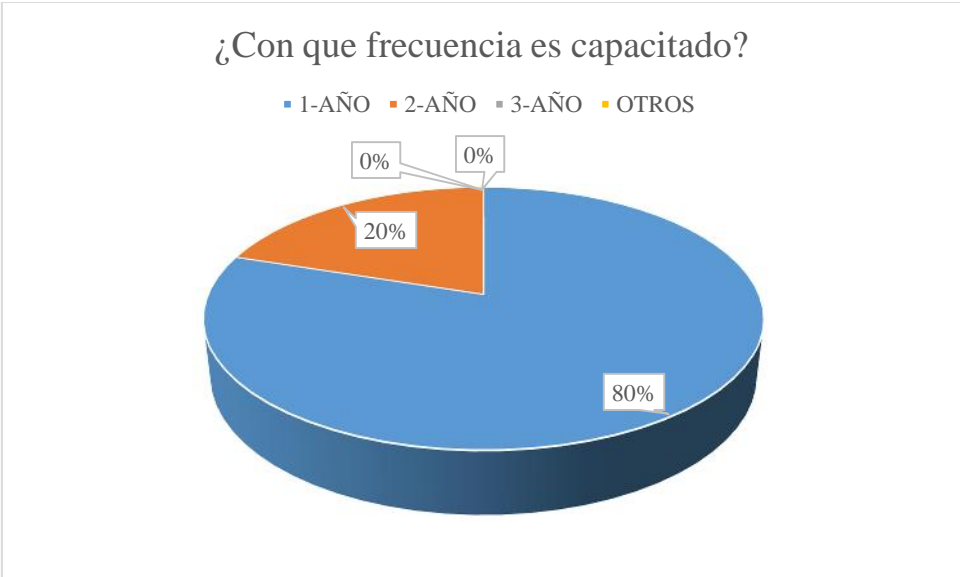


Figura 44 Con qué frecuencia es capacitado
Fuente elaboración propia.

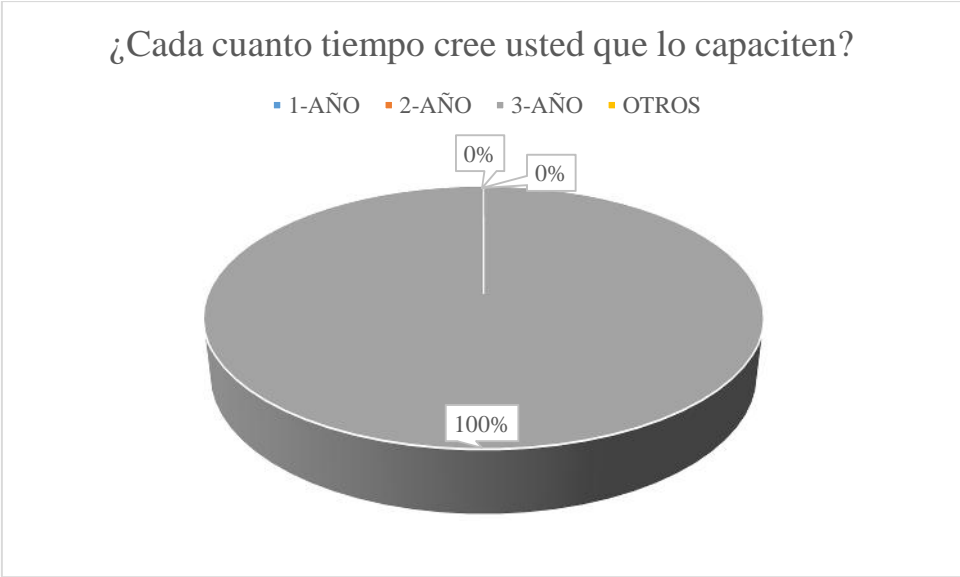


Figura 45 Cada cuanto tiempo es capacitado
Fuente elaboración propia.

¿La Empresa/Institución cuenta con ambientes para realizar la capacitación?

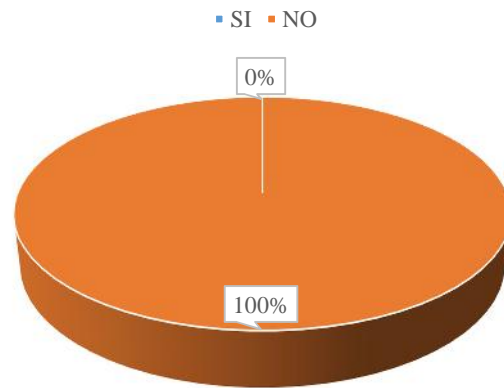


Figura 46 La Institución cuenta con ambientes
Fuente elaboración propia.

¿Usted conoce el CMI (Cuadro de Mando Integral)?

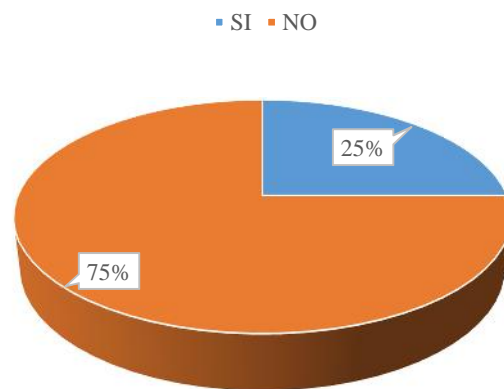


Figura 47 Conoce el CMI (Cuadro de Mando Integral)
Fuente elaboración propia.

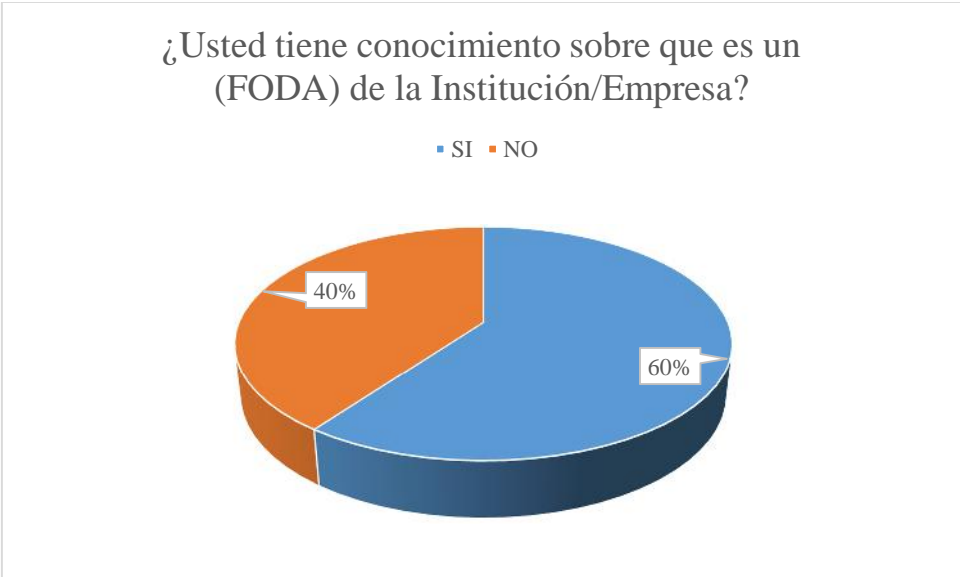


Figura 48 Sabe el FODA de la Institución
Fuente elaboración propia

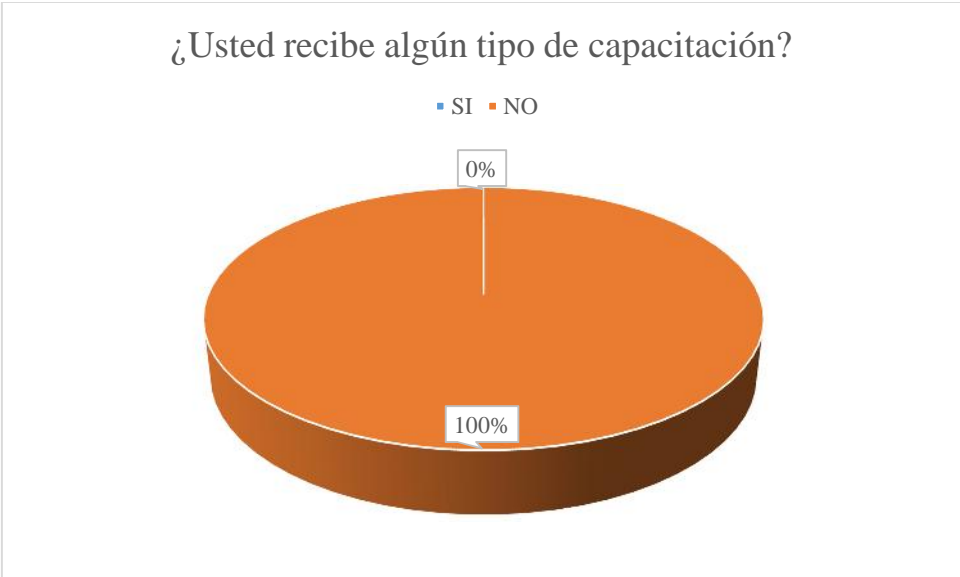


Figura 49 Recibe algún tipo de capacitación
Fuente de elaboración propia.

CUESTIONARIO: EMPRESAS A NIVEL EXTERNO

-) **TAHUAMANU S.A.:** Considerada una Empresa Grande.
-) **ACAMPE S.R.L.:** Calificada como una Micro y Mediana Empresa.
-) **ACRE CORP:** Empresa Unipersonal.

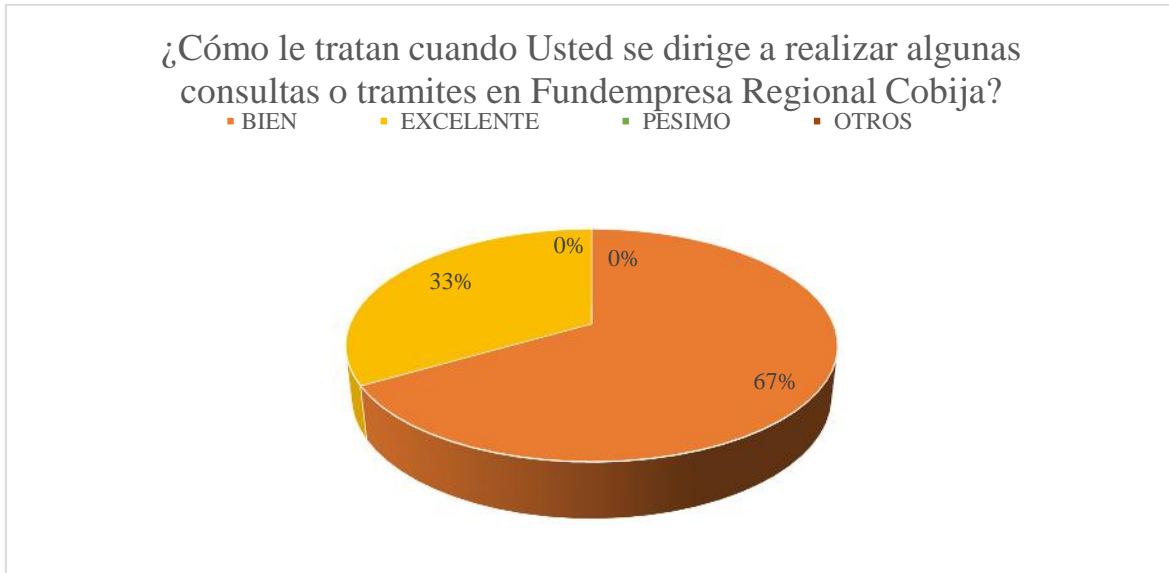


Figura 50 Como le tratan a Usted cuando se dirige a realizar algunas consultas o trámites en Fundempresa Regional-Cobija
Fuente de elaboración propia



Figura 51 Le brindan respuesta adecuada en la hora de atención que usted necesita informarse
Fuente de elaboración propia

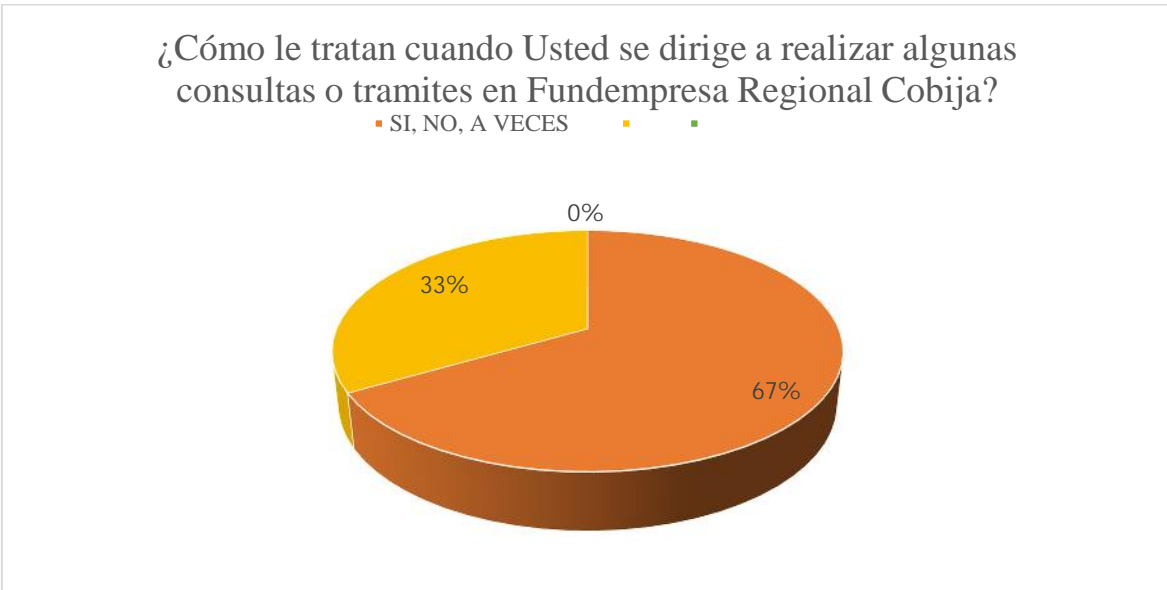


Figura 52 Como le tratan cuando usted se dirige a realizar algunas consultas o trámites en Fundempresa Regional-Cobija
Fuente elaboración propia

5.- ¿En qué le gustaría ser capacitado?

Tabla 45

En qué tema en específico le gustaría ser capacitado

Nº	DESCRIPCIÓN	SI/NO
1	Normas y procedimientos	Si responde
2	Normas y procedimientos	Si responde
3	Normas y procedimientos	Si responde
4	Normas y procedimientos	Si responde
5	Normas y procedimientos internos	Si responde

Fuente elaboración propia

8.- ¿Usted sabe el FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) de la institución/empresa a la cual presta su servicio?

Si su respuesta es SI podría mencionarlas:

Tabla 16 Usted sabe el FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) de la Institución a la cual pertenece

Nº	DESCRIPCIÓN	SI/NO
	Fortalezas.-	No
1	Oportunidades.-	responde
	Debilidades.-	
	Amenazas.-	
	Fortalezas.- Profesional con experiencia, en el manejo de la normativa interna, disponibilidad de equipos apropiados, conocimientos de programas, existencia de plataforma sistémica.	Si responde
2	Oportunidades.- Prioridad asignada a la ejecución de matrículas, requerimiento de áreas operativas, apoyo a nivel directivo.	
	Debilidades.- Insuficiencia laborales, elevadas tiempo de respuestas a los requerimientos, ausencias de eventos y seminarios.	
	Amenazas.- Bajo dominio tecnológico, flujo de cajas insuficiente, limitaciones de asesoría ofrecida por la gerencia para lograr obtener autorización.	
3	Fortalezas.-	No responde
	Oportunidades.-	
	Debilidades.-	
	Amenazas.-	
	Fortalezas.- Personal profesional con experiencia, experiencia en el manejo de la normativa.	Si responde
4	Oportunidades.- Prioridad asignada en la ejecución. Existencia de fondos financieros.	
	Debilidades.- Insuficiencia laboral, estructura organizativa no acorde, asuntos de ausencia en los eventos seminarios.	
	Amenazas.- Lentitud en los procedimientos administrativos, limitación de asesoría, dificultad para reemplazar las horas requeridas en ventanilla.	
	Fortalezas.- Eficiencia en atención al cliente.	Si responde
5	Oportunidades.- Crecimiento interpersonal.	
	Debilidades.- La oficina de Pando-Fundempresa se encuentra a una distancia considerable del centro de la ciudad.	
	Amenazas.- Ninguna	

Fuente elaboración propia.

NOMBRE:				CARGO:					
DEPARTAMENTO:				JEFE INMEDIATO:					
FECHA:				FECHA ÚLTIMA EVALUACIÓN:					
INSTRUCCIÓN: Evalúe al empleado en el cargo que desempeña actualmente. Encierre dentro de un círculo el punto situado arriba de la línea horizontal que expresa el juicio global que mejor lo describa en cada cualidad. El cuidado y objetividad con que efectuó la evaluación determinarán la utilidad de esta para usted, el empleado y la empresa.				Considere el desempeño laboral del empleado desde la última evaluación y marque con un % si ha desmejorado, si ha permanecido estable, o si ha mejorado en las cualidades enumeradas a la izquierda.					
								No olvide marcar en la casilla correspondiente.	
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO, considera el conocimiento el empleado con la experiencia, educación general, adiestramiento especializado)))))				
	Bien informado sobre todos los aspectos del trabajo.	Conocimiento suficiente para cumplir sus obligaciones sin ayuda.	Dominio suficiente de los aspectos esenciales, necesita cierta ayuda.	Necesita bastante ayuda.	Conocimiento insuficiente.	Observaciones			
CANTIDAD DE TRABAJO, considere el volumen de trabajo producido en condiciones normales, pase por alto los errores.)))))				
	Trabajador veloz Generalmente buen productor	Produce un buen volumen	Promedio	Volumen de trabajo inferior al promedio.	Trabajador muy lento.	Observaciones			
CALIDAD DE TRABAJO, Considere la pulcritud y seguridad de los resultados sin atender el volumen o cantidad.)))))				
	Es muy exacto prácticamente no comete errores.	Aceptable Generalmente pulcro solo tiene algunos errores o rechazo.	Rara veces necesario revisar su trabajo.	A menudo su trabajo es inaceptable Hay errores o rechazos frecuentes.	Demasiados errores o rechazo.	Observaciones			

Figura 53 Evaluación del desempeño.
Fuente elaboración propia

INICIATIVA , considere la tendencia a contribuir, desarrollar y realizar nuevas ideas y nuevos métodos.)))))				
	Su iniciativa repercute en frecuente ahorro de tiempo y dinero	Muy emprendedor	Muestra iniciativas esporádicamente	Rara vez muestra iniciativas	Necesita ayuda y asesorías constantes	Observaciones			
COOPERACIÓN , considere la manera de manejar las relaciones de apoyo y ayuda con su equipo de trabajo.									
	Se excede en sus esfuerzos para colaborar. No repara por el tiempo ni por lo que tiene que hacer.	Se lleva bien con los demás, atiende una solicitud de colaboración.	Solo se limita a sus funciones, no colaboran en asuntos adicionales cuando se le solicita.	Se muestra renuente a colaborar, evade colaborar.	Coopera muy poco, no se cuenta con su ayuda.	Observaciones			
JUICIO Y SENTIDO COMÚN , hace razonamientos inteligentes, toma decisiones lógicas.)))))				
	Piensa rápida y lógicamente y se destaca.	Su pensamiento suele ser lógico.	Bastante digno de confianza.	Tiende a ser lógico.	Deficiente poco digno de confianza.	Observaciones			
CAPACIDAD PARA APRENDER NUEVAS TAREAS , considere la velocidad con que el empleado domina nuevos procedimientos y capta las explicaciones y para retener estos conocimientos.)))))				
	Muy rápido para aprender y adaptarse a nuevas situaciones.	Aprende pronto recuerda las instrucciones.	Necesidad promedio de instrucciones.	Necesidad de muchas instrucciones.	Muy lento en asimilar memoria insuficiente.	Observaciones			
INSTRUCCIONES Con base a la evaluación realizada por usted anteriormente, conteste las siguientes preguntas con sus propias palabras.									
¿Es idóneo el empleado para el tipo de trabajo realizado? (Si, su respuesta es negativa explique por qué NO)							SI	NO	
¿Qué aportaciones ha hecho el empleado a la empresa, departamento o sección?									
¿En qué aspecto opina usted que debe de mejorar el empleado?									

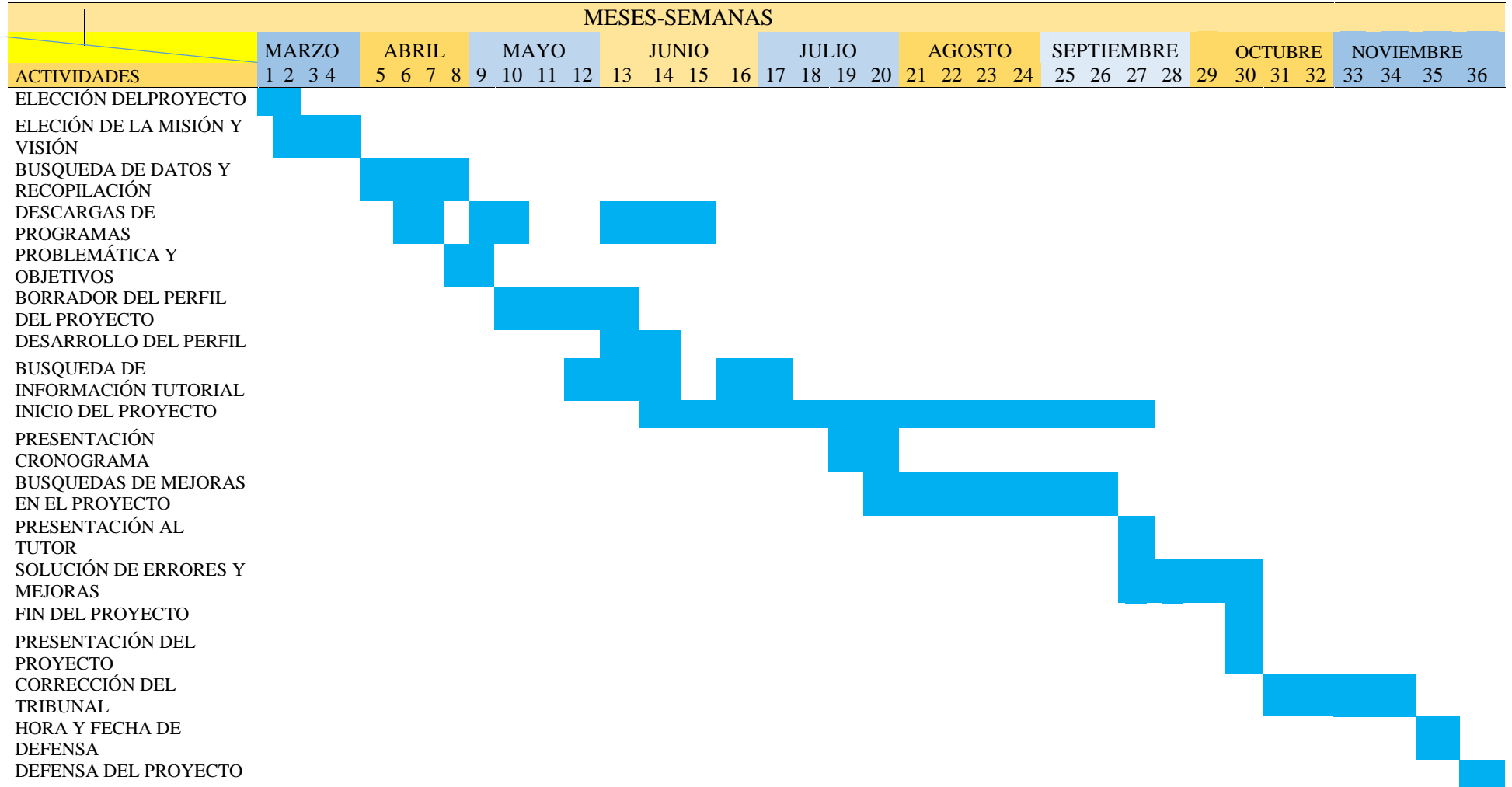
Fuente de elaboración propia

ANEXOS

FICHA DEL MAPA DE PROCESOS UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS		
OBJETIVO DE LOS PROCESOS:		
Satisfacer los requerimientos de las Unidades Organizacionales de Fundempresa Regional-Cobija de manera oportuna, ejecutando todas las actividades de la Unidad de Recursos Humanos, con una administración oportuna y adecuada.		
PROVEEDORES DEL PROCESO	RESPONSABLE(S) DE PROCESOS	CLIENTES DEL PROCESO
Fundempresa Regional-Cobija	Unidad de Recursos Humanos	Servidores Públicos
ENTRADAS DEL PROCESO		SALIDAS DEL PROCESO
<p>Llenado del Formulario AVC-04 para afiliación del nuevo servidor público.</p> <p>Llenado del Formulario AVC-07 para bajas de afiliación del ex servidor público</p> <p>Emisión de Reporte mensual de descuentos por atrasos, faltas y abandonos de acuerdo a la Base de datos</p> <p>Presentación del formulario 110 y facturas originales para descargo impositivo, cotejar los formularios de permisos personales, comisiones, licencias, vacaciones y bajas médicas para pago de refrigerios mensual</p> <p>Solicitud de pago mensual al Personal</p> <p>Elaboración de la planilla mensual de sueldos y salarios efectuando la creación de la planilla y el registro en el SIGMA</p> <p>Solicitud de cancelación de honorarios profesionales</p>		<p>Servidor Público afiliado</p> <p>Ex Servidor Público desafiliado</p> <p>Reporte mensual de descuentos</p> <p>Ingreso de datos en el SIGMA-personal</p> <p>Informe mensual</p> <p>Planilla de pago de refrigerios</p> <p>Planilla de compensación económica al personal</p> <p>Comprobante C-31</p> <p>Planilla de pago de sueldos al personal permanente</p> <p>Comprobante C-31</p> <p>Planillas de honorarios profesionales aprobados</p>

13.- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

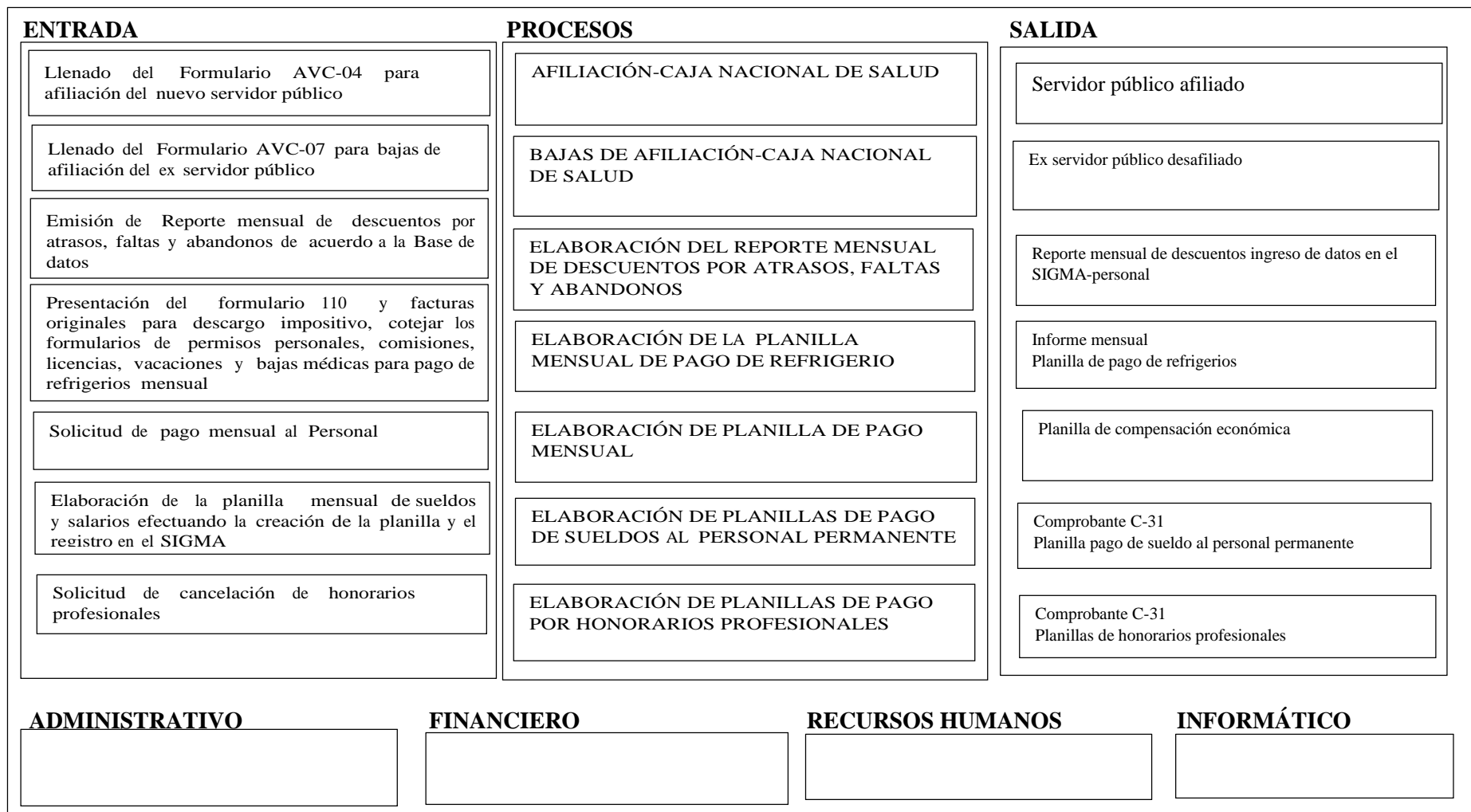
Tabla 15 Cronograma de actividades



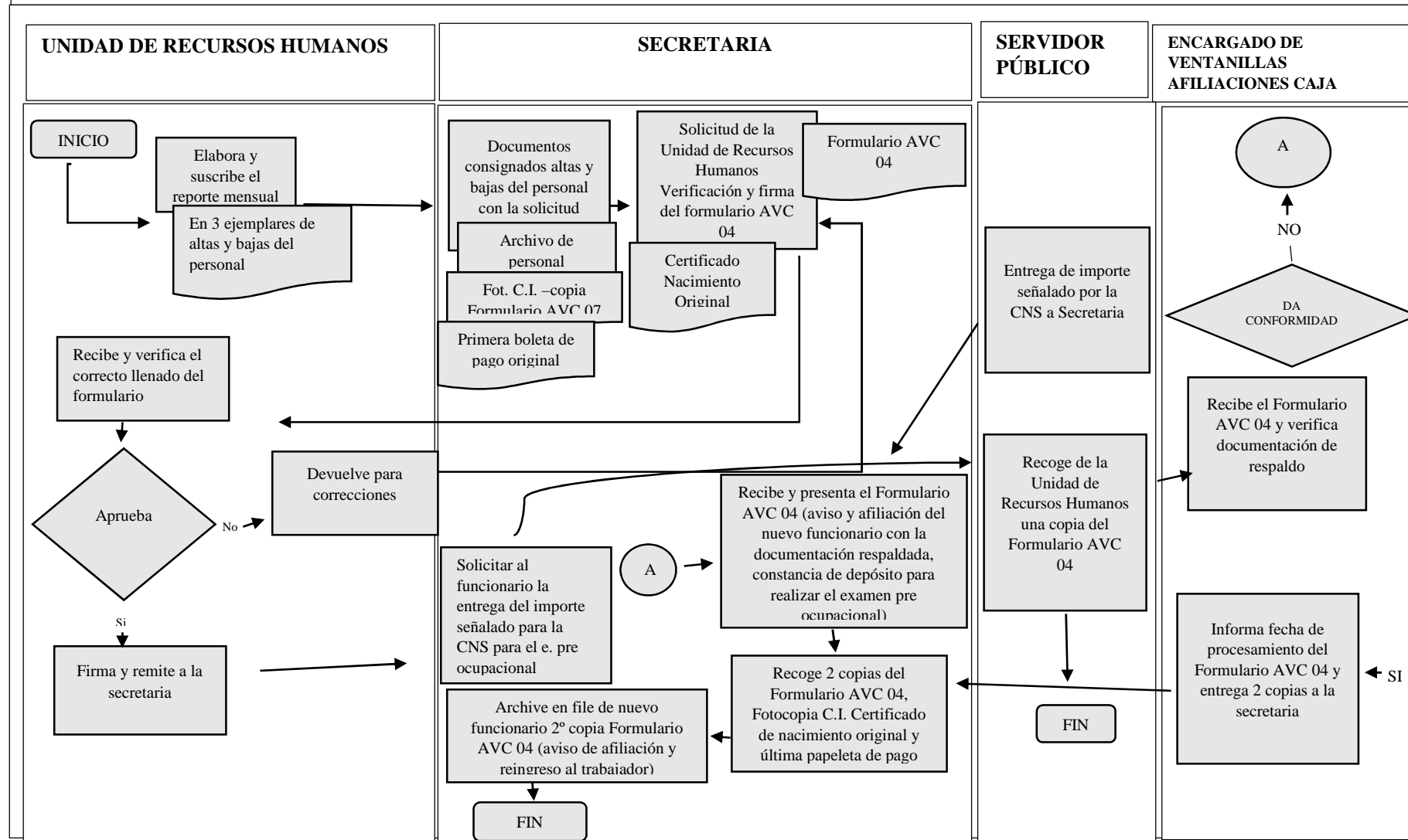
Fuente elaboración propia

ANEXOS: FUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

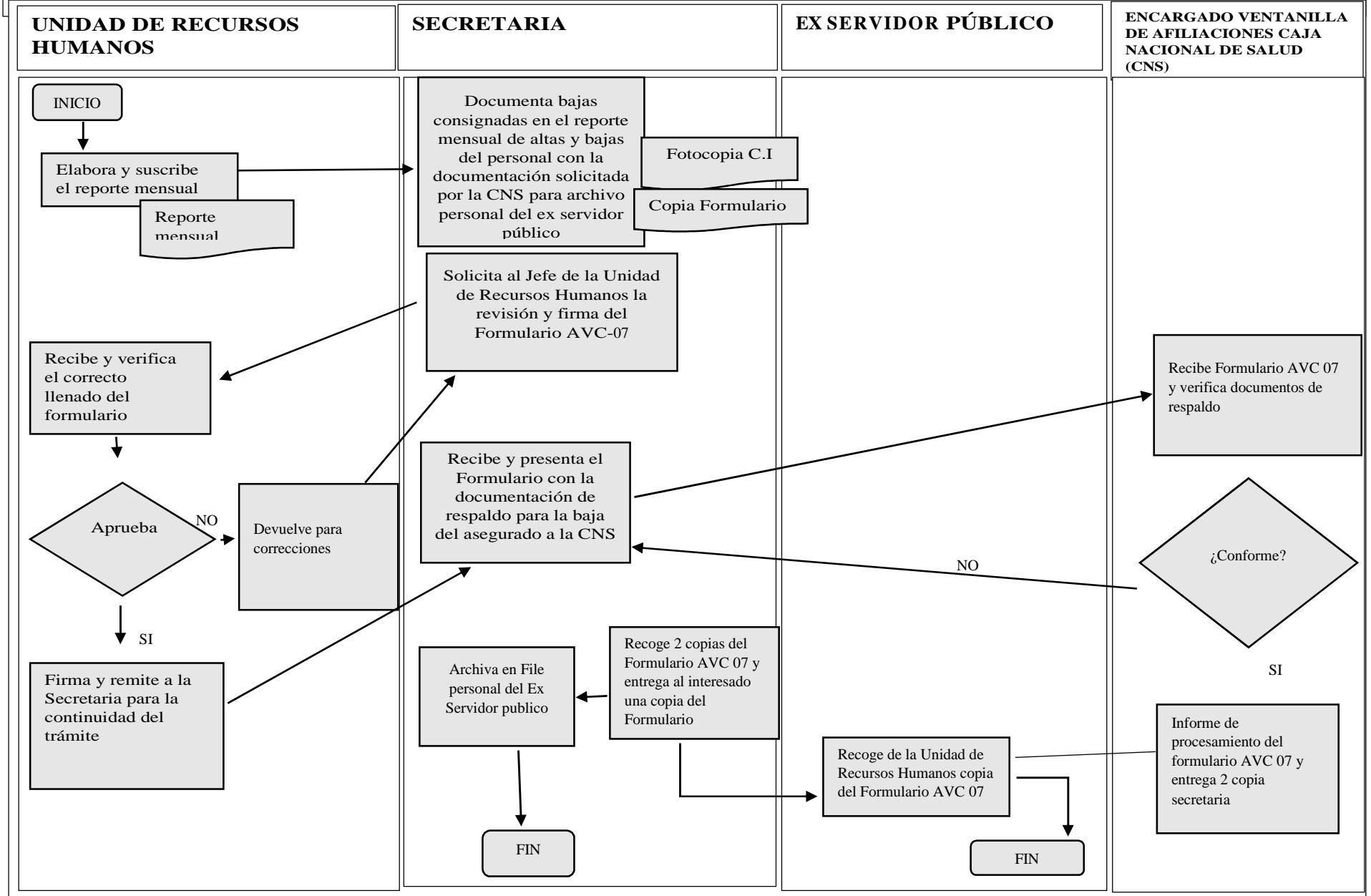
MAPA DE PROCESOS UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS



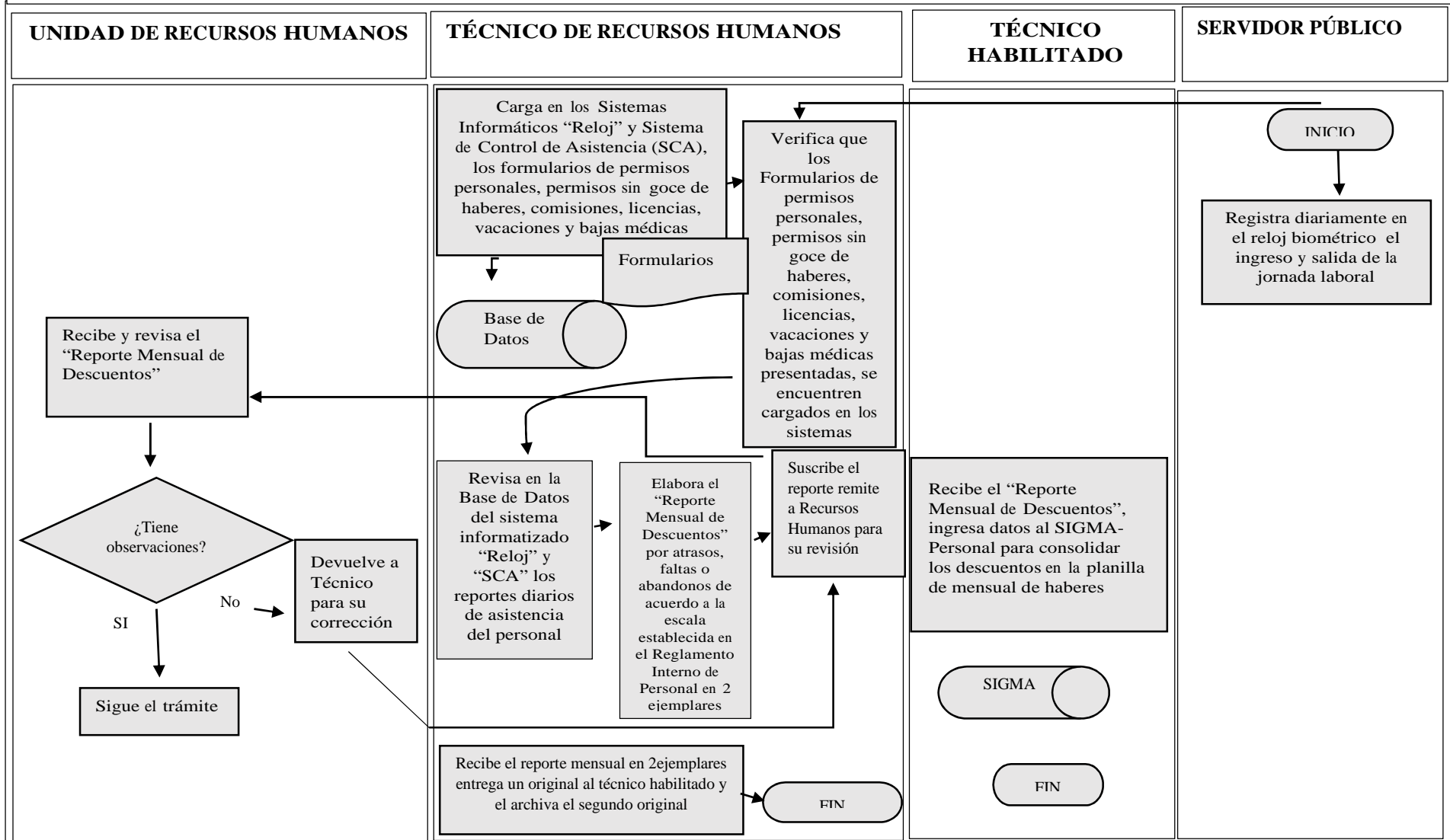
AFILIACIÓN- CAJA NACIONAL DE SALUD: TIEMPO ESTIMADO 15 DÍAS HÁBILES



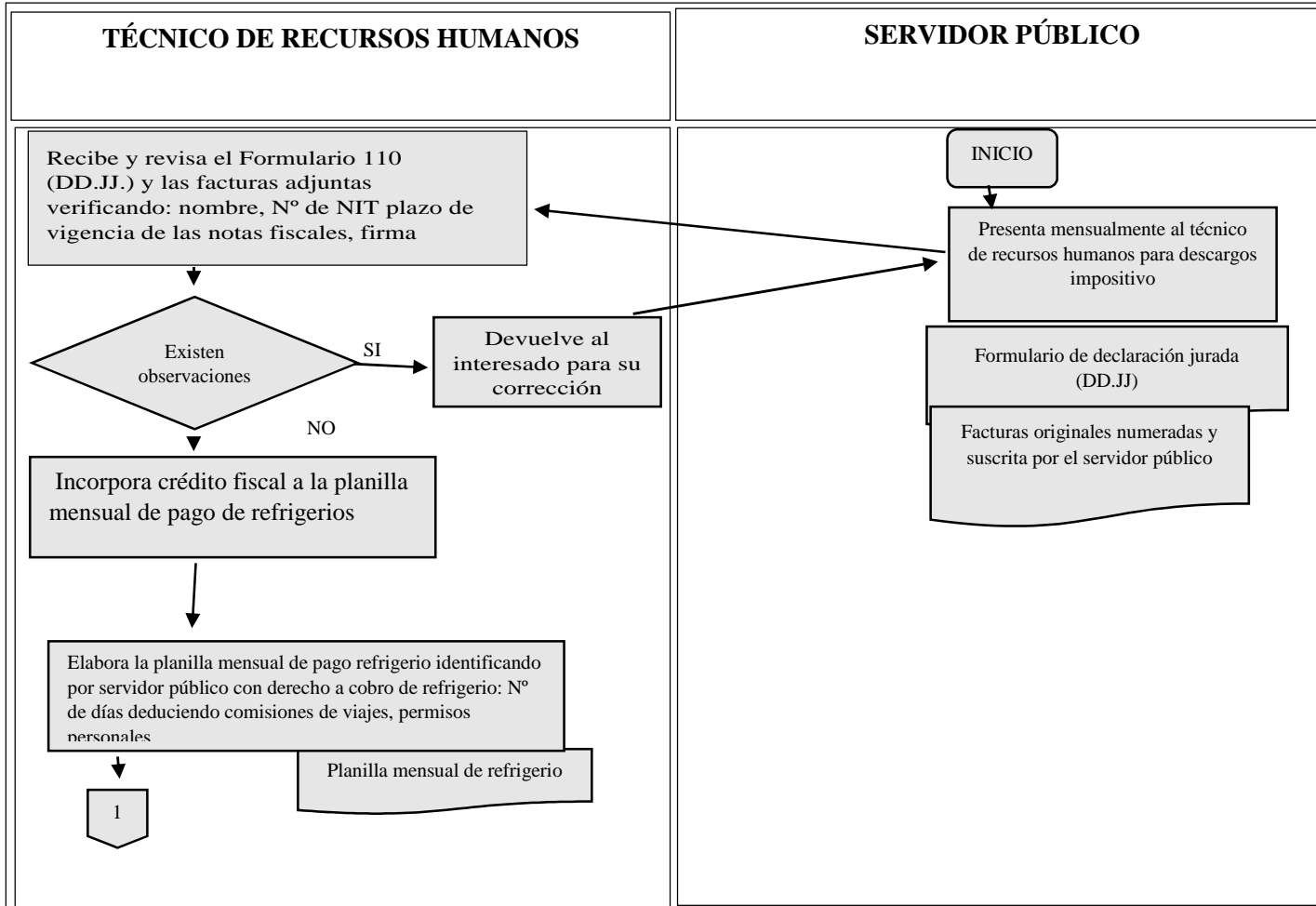
BAJA DE AFILIACIÓN-CAJA NACIONAL DE SALUD (Tiempo estimado: 5 días hábiles)



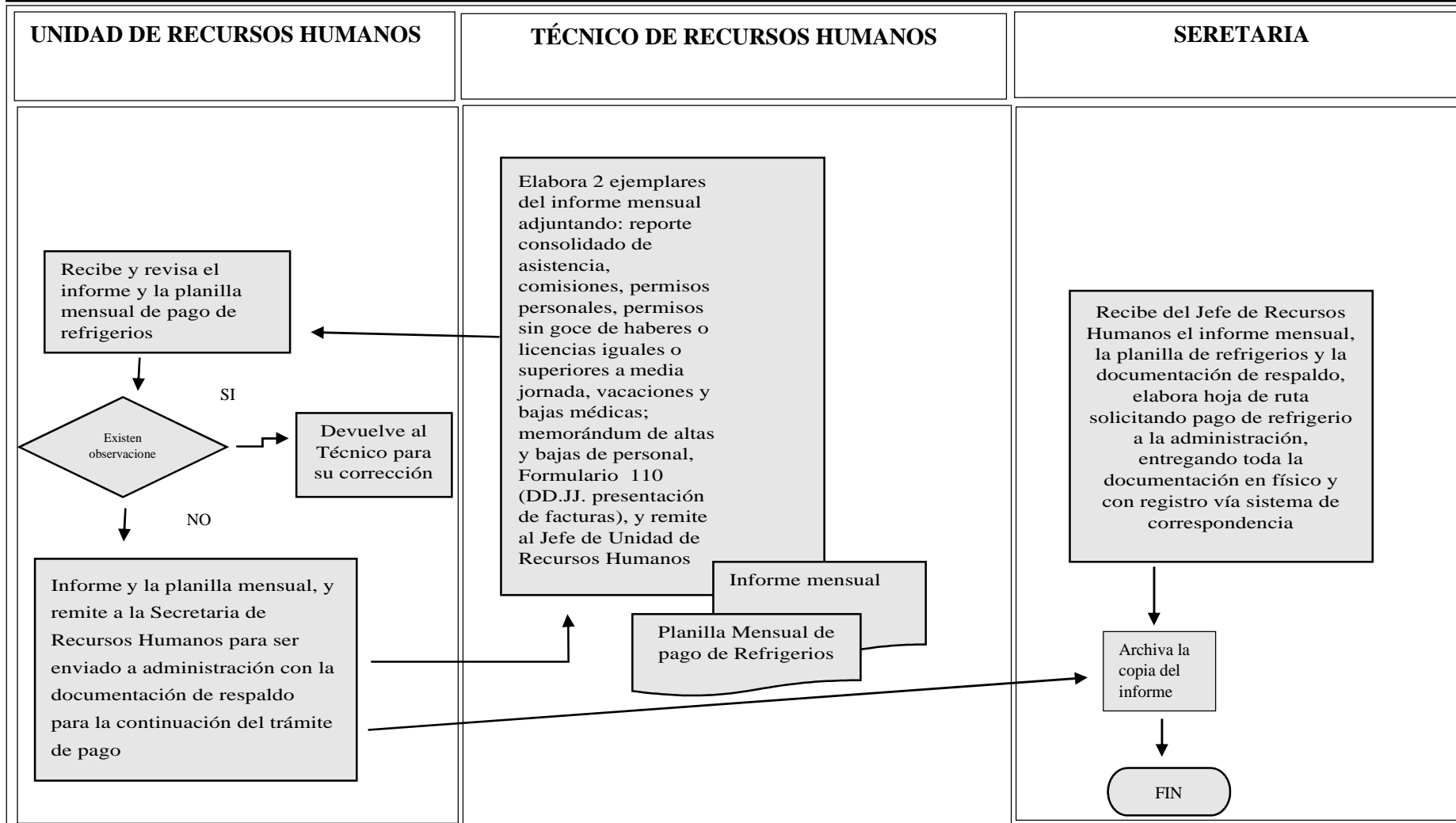
**ELABORACIÓN DE REPORTE MENSUAL DE DESCUENTOS POR ATRASOS, FALTAS Y ABANDONOS
(Tiempo Estimado: 3 días hábiles)**



ELABORACIÓN DE PLANILLA MENSUAL PAGO DE REFRIGERIOS: Tiempo estimado 10 días hábiles



ELABORACIÓN DE PLANILLA MENSUAL DE PAGO DE REFRIGERIOS



ELABORACIÓN DE PLANILLAS PAGO DE SUELDOS A TODO EL PERSONAL: (TIEMPO ESTIMADO 10 DÍAS HÁBILES)

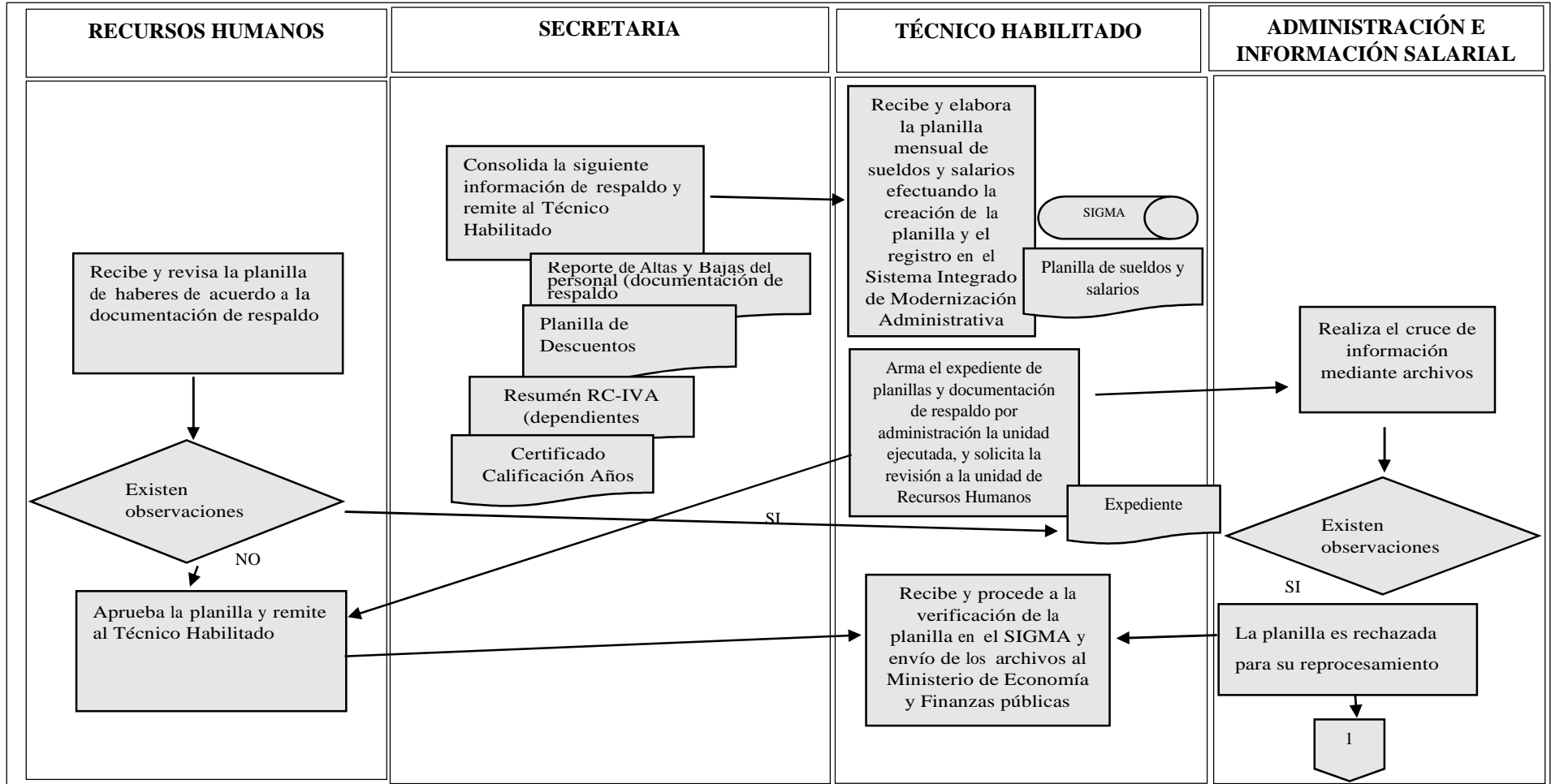


Tabla 17

Marco lógico del Cuadro de Mando Integral para el área de Recursos Humanos de Fundempresa Regional-Cobija.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de Medida	Objetivo	Frecuencia de Medición	Optimo	Tolerable	Deficiente	Resultado
Financiera	Ejecutar el gasto necesario para el servicio	A1. Días No Trabajados	Porcentaje	0%	Mensual	20%	15%	10%	3%
		A2. Rotación de Personal	Porcentaje	10%	Trimestral	10%	8%	5%	8%
		A2.1. Porcentaje de egresos del servicio	Porcentaje	90%	Anual	80%	70%	10%	20%
		F1.Desviación presupuestaria en la empresa.	Porcentaje	20%	Trimestral	15%	10%	5%	10%
		A2.2 Porcentaje de egresos de la dotación efectiva.	Porcentaje	0%	Anual	0%	1%	5%	1%
Clientes	Ampliar la base empresarial activa en perspectiva.	F2. Incremento anual de proyectos aceptados por la Central.	Porcentaje	100%	Trimestral	80%	70%	30%	80%
		C1. Ser percibidos por la Central como la planta con la I+D más eficiente de la multinacional en su Segmento de empresa.	Porcentaje	100%	Trimestral	80%	70%	50%	17%
		Implantar nuevos proyectos y servicios aprobados.	Porcentaje	80%	Anual	75%	70%	30%	17%

Procesos	Ser una institución reconocida en el medio por su imagen.	A. Funcionarios fallecidos	Porcentaje	100%	Anual	80%	70%	50%	17%	
	Prestar un servicio eficiente.	A. Retiros voluntarios	Porcentaje	4%	Trimestral	0%	5%	10%	4%	
		A. Con incentivo al retiro	Porcentaje	100%	Trimestral	80%	70%	50%	85%	
		A. Otros retiros voluntarios	Porcentaje	100%	Trimestral	60%	70%	80%	80%	
		A2.3 Índice de recuperación de funcionarios.	Porcentaje	100%	Anual	80%	70%	50%	100%	
	Fortalecer la comunicación e imagen institucional.	P1 Articular el equipo de Proyectos (Compras, Calidad, I+D, Operaciones, Logística, RH), de manera que puedan ofrecerse ratios de costes /calidad y plazos más competitivos.		Porcentaje	18%	Trimestral	5%	10%	3%	18%
		Mejorar la eficiencia operativa.	A.3. Grado de Movilidad en el servicio	Porcentaje	18%	Anual	5%	10%	3%	18%
	Ampliar la cobertura a nivel nacional	A3.1 Porcentaje de funcionarios de planta ascendidos	Porcentaje	100%	Anual	80%	70%	20%	25%	
		A3.2 Porcentaje de funcionarios recontractados en grado superior	Porcentaje	100%	Anual	80%	70%	20%	91%	

Aprendizaje	Potenciar el área de recursos humanos.	A4. Capacitación Y Perfeccionamiento del Personal	Porcentaje	90%	Anual	80%	70%	10%	10%
		4.1 Porcentaje de Funcionarios Capacitados en el año respecto de la Dotación efectiva.	Porcentaje	100%	Trimestral	80%	70%	20%	20%
		A1.Puntos de encuentro semanales para sesiones de interaprendizajes.	Porcentaje	100%	Mensual	80%	70%	50%	80%
	Contar con una infraestructura adecuada	A2.Mejoras introducidas en los diseños de los prototipos como consecuencia del interaprendizaje	Porcentaje	90%	Semanal	80%	70%	10%	80%
		A.3 Promedio anual de horas contratadas para capacitación por funcionario.	Horas	4 HRS	Horas	3HRS	2HRS	1HRS	3%
		A4. Grado de Extensión de la Jornada Promedio mensual de horas extraordinarias realizadas por funcionario	Horas	8 HRS	Horas	5HRS	4HRS	2HRS	4 Hrs
		A5. Evaluación del Desempeño 5	Porcentaje	100%	Semestral	80%	70%	50%	70%

Fuente de elaboración propia

Datos Año Anterior		Definición de Objetivos		Datos reales	
<u>Financiera</u>	Cientes	<u>Financiera</u>	Cientes	<u>Financiera</u>	Cientes
<u>Procesos</u>	Aprendizaje	<u>Procesos</u>	Aprendizaje	<u>Procesos</u>	Aprendizaje

Control de Resultados		Estrategia		Cuadro de Mando Integral	
<u>Financieros</u>	Cientes	<u>Dashboard Indicadores</u>		<h1>CMI</h1>	
<u>Procesos</u>	Aprendizaje	<u>Mapa Estratégico</u>	<u>Definición de alertas</u>		

Figura 54 Muestra adaptada del Cuadro de Mando Integral para el área de Recursos Humanos de Fundempresa Regional-Cobija
Fuente elaborada por la investigadora

