



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LA  
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA SEGURIDAD  
INDUSTRIAL S.A.**

**AUTORA:**

**Narea Salvatierra Elsy Mariela**

**Previa la obtención del Grado de:  
Magister en Administración de Empresas**

**TUTOR:**

**Zambrano Chumo Laura María**

**Guayaquil, Ecuador**

**2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Ingeniera en Sistemas Administrativos Computarizados, Elsy Mariela Narea Salvatierra**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magister en Administración de Empresas**.

**DIRECTOR DE TESIS**

---

**Laura María Zambrano Chumo**

**REVISOR(ES)**

---

**Cinthya Game Varas**

---

**Laura Vera Salas**

**DIRECTOR DEL PROGRAMA/CARRERA**

---

**María del Carmen Lapo Maza**

**Guayaquil, a los 18 del mes de junio del año 2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Elsy Mariela Narea Salvatierra**

**DECLARO QUE:**

La Tesis **Diseño de un cuadro de mando integral para mejorar la gestión de talento humano de la empresa Seguridad Industrial S.A.** previa a la obtención del Grado Académico de **Master en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 18 del mes de junio del año 2015**

**LA AUTORA**

---

**Elsy Mariela Narea Salvatierra**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Elsy Mariela Narea Salvatierra**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución de la **Tesis de Magister en Administración de Empresas** titulada: **Diseño de un cuadro de mando integral para mejorar la gestión de talento humano de la empresa Seguridad Industrial S.A**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 18 del mes de junio del año 2015**

**LA AUTORA:**

---

**Elsy Mariela Narea Salvatierra**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco ante todo a Dios y a la Virgen, por haberme bendecido con salud, voluntad, sabiduría y fortaleza para culminar con esta etapa de vida.

Le doy gracias a mis padres por haberme brindado su amor, su apoyo y por los valores inculcados, como lo es mi perseverancia para seguir y cumplir con mis objetivos.

A mi esposo por llenar mi vida de amor y alegría cuando más lo necesitaba.

A todos mis profesores, amigos y compañeros de la Maestría de Administración de Empresas, con los que compartí sus conocimientos, alegrías, tristezas y que formaron parte de esta linda aventura y siempre permanecerán en mis recuerdos.

**ELSYE MARIELA NAREA SALVATIERRA**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a Dios y a la Virgen María, que supieron guiarme con su bendición y darme la fuerza necesaria para continuar y seguir adelante, a pesar de las adversidades

que se presentaban entre el hogar, el trabajo y los estudios.

A mis padres y hermanas, Sr. Carlos Narea Campoverde y Sra. Elsa Salvatierra Aquino,

Johanna Narea Salvatierra y Carolina Narea Salvatierra, quienes me han apoyado incondicionalmente, para poder cumplir con esta etapa de mi vida tan anhelada.

Y a mi esposo, Ing. Jorge Borbor Olaya, por el apoyo, la paciencia y confianza en mí, quién ha sido y es mi motivación, inspiración y felicidad.

**ELSYE MARIELA NAREA SALVATIERRA**

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>4</b>
Objeto de Estudio .....	4
Campo de acción.....	4
Planteamiento del Problema.....	4
Formulación del Problema .....	5
Justificación .....	5
Preguntas de investigación .....	6
Objetivos de la investigación .....	6
<b>CAPITULO 1 .....</b>	<b>8</b>
<b>Marco Teórico Conceptual .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1. Administración del Talento Humano.....</b>	<b>8</b>
1.1.1. Filosofía sobre el comportamiento humano .....	8
1.1.2. Sistema de Administración de Talento Humano.....	12
1.1.3. Gestión de Talento Humano como partícipe en la estrategia empresarial .....	17
1.1.4. Base legal del sistema de compensación .....	20
<b>1.2. Gestión por competencia.....</b>	<b>22</b>
1.2.1. Tipos de competencias: .....	23
1.2.2. Como conseguir el compromiso y buen desempeño de los empleados .....	24
<b>1.3. Balance Score Card ó Cuadro de Mando Integral .....</b>	<b>30</b>
1.3.1. ¿Qué es un cuadro de Mando Integral?.....	30
1.3.2. Cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral .....	31
1.3.3. Fases del proceso de elaboración del Cuadro de Mando Integral .....	33
1.3.4. Indicadores de gestión y su selección .....	43
1.3.5. Implementación del Cuadro de Mando Integral .....	46
<b>CAPITULO 2 .....</b>	<b>48</b>
<b>MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>48</b>
<b>2.1. Situación actual de la Empresa Seguridad Industrial S.A.....</b>	<b>48</b>
2.1.1. Reseña histórica de la Empresa .....	48
2.1.2. Misión y Visión .....	50
2.1.3. Bases del negocio .....	50
<b>2.2. Línea de Productos.....</b>	<b>51</b>
<b>2.3. Estructura de la empresa .....</b>	<b>52</b>
2.3.1. Funciones de los departamentos relevantes a la cadena de comercialización.....	53
.....	54
<b>2.4. Giro del negocio .....</b>	<b>58</b>
2.4.1. Objetivo estratégico en la actualidad .....	58
2.4.2. FODA de la Empresa Seguridad Industrial S.A. ....	59
2.4.3. Cadena de valor .....	60
2.4.4. Competencia.....	61

2.4.5.	Mercado .....	61
2.4.6.	Influencia de la cultura.....	62
<b>2.5.</b>	<b>¿Cómo miden las empresas comercializadoras nacionales e internacionales, la Gestión del Talento Humano?</b> .....	<b>62</b>
<b>CAPITULO 3</b> .....		<b>64</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....		<b>64</b>
<b>3.1.</b>	<b>Variable de la investigación</b> .....	<b>64</b>
<b>3.2.</b>	<b>Alcance de la investigación</b> .....	<b>64</b>
<b>3.3.</b>	<b>Tipo de estudio</b> .....	<b>64</b>
3.3.1.	Exploratoria.....	64
3.3.2.	Descriptiva .....	65
3.3.3.	Concluyente .....	65
<b>3.4.</b>	<b>Método</b> .....	<b>65</b>
<b>3.5.</b>	<b>Técnicas de recopilación de información</b> .....	<b>66</b>
3.5.1.	Grupo Focal o Focus Group .....	66
3.5.2.	Encuestas .....	69
<b>3.6.</b>	<b>Análisis de Resultados</b> .....	<b>72</b>
<b>3.7.</b>	<b>Diagnóstico de la investigación realizada</b> .....	<b>87</b>
<b>CAPITULO 4</b> .....		<b>89</b>
<b>DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA SEGURIDAD INDUSTRIAL S.A.</b> .....		<b>89</b>
<b>4.1.</b>	<b>Propuesta de diseño de un Cuadro de Mando Integral para mejorar la Gestión de Talento Humano de la Empresa Seguridad Industrial S.A.</b> .....	<b>89</b>
4.1.1.	Desarrollo de las Fases preliminares al Cuadro de Mando Integral .....	91
4.1.2.	Diseño de Cuadro de Mando Integral por perspectiva .....	113
4.1.3.	Diseño de Cuadro de Mando Integral por puesto de trabajo.....	118
<b>4.2.</b>	<b>Plan de acción y plan de sugerencias</b> .....	<b>137</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....		<b>143</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		<b>145</b>
<b>REFERENCIA</b> .....		<b>146</b>
<b>Apéndices</b> .....		<b>149</b>



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Teoría X-Y-Z .....	9
Tabla 2 Gestión por competencia .....	23
Tabla 3 Fase del Proceso CMI.....	34
Tabla 4 Aspectos importantes del Análisis FODA.....	38
Tabla 5 Mapa Estratégico.....	40
Tabla 6 Pasos para establecer los objetivos estratégicos .....	41
Tabla 7 Cadena de valor.....	42
Tabla 8 Indicadores de Gestión Perspectiva Financiera y Perspectiva Cliente.....	44
Tabla 9 Indicadores de Gestión Perspectiva Procesos y Aprendizaje .....	45
Tabla 10 Misión y Visión de la Empresa Seguridad Industrial S.A.....	50
Tabla 11 Línea de Productos Comercializados .....	52
Tabla 12 Integrantes del Grupo Focal.....	67
Tabla 13 Empresas Comercializadoras de Equipos de Protección Personal.....	71
Tabla 14 Acuerdos según sistema de compensación .....	75
Tabla 15 Área que pertenecen .....	76
Tabla 16 Sistema de compensación .....	77
Tabla 17 Base para el pago del sistema de compensación.....	78
Tabla 18 Otorgan bonos por rendimiento .....	79
Tabla 19 Aplicación de bonos por rendimiento .....	80
Tabla 20 Pago de compensación de acuerdo a lo establecido en el contrato.....	81
Tabla 21 Ambiente de trabajo .....	82
Tabla 22 Opiniones y sugerencias .....	83
Tabla 23 Nivel de ingresos.....	84
Tabla 24 Análisis FODA.....	96
Tabla 25 Factores críticos y elementos claves .....	101
Tabla 26 Cadena de valor de la propuesta .....	102
Tabla 27 Calidad.....	103
Tabla 28 Profesionales especializados.....	105
Tabla 29 Causas y efectos perspectiva clientes.....	107
Tabla 30 Financiero .....	108
Tabla 31 Causas y efectos perspectiva procesos .....	109
Tabla 32 Aprendizaje y crecimiento .....	109
Tabla 33 Mapa estratégico .....	111
Tabla 34 Perspectiva Financiera.....	113
Tabla 35 Perspectiva Cliente .....	115
Tabla 36 Perspectiva Procesos .....	116
Tabla 37 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento .....	117
Tabla 38 Ficha de indicador: Cumplimiento de ventas .....	119
Tabla 39 Ficha de indicador: Malla de Productos Aprobados .....	120
Tabla 40 Ficha de indicador: Nuevos Clientes.....	120
Tabla 41 Ficha de indicador: Ordenes de pedidos atendidos .....	122
Tabla 42 Ficha de Indicador: Satisfacción del cliente- call center .....	122

Tabla 43 Ficha de Indicador: Existencia de inventario.....	124
Tabla 44 Tiempo de despacho.....	124
Tabla 45 Ficha de indicador: Recaudación efectiva en cobertura.....	126
Tabla 46 Ficha de indicador: Efectividad de pedidos entregados en cobertura.....	126
Tabla 47 Ficha de indicador: Participación activa en ferias, capacitaciones, congresos, casas abiertas, entre otros.....	128
Tabla 48 Ficha de indicador: Cantidad de asistencia atendida.....	128
Tabla 49 Ficha de indicador: Cumplimiento de disposiciones tributarias y financieras a tiempo.....	130
Tabla 50 Ficha de indicador: Cumplimiento de recaudaciones a tiempo.....	131
Tabla 51 Ficha de indicador: Aceptación del nuevo producto en el mercado.....	132
Tabla 52 Ficha de indicador: Aceptación de promociones en el mercado.....	133
Tabla 53 Ficha de indicador: Capacitaciones recibidas.....	134
Tabla 54 Ficha de indicador: Nivel de competencia.....	135
Tabla 55 Condicionantes para incentivos.....	136
Tabla 56 Causa 1: Condiciones Trabajo.....	138
Tabla 57 Compensación Inadecuada.....	139
Tabla 58 Selección de personal no idóneo.....	140
Tabla 59 Falta de comunicación interna.....	141

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 El interés empresarial en pocas palabras.....	15
Figura 2 Resultado de una buena gestión de recursos humanos .....	17
Figura 3 Pensamiento de Empresas Exitosas .....	26
Figura 4 Método y prácticas sencillas para motivar un buen clima laboral.....	28
Figura 5 Cuadro de Mando Integral.....	32
Figura 6 Como establecer la Misión y Visión.....	35
Figura 7 FODA.....	36
Figura 8 Organigrama de Seguridad Industrial S.A .....	53
Figura 9 Ciclo del proceso de Seguridad Industrial.....	54
Figura 10 FODA de la Empresa Seguridad Industrial S.A. ....	59
Figura 11 Cadena de valor de la Empresa Seguridad Industrial S.A.....	60
Figura 12 Trabajo de campo Grupo Focal .....	67
Figura 13 Acuerdos según sistema de compensación.....	75
Figura 14 Área que pertenecen.....	76
Figura 15 Sistema de compensación.....	77
Figura 16 Base para el pago del sistema de compensación .....	78
Figura 17 Otorgan bonos por rendimiento .....	80
Figura 18 Aplicación de bonos por rendimiento .....	81
Figura 19 Pago de compensación de acuerdo a lo establecido en el contrato.....	82
Figura 20 Ambiente de trabajo .....	83
Figura 21 Opiniones y sugerencias .....	84
Figura 22 Nivel de ingresos.....	85

## RESUMEN

En la presente investigación se analizará el comportamiento del individuo que es contratado en una determinada empresa con o sin fines de lucro. En donde el empleado al realizar sus actividades laborales, no refleja la eficiencia esperada, a causa de la desmotivación, malos ambientes, bajos ingresos; decidiendo el empleador despidos o sanciones; y en ocasiones falta de respeto entre las partes; que afectan directamente a la compañía y al entorno familiar del empleado.

Esta tesis tiene como objetivo, analizar los problemas existentes en la empresa, con relación al desempeño del personal y a través de los resultados de la investigación plantear un diseño de CMI, basado en indicadores de gestión para el Talento Humano de la Empresa Seguridad Industrial S.A.

Dentro del desarrollo de este proyecto se propone una investigación cuantitativa, mediante la técnica encuesta, para identificar el sistema de compensación de varias empresas comercializadoras de equipos de protección personal en la ciudad de Guayaquil; y se pudo determinar que las empresas en este segmento, otorgan en un gran porcentaje compensaciones variables a los empleados del área de ventas.

Para complementar el estudio se realizó una investigación cualitativa aplicada al personal de la empresa objeto de estudio; y se encontró, que en ninguna de las áreas de la empresa existe un sistema que ayude medir el desempeño.

Como conclusión se identificó que las compensaciones, gratificaciones e incentivos llegan a ser fuentes motivadoras para un personal altamente productivo sin distinción de cargo. Así mismo, se recomienda la implementación de un plan de acción

basado en indicadores de gestión, que permita la medición por puesto de trabajo, a través de la fase *cumplimiento de funciones* y la fase *valor agregado*.

**Palabras Claves: Seguridad, Talento humano, Gestión, Sistema, Cuadro de Mando Integral**

## ABSTRACT

In the present study the behavior of the individual who is employed in a particular company or non-profit. Given that this employee when performing work activities, not reflect the expected efficiency, because of this employee feels unmotivated, the bad atmosphere, low income; so the employer often chooses a layoff, suspension, sometimes discussions and disrespect of the parties; so this can directly affect the company and also undesirable in personal life environments.

Therefore the thesis aims is to analyze the existing problems in the company through the results presented in research with this design pose a scorecard, based on performance indicators for the Human Resource of Seguridad Industrial S.A.

Within the development of a quantitative research project proposed by the survey technique to identify perceptions concerning the system in several trading companies PPE in the city of Guayaquil; quantitative research could determine that companies in this sector granted in a large percentage variables compensation to the employees working in the sales area.

To complement the study with the qualitative research applied to the personnel of Seguridad Industrial S.A.; which found that in none of the areas of the company, exists a system that helps measure the performance of staff there.

In conclusion identified that compensation, bonuses and incentives become motivating staff for highly productive sources regardless of position. Likewise, the implementation of an action plan based on performance indicators, enabling the

measurement of incentives per job is recommended through the compliance phase and phase functions added value

**Keywords: Security, Human Talent, Management, System, Balanced Scorecard**

## INTRODUCCIÓN

A través del tiempo, los empresarios han demostrado la necesidad de alcanzar metas u objetivos. Desde antes del siglo XX, se conocían tres factores de producción llamados trabajo, tierra y capital. Trabajo era considerado como Capital Humano y durante muchos años este fue un recurso predecible y poco diferenciable; gracias al enfoque de *eficiencia* de Taylor en el año 1920, da un énfasis a la importancia del Talento Humano, desde entonces han ocurrido una serie de cambios sociales, económicos y culturales. Con la llegada del desarrollo tecnológico y su fuerte competencia de mercado, ha demostrado que la gestión del Talento Humano, influye en los resultados y rendimientos empresariales.

En la actualidad, las personas son las que realizan diariamente las diferentes tareas dentro de la empresa, utilizando su sinergia positiva, su responsabilidad individual, junto con sus habilidades complementarias; que contribuyen a crear una ventaja competitiva y forma parte primordial de la estrategia para lograr el más alto rendimiento, que se reconocerá con una retribución entregada a cambio; descrito y fundamentado de manera verbal o explícito en un contrato.

Más allá de este acuerdo, donde quedan establecidas las funciones a realizar y la compensación a recibir, no asegura el cumplimiento satisfactorio de los objetivos esperados por la empresa. De ahí que el éxito dependerá del grado de motivación que se transmita para lograr obtener un desempeño sobresaliente, promedio o deficiente.

De aquí nace la importancia de que los gerentes en conjunto con el departamento de Talento Humano, se deben convertir en excelentes motivadores, no solo limitando un



retorno económico, también se consigue escuchando sus opiniones, haciéndolos partícipes y ejecutando al ser consideradas como positivas, identificar habilidades y hacer de cada individuo el puesto de trabajo ideal, de esta manera se beneficiarían ambas partes *el empleado y el empleador*.

El cuadro de mando integral permite a las empresas realizar una medición adecuada, según las actividades establecidas para cada área, a través de estrategias e indicadores de gestión, con un equipo humano que genere resultados positivos a la empresa.

Para la realización de este trabajo de titulación, se ha tomado información de la compañía SEGURIDAD INDUSTRIAL S.A. Considerando, que es difícil identificar los elementos motivadores para el talento humano, este proyecto pretende identificar las falencias en la administración del talento humano de la empresa anteriormente mencionada y a la vez establecer los elementos motivadores del talento humano que laboran en empresas comercializadoras de equipo de protección personal que sirva de sustento para su posterior aplicación.

En el primer capítulo, se desarrollará un marco teórico, fundamentado en diferentes conceptos, teorías y criterios, sobre el comportamiento humano, su participación en la estrategia empresarial, sistema de compensación basado en gestión por competencia y la motivación e incentivos laborales; Adicional puntualiza, el concepto del Cuadro de Mando Integral y las fases del proceso para su elaboración; información que fueron adquiridas de escritos, en textos, manuales, revistas, ensayos e investigaciones, tanto académicas como profesionales, que conforman el material

bibliográfico, que permitirá la elaboración de una visión amplia acerca del tema tratado en esta tesis.

El segundo capítulo, se desarrollará un marco referencial, relatando los antecedentes, bases del negocio, estructura, línea de productos y giro del negocio; de acuerdo a la situación actual de la Empresa Seguridad Industrial S.A.

El tercer capítulo describe el desarrollo de la metodología empleada, la interpretación y diagnóstico de los resultados obtenidos sobre la investigación realizada.

El cuarto capítulo finalizará, con la propuesta del diseño del Cuadro de Mando Integral de la empresa Seguridad Industrial S.A, basado en indicadores de gestión para el Talento Humano, con la finalidad de medir el desempeño de su personal y determinar parámetros de gratificaciones e incentivos, manteniendo un equipo de trabajo comprometido y motivado, en cual se muestra un matriz por puesto de trabajo, plan de acción, plan de sugerencias, conclusiones y recomendaciones.

## **PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objeto de Estudio**

Gestión del Talento Humano, estableciendo indicadores, que permitan medir al personal de la Empresa Seguridad Industrial S.A.

### **Campo de acción**

El campo de acción se aplica en el departamento de Talento Humano, el mismo que se encargará de emplear los indicadores de gestión establecidos en el diseño de cuadro de mando integral.

### **Planteamiento del Problema**

En la Empresa Seguridad Industrial S.A. se presenta un alto nivel de rotación de personal, al no existir políticas y procedimientos claros para medir el desempeño y desarrollo profesional, basados en indicadores de gestión, que permitan identificar los principales problemas de la empresa. Así mismo, el pago de gratificaciones, se genera en base a la rentabilidad obtenida en el mes, lo cual en muchos empleados genera desmotivación.

**Variable dependiente:** Gestión del talento humano.

**Variable Independiente:** Diseño de Cuadro de mando integral

## **Formulación del Problema**

¿Cómo un cuadro de mando integral incide en la gestión del talento humano? ¿Cómo contribuye el cuadro de mando integral para que existan reglas claras, procedimientos y políticas que permitan medir el desempeño del personal y ser equitativos con el pago de gratificaciones? ¿Cómo influye esto en la motivación de los trabajadores?

## **Justificación**

Este trabajo de titulación se vincula con la línea de *investigación, análisis de los indicadores de gestión de los departamentos*, de la Maestría de Administración de Empresas.

La comercialización en la empresa Seguridad Industrial S.A., requiere de capacitaciones relacionadas con conocimiento de producto, debido a esto, dentro de la empresa, es necesario que todos los que laboran en ella deban conocer lo que vende y su aplicación por línea de producto, en vista de que existen más de 500 artículos con alternativas en diferentes marcas; esto genera pérdida de tiempo al momento de preparar al nuevo personal por la rotación que en la actualidad se presenta en la empresa.

Con el diseño de un cuadro de mando integral se pretende identificar cuáles son las falencias y mejorar la gestión del talento humano, donde se definan políticas mínimo con una vigencia de un año; otorgar políticas de compensación excluyendo al salario fijo que tiene el empleado, esto se relaciona con rubros calculados como comisiones, bonos por cumplimiento de actividades, en función a las desarrolladas en cada puesto de

trabajo, relacionados con uno de los objetivos del Plan del Buen Vivir ¨Garantizar el trabajo digno en todas sus formas¨ (SENPLADES), el cual se basa en garantizar un salario justo, manteniendo la competitividad salarial del mercado actual; y lo más importante, que se respeten los derechos de los ciudadanos, creando un ambiente laboral saludable, en donde se permita el desarrollo profesional y personal, donde el trabajador se sienta realizado, comprometido, que cree en la empresa para la cual trabaja, siendo proactivo dentro de su jornada laboral, proyectando un futuro sostenible para la empresa y su entorno familiar.

### **Preguntas de investigación**

Para este trabajo de titulación las preguntas de investigación son:

Cmo se podría mejorar la gestión del talento humano de la empresa Seguridad Industrial S.A. a través del diseño del cuadro de mando integral? Qu importancia tiene establecer parámetros que permitan medir el desempeño del personal? Qu se conoce sobre la administración del talento humano? Qu importancia tiene la motivación e incentivos laborales?

### **Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo General**

Analizar los problemas existentes en la empresa con relación al desempeño del personal, a través de los resultados presentados en la investigación exploratoria, descriptiva y concluyente a través de los métodos cualitativos y cuantitativos; con esto plantear un diseño de Cuadro de Mando Integral, basado en indicadores de gestión para

el Talento Humano de la Empresa Seguridad Industrial S.A., con la finalidad de determinar parámetros de gratificaciones e incentivos, manteniendo un equipo de trabajo comprometido y motivado.

### **Objetivos Específicos**

- 1.- Conceptualizar temas referentes al comportamiento humano, la gestión y su administración, sistemas de compensación y la motivación e incentivos, que conlleve al más alto rendimiento laboral.
- 2.- Definir la fundamentación teórica sobre el desarrollo del cuadro de mando integral a través de indicadores de gestión.
- 3.- Determinar los principales problemas en la Gestión del Talento Humano de la Empresa de Seguridad Industrial S.A.
- 4.- Identificar las percepciones referentes al sistema de compensación utilizado en empresas comercializadoras de equipos de protección personal, por el Cliente Interno (Talento Humano), en la ciudad de Guayaquil.
- 5.- Diseñar un Cuadro de Mando Integral que responda a las expectativas de la Empresa Seguridad Industrial S.A. y de su Talento Humano; empleando el concepto Pago más para que produzcan más.

## CAPITULO 1

### Marco Teórico Conceptual

Este capítulo se detalla, en los diferentes conceptos, teorías y criterios de varios autores, en el cual se plantea a la administración del talento humano, como un sistema que participa en la gestión estratégica de las empresas; la motivación e incentivos laborables, cómo influye en la gestión por competencia para el buen desempeño laboral; y se conceptualiza al Cuadro de Mando Integral con sus diferentes fases para su implementación.

#### 1.1. Administración del Talento Humano

##### 1.1.1. Filosofía sobre el comportamiento humano

A través del tiempo en las diferentes épocas, culturas, religiones han tratado de promover el buen comportamiento humano con la práctica de la ética moral, considerando los diferentes actos como bueno, correcto o erróneo. Según Gary Dessler (2003, p. 638) «Los actos de las personas se basan en suposiciones». Así pues, nace el comportamiento humano de cada individuo, todas las personas son totalmente diferentes, algunas son confiables, otras responsables, cumplidoras de sus obligaciones, productivas, proactivas y otras todo lo contrario.

De varias investigaciones realizadas por diferentes autores es importante resaltar el aporte de Douglas McGregor y de W.G. Ouchi, quienes plantean las teorías X, Y y Z analizando las diferentes caras del comportamiento del ser humano; ingresando al mundo empresarial, los directores y responsables deben conocer los diferentes

comportamientos del ser humano; como en el caso de las empresas que emplean la *Teoría X*, basada en un modelo antiguo de amenazas, donde está administrada por una dirección autoritaria, donde se reciben órdenes estrictas de cómo hacerlo y se ejecuta en el tiempo delimitado, recibiendo de su personal todo el esfuerzo para conseguir los resultados y no ser multados (McGregor, 2007; Vásquez, 2001).

**Tabla 1**

*Teoría X-Y-Z*

<b>TEORIA X</b> <b>Punto de Vista Tradicional</b> <b>sobre la dirección y control.</b>	<b>TEORIA Y</b> <b>La integración de los objetivos</b> <b>individuales</b> <b>con los de la organización.</b>	<b>TEORIA Z</b> <b>Sistema Global de motivación</b> <b>y dirección</b>
1.- El ser humano ordinario no le gusta el trabajo y siempre que pueda lo evitará.	1.- El esfuerzo físico y mental en el trabajo, es tan natural como el juego o el descanso.	1.- Integración en su trabajo, debido a que las personas pasan gran parte de su vida en el lugar de trabajo.
	2.- El hombre debe dirigirse y controlarse así mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.	2.- Participación en las decisiones, en grupo y por consenso, aunque la responsabilidad es individual.
2.- La mayor parte de las personas tienen que ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas.	3.- Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.	3.- Cultura empresarial explícita, fuerte, clara, consistente, basada en la autonomía y la responsabilidad.
3.- El ser humano promedio prefiere ser dirigido, evita responsabilidades, tiene poca ambición y se preocupa por su seguridad.	4.- El ser humano se habitúa, no solo aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades.	4.- Confianza, sutileza e intimidad presiden las relaciones entre las personas.
	5.- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es características de grandes, no pequeños, sectores de la población.	5.- Caminos profesionales no especializados, rotación por los diversos puestos de trabajo durante la vida laboral.
	6.- Las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.	6.- Evaluación y promoción lenta y a largo plazo.

Adaptado de: El lado Humano de las Organizaciones (McGregor, 2007); Comportamiento Humano en las organizaciones (Vásquez, 2001)



Por el contrario las empresas que emplean la teoría Y, se basan en una dirección participativa y democrática, aquí los directores delegan responsabilidades, escuchan y receptan información de sus colaboradores, brindan confianza y vuelven participativa el ambiente de trabajo preocupándose por el crecimiento profesional (McGregor, 2007).

Mientras que , la *teoría Z*, es hacia donde las organizaciones esperar llegar en la actualidad, buscando una cultura empresarial integral, donde el personal sienta un ambiente agradable, cumplan con las tareas de manera rápida, segura y entera satisfacción de superiores, enfocándose en auto-superarse, en donde se emprendan acciones a favor de satisfacer no solo las necesidades organizacionales, sino también a satisfacer las necesidades de crecimiento y actualización del personal, generando automáticamente un mejor rendimiento en el trabajo (Vásquez, 2001).

Para afianzar la *teoría Z*, se va a evocar dos sistemas, considerados importantes, de (Rensis Likert, c.p Gil & Giner, 2012, p.316)

Sistema I: Autoritario y explotador. Directivos muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan a través del temor y del castigo, dan recompensas ocasionales y participan sólo en comunicación descendente, las decisiones se toman niveles superiores de la organización.

Sistema IV: Participativo y democrático. En este caso, los directivos tienen confianza completa en los subordinados, siempre obtienen ideas y opiniones de ellos y las usan de forma constructiva, recompensan económicamente en base a la participación e integración del grupo en base

a la fijación de objetivos y la evaluación de su consecución; participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros, promueven la toma de decisiones en toda la organización y, en otros ámbitos, actúan consigo mismos y con sus subordinados como grupo.

Intentar convencer el cambio de este criterio es complejo, más aún cuando viene sujeto a una inversión monetaria; sin embargo, el enfoque correcto será la garantía del crecimiento sostenible de una empresa. En la actualidad existen empresas que se encuentran dentro del *sistema I*, mezclando una *teoría X* o *Y*, sin obtener mayores resultados, por lo cual se busca que las organizaciones obtengan un equilibrio entre el comportamiento humano basado en la *teoría Z* en conjunto al *sistema IV*, donde el personal sea más participativo, responsable, con buena ética moral, capaz de cumplir con las tareas asignadas, generando productividad los objetivos organizacionales.

#### **1.1.1.1. Aporte de Gary Becker en el desarrollo del Talento Humano**

Según Chuquisengo (2008, párr.69) en la cual señaló que:

Becker comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó con su estudio, que el mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y calidad de sus hábitos de trabajo, además logra definir al capital humano como importante para la productividad para las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber.

Según la filosofía de Becker, se demuestra que para el siglo actual la tecnología y la información está al alcance de todos, las empresas u organizaciones deben enfocarse en el desarrollo educativo de su personal, en su experiencia y conocimiento, dando lugar a la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa a otra, la capacidad que posee su personal, generando automáticamente el progreso económico.

### **1.1.2. Sistema de Administración de Talento Humano**

Robbins & Coulter (2009, p.206) afirmó "En la Organización L'Oréal el éxito comienza con su gente. Nuestra gente es nuestro activo máspreciado. El respeto por la gente, sus ideas y diferencias, es la única vía para el crecimiento sostenible a largo plazo".

En el sistema de la administración del Talento Humano, es necesario que todas las empresas deban emplear frases motivadoras hacia su personal, como la mencionada por la Organización L'Oréal, porque la calidad y sostenibilidad de una organización se ve reflejada gracias a la gente que trabaja comprometida para ella, por esto es muy importante crear un ambiente de trabajo saludable, para lo cual se va recordar y mencionar algunos conceptos importantes:

¿Qué es la Administración?

Según Robbins & Coulter (2009, p. 26), describió que la administración ha existido hace milenios y da un ejemplo claro:

Las pirámides de Egipto y la Gran Muralla China son pruebas palpables de que mucho antes de la edad contemporánea se emprendía proyectos de tremenda envergadura en los que participaban miles de personas. Las

pirámides son un ejemplo particularmente llamativo. La construcción de una sola pirámide daba ocupación a más de 100,000 trabajadores durante 20 años. ¿Quién decía a cada cual que tenían que hacer? ¿Quién verificaba que hubiera suficientes piedras en el sitio de construcción para que los trabajadores no se quedaran de brazos cruzados?; las respuesta es que fueron los gerentes.

Es una muestra clara que las organizaciones y los gerentes existen desde hace miles de años y siempre ha sido necesario contar con un líder capaz de dirigir, tanto el Talento Humano como el recurso material, para el cumplimiento de la organización. Es importante acotar el aporte de Smith, relatado por Robbins & Coulter (2009, p. 26), sobre la descomposición de los trabajos en tareas pequeñas y repetitivas, usando el siguiente ejemplo de *fabricación de alfileres*: «Diez individuos haciendo cada uno una tarea especializada, producían juntos unos 48,000 alfileres diarios; en cambio, si cada uno trabajaba por su cuenta y realizaba todas las tareas, sería un logro que terminará 10 alfileres en un día».

El aporte que brindó Smith, sobre la división de trabajo aumenta la productividad, debido a que cada uno se especializa y perfecciona en determinada actividad, logrando habilidad y destreza para resultados más rápidos. Desde la existencia de los gerentes hasta hoy, son quienes lideran la administración delegando las diferentes tareas y actividades, para que se realicen de manera eficiente y eficaz, persiguiendo la satisfacción de objetivos organizacionales, conformado por una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

¿Qué es un recurso material?

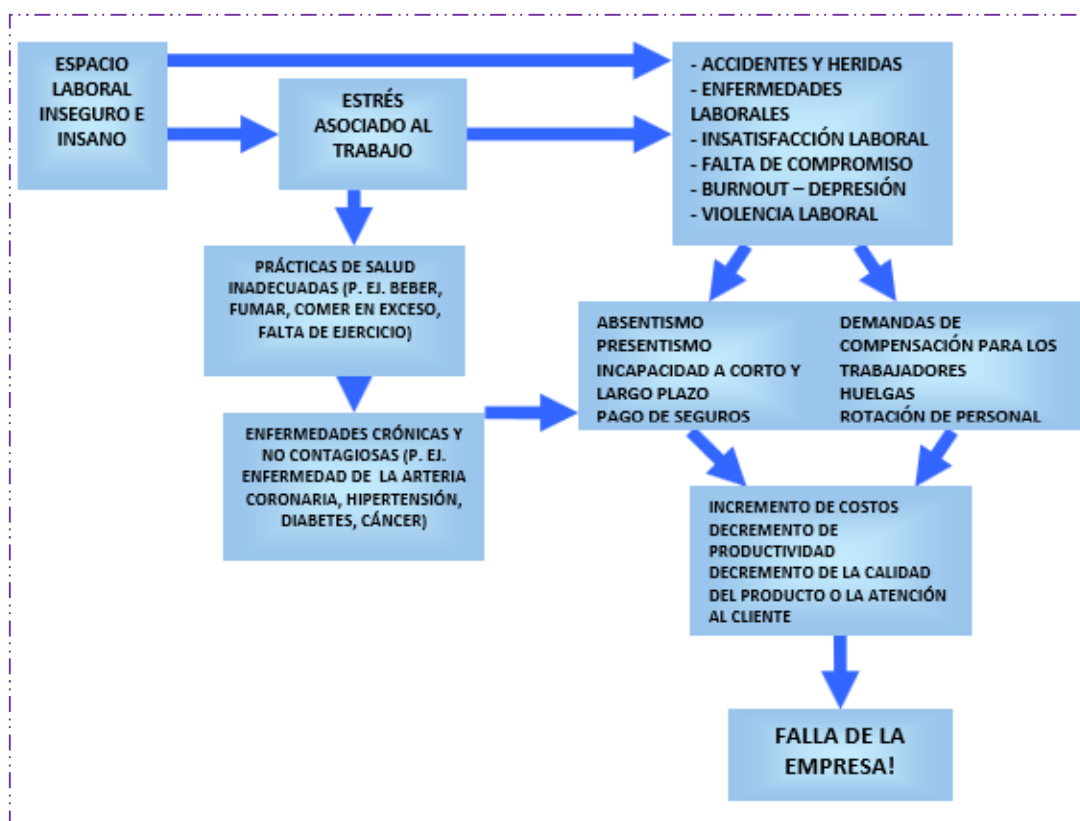
Quedan comprendidos los bienes físicos y concretos, tales como, instalaciones, maquinaria, muebles, las materias primas, sistemas, entre otros, que ayudan a conseguir los objetivos de la organización.

¿Qué es Talento Humano?

Según el Diccionario Salvá (1837, p. 897) talento es un conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres o son cualidades innatas y aptitudes, potencializadas a través del conocimiento adquirido por los estudios, capacitaciones y experiencias del personal de una empresa.

¿Qué es la Administración del Talento Humano?

Según Mondy & Noe (2010, p. 3) relató que la Administración del Talento Humano es la tarea que consiste en medir la relación de causa y efecto de diversos programas y políticas de RH en el resultado final del análisis financiero de la empresa o esto expresa que, la administración del talento humano son quienes transmiten las políticas de la empresas, las dirigen y supervisan en el cumplimiento de las mismas, en beneficio del empleado y del patrono. ¿Pero qué ocurre con estos resultados empresariales cuando mantiene la organización un ambiente laboral no saludable?, el siguiente cuadro demuestra claramente que una mala administración y la baja preocupación por el talento humano solo lleva a un incremento de costos, una baja productividad, decrecimiento en calidad, producto a servicio.



**Figura 1**

*El interés empresarial en pocas palabras*

Tomado de: Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelos de la OMS (Burton , 2010)

De acuerdo a la ilustración se puede observar que un espacio laboral inseguro e insano ocasiona estrés, lo que conlleva a malas prácticas de salud y a diferentes enfermedades, evidenciando un crecimiento en costos y un decrecimiento en la productividad de la empresa.

Es importante el funcionamiento de la administración del talento humano en conjunto con las personas que lideran los departamentos, siendo ellos, los encargados de distribuir adecuadamente en los diferentes puestos de trabajo a los perfiles de aspirantes, buscar el acoplamiento del personal con la cultura de la organización, evaluar, observar y armar las estrategias, que permitan alcanzar la productividad y efectividad de los

objetivos a través de procesos administrativos, como son el de planear, ejecutar y controlar. La administración del talento humano es el material vital que poseen las empresas, creando una fuente de ventaja competitiva e importante para las estrategias de las organizaciones, en donde el buen trato afecta positivamente su desempeño.

La administración del Talento humano está conformada por los siguientes componentes:

**Nómina.-** Es la gestión del sueldo del personal, calculando las deducciones e impuestos y generando los roles de pago. Aunque en la actualidad se cuenta con sistemas sofisticados que pueden generar dichos montos, previo el análisis de datos ingresados, enviando automáticamente la información a los libros contables, volviéndose un proceso ágil y seguro (Molina, 2009).

**Gestión de la Prestación de trabajo.-** Es identificar, verificar, calcular y evaluar la información de tiempo trabajado de cada empleado, dentro de la cual se administra los montos de prestaciones sociales, obligatorias o no obligatorias y jubilaciones del personal, de acuerdo a la normativa vigente. (Molina, 2009)

**Gestión de Talento Humano.-** Se encuentra enfocada a una política de gestión basada en los reglamentos de cada empresa, aquí se registra los datos personales y antecedentes de cada colaborador, tales como, edad, dirección, sexo, formación, títulos, capacidades, salario, aspiraciones, entre otros.

**Indicadores de Productividad.-** Establecer los puestos de trabajos, cuantifica el tiempo y actividades, para poder medir el trabajo y esfuerzo de cada colaborador.

En muchas empresas u organizaciones se enfocan en un solo elemento creyendo que cumplen con la administración del talento humano no dándose cuenta que, para que exista una verdadera administración, deben tener un mix de los elementos dándole importancia al desarrollo del mismo, que se verá reflejado en el más alto desempeño organizacional.

### 1.1.3. Gestión de Talento Humano como partícipe en la estrategia empresarial

Según Rodríguez (2011, p.13) señaló que ñel mundo empresarial ha descubierto la íntima relación entre una adecuada gestión de los recursos humanos y la competitividad entre Empresaö.



**Figura 2**

*Resultado de una buena gestión de recursos humanos*

Tomado de: El modelo de Gestión de Recursos Huamanos (Rodríguez, 2011)

Con los cambios constantes, las empresas han identificado a más del cliente externo, un nuevo tipo de cliente, identificado como el cliente interno, que es el mismo trabajador, quien permite el desarrollo continuo para lograr los objetivos organizacionales, ayudando al éxito de las metas planteadas, aun cuando los resultados no sean favorables.

Las empresas necesitan vender al cliente interno ideas, culturas, misión, visión, tareas, políticas, reglamentos, objetivos, metas, crecimiento económico y profesional; y



recibir de ellos sus opiniones, ideas, entrega profesional, entusiasmo y compromiso, que permitan a la empresa conseguir un equipo de trabajo funcional, integrado, motivado, y que refleje al mercado, la seguridad y transparencia de la gestión de la máxima calidad del producto que se comercializa.

Según Rodríguez (2011, p. 14) relató que existen cuatro enfoques empresariales sobre la gestión del talento humano, donde el primer enfoque se apega a la realidad de las empresas en la actualidad:

- Las empresas que no tienen enfoque: su política de recursos humanos consiste en pagar a los empleados a fin de mes.
- Enfoque de las empresas que consideran la gestión de recursos humanos algo *nice to have* (es decir, que estaría bien tenerla), pero que piensan que lo importante son las relaciones industriales.
- Enfoque de las empresas que tiene implantados sistemas de gestión de recursos humanos (a veces sofisticados, como suele ocurrir en las subsidiarias de las grandes multinacionales), pero que en la práctica no los utilizan, por su complejidad y por coste que implica su gestión.
- Enfoque de las empresas que utilizan eficazmente sistemas de gestión de recursos humanos.

En la vida cotidiana de las empresas comerciales, no consideran necesario la implementación de un *Sistema de Gestión de Talento Humano*, mantienen el criterio obsoleto de que la gestión simplemente comprende el cálculo de pagos a su personal; en

una investigación realizada por Betancourt & Caballero (2010, párr. 9), señaló que la gestión de recursos humanos según Cuesta, sería: ñun conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos.

En la gestión del talento humano intervienen todos los miembros de la empresa, tales como; directores, gerentes, coordinadores, trabajadores, técnicos, entre otros; y Betancourt & Caballero (2010) mencionó que:

Para poner en funcionamiento a las personas de una organización se necesita definir las políticas de personal, y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización. El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Para que así la organización marche bien y pueda enfrentarse con éxito a la competencia y aprovechar al máximo los recursos técnicos y materiales que se dispone es por eso que se plantea que la administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (párr. 11, 13 y 14).

El talento humano se alinea con los gerentes y administradores para conducir y facilitar el cambio, asesora y aumenta la eficacia de la organización a través de reclutamiento, entrevista de candidatos, exámenes, diagnósticos, evaluación, planeación, redefinición de sistemas y procesos, evaluación de desempeño, competencias laborales, análisis salarial, cumplimiento de beneficios, evaluación de desempeño, acciones correctivas con empleados y gerentes; facilitando y mejorando la calidad de administración y trabajo en equipo.

#### **1.1.4. Base legal del sistema de compensación**

Es necesario considerar como parte del entorno productivo, el marco legal en cual se desarrollan las empresa, por lo tanto los integrantes de la misma, trabajadores y empleadores o empresarios, que en nuestro país, están contemplados fundamentalmente en la Norma Suprema de la Constitución de la República del Ecuador, expedida por la Asamblea Nacional Constituyente en el año 2008, que protege y promueve el trabajo digno y remunerado. En plena concordancia con la Carta Magna, se encuentra normas jurídicas que observan la relación laboral en el ámbito privado en búsqueda del correcto desenvolvimiento del vínculo entre empleador o empresario con el trabajador, regulando y controlando, los deberes y derechos de las partes.

Según Michelena & Ediciones Legales (2013, p. 1), el tratadista Oronda expresó que el *contrato* "Es una convención por lo cual una persona (trabajador: empleado, obrero), pone su actividad profesional a disposición de otra persona (empleador: patrón, patrono, dador de trabajo, dador de empleo, locatario o principal, sea persona jurídica, individual o colectiva), en forma continuada a cambio de una remuneración"; que la

*remuneración* es uno de los elementos fundamentales del contrato de trabajo, pagar en forma completa y oportuna, es la primera obligación del empleador frente al trabajador. El pago de la remuneración es la contraprestación esencial de la relación laboral. (p. 8) y el *sueldo* se refiere a la remuneración de los trabajadores pagada mensualmente, se calcula contando todos los días del mes, incluyendo los días no laborables (sábado, domingo y días de fiesta cívica del mes) (p.8).

Se llega entonces a definir qué, la compensación salarial es todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo, esta modalidad es considerada a nivel mundial como una de las estrategias principales de la Gestión de Recursos Humanos.

Adicional a las compensaciones mencionadas en los párrafos anteriores la ley también admite otras formas de remuneración, Michelena & Ediciones Legales (2013, pp.8 -9), expresó:

La ley admite otras formas de remuneración, como en el caso de los contratos llamados en participación, en los cuales la remuneración se establece a través de un porcentaje en los beneficios del empleador (por ejemplo, en forma de comisiones sobre las ventas u otras operaciones de una empresa).

En los contratos llamados *mixtos* pueden acordarse independientemente que el trabajador reciba también un sueldo o salario fijo. Aunque la remuneración no se establezca por unidades de tiempo, debe ser liquidada y pagada dentro de plazos previamente determinados en el contrato. Los comisionistas, aquellos que ejercen actos de comercio, en su propio

nombre, por cuenta de un comitente, según el código de comercio no están sujetos al Código de Trabajo ya al no existir relación laboral no son considerados trabajadores .

La remuneración es el derecho adquirido que se ofrece como retribución al trabajo realizado. El empresario serio y responsable, enmarca sus actuaciones y procedimientos, concernientes al manejo del recurso humano, actividades financieras y productivas, en plena observancia de las regulaciones descritas.

Es el Código de Trabajo NACIONAL (2005) cuya última codificación se realizó el 16 de diciembre del 2005, y su posterior modificación el 26 de septiembre del 2012, el cuerpo legal especial, que comprende entre otras, las normas correspondientes a la jornada laboral, las remuneraciones, los beneficios sociales, utilidades, estabilidad laboral, sanciones, descanso obligatorio y vacaciones, bonificaciones, remuneraciones adicionales y la obligatoriedad de la afiliación al seguro social, entre otros. De igual manera en el mismo marco legal, la Ley de Seguridad Social, se constituye en otro de los pilares de la normativa en el ámbito empresarial, la misma que define a los sujetos de protección, los riesgos cubiertos, los recursos, la responsabilidad patronal, subsidios, beneficiarios, pensiones entre otros.

## **1.2. Gestión por competencia**

La competencias son particularidades propias de cada ser humano, conocidas como habilidades o destrezas, que pueden ser dones de nacimiento o pueden ser adquiridas en el tiempo, a través de estudios o de experiencias vividas, en conjunto con el carácter, actitudes y valores; que están relacionadas con el correcto desenvolvimiento

en su puesto de trabajo y la obtención de resultados eficientes, basado en una buena motivación (Ernst & Young Consultores, 2009).

### 1.2.1. Tipos de competencias:

Los tipos de competencia son el conocimiento, habilidades y capacidades. Cuando en una persona coinciden estos tres tipos de competencia con las expectativas requeridas por un puesto de trabajo y con los intereses propios, el desempeño laboral será el más óptimo; es aquí donde el departamento de Talento Humano trabaja y plantea sus procedimientos para poder captar al personal idóneo y fijar los niveles de desempeño del puesto; y con ellos se establece los objetivos alcanzables, lo que permitirá la medición y evaluación de los resultados que espera obtener la organización. Para llevar a cabo un sistema de gestión por competencia se debe considerar los siguientes pasos:

**Tabla 2**

*Gestión por competencia*

<b>PRIMERO</b>
1.- La descripción del puesto de trabajo.
2.- El enfoque de actividades que va a realizar.
3.- Que resultados se esperan alcanzar a corto, mediano o largo plazo.
<b>SEGUNDO</b>
1.- La integración de equipos de trabajo
2.- Asignación de puestos de acuerdo al perfil.
3.- Enfoque en la consecución de los objetivos departamentales.
<b>TERCERO</b>
1.- Dar a conocer la cultura organizativa.
<b>CUARTO</b>
1.- Evitar la barrera generacional, aprovechando la experiencia y potencial como aporte a la empresa.
<b>QUINTO</b>
1.- Apreciación del potencial que cuenta cada uno de sus colaboradores.
<b>SEXTO</b>
1.- Gestión al cambio. Lograr un personal comprometido.
<b>OCTAVO</b>
1.- Recurso Humano como competencia clave en la organización

*Adaptado de:* Gestión por competencia (Ernst & Young Consultores, 2009)

El primer paso para obtener un sistema de Gestión por competencia es obtener la descripción clara de los puestos de trabajos, con el detalle de las actividades que deben realizar y sus resultados esperados. El segundo paso es la búsqueda del personal de acuerdo al perfil para el puesto de trabajo, la integración y el buen manejo de trabajo en equipo. El tercer paso es la comunicación de la cultura organizativa, la transmisión de objetivos, misión, visión, a donde quiere y espera llegar la empresa. El cuarto paso es evitar la barrera de generación, haciendo sentir que todos pueden aportar de una u otra manera, conectando al quinto paso, que es apreciar el potencial de sus colaboradores, valorando su talento humano. Así el personal llega el sexto paso, donde trabajan comprometidos con la empresa, en busca del objetivo común, logrando que este sea la competencia clave dentro de la organización.

Si se logra que las personas se comprometan, no les va afectar el paso de una nueva etapa a otra, y aportarán de la misma forma que han venido haciéndolo, llegando al octavo paso, en el que se crea una empresa sostenible en el tiempo, con una competencia clave y diferencial.

### **1.2.2. Como conseguir el compromiso y buen desempeño de los empleados**

En un artículo de revista titulada Clima Laboral en la *sección Estrategias para el mejoramiento* ( 2011, p. 22), se señaló que una de las principales causas para que el colaborador abandone un trabajo depende, en la mayoría de los casos, del clima laboral que fomenta la compañía.

El clima laboral puede ser determinado de manera general como las condiciones físicas de las instalaciones del lugar de trabajo (Estructura, diseño, tamaño, políticas), junto con los valores y necesidades de los individuos como aptitudes, actitudes y motivación.

Según Dessler (2003) relata que para conseguir el compromiso y fidelización de los empleados, los gerentes y directores deben establecer valores en los que la gente esté primero, afianzando la idea de que sus empleados son el activo más importante y que deben ser tratados con respeto, involucrarlos en las toma de decisiones, alentarlos para crezcan y alcancen todo su potencial; garantizar un trate justo, motivando la comunicación hacia arriba y abajo, donde todos sus empleados puedan manifestar sus preocupaciones y quejas, para obtener respuestas sobre las problemáticas que surjan en el trabajo y aprovechar las oportunidades de comunicación en cuanto a los avances dentro de la organización.

Según entrevistas y publicaciones muchas empresas u organización resaltaron la importancia y valor que tienen sus colaboradores dentro del desarrollo y éxito sostenible dentro de cada una, las mismas que se mencionan a continuación:



Holcim Ecuador	•"Es una empresa responsable con el medio ambiente y entiende que sus colaboradores son una pieza clave para destacarse de entre la competencia, por lo que ha buscado invertir en capacitaciones constantes a su personal, buscando ofrecer los mejores productos y servicios a sus clientes, preocupándose siempre por la salud y bienestar de sus colaboradores+(p.80)
Primax	"Un factor de peso es el buen servicio, resultado que se logra de invertir una gran parte de su presupuesto en capacitaciones y programas de incentivos+ (p.91)
Citibank	"El acierto de una de sus estrategias para mejorar el ambiente laboral ha sido escuchar a sus colaboradores internos y darles un espacio en que se pueda entender las dinámicas de la empresa y en el que se planteen estrategias para mejorar+.
Indurama Ecuador S.A.	"Una de las principales preocupaciones son que sus colaboradores se sientan en un ambiente agradable, que sean remunerados de forma justa, para que tengan sentido de pertenencia y de trabajo en equipo+.
Farmacias Fybeca	"Cuentan con un programa de seguimiento y acercamiento del personal, que están muy contentos y orgullosos; y que sus colaboradores son su principal prioridad.+.

**Figura 3**

*Pensamiento de Empresas Exitosas*

Adaptado de: "Excelencia Empresarial" EKOS Negocios (2011), "Mejores prácticas" EKOS (2012)

La mayor preocupación de toda organización o empresa es obtener la rentabilidad y cumplir con el propósito de utilidades, no solo basándose en la tecnología y productos, si no, en el talento de cada uno de sus colaboradores, sin dejar aún lado la motivación e incentivos, lograr un equipo de trabajo sólido, altamente eficaz, planificado, comprometido y con sus objetivos claros.

**1.2.2.1. Motivación e Incentivos Laborales**

La motivación es el impulso que motiva al ser humano, el logro de los objetivos empresariales que empujan a mejorar continuamente y realizarse como profesional,

dado a esto, la motivación es uno de los elementos más importantes para mantener las buenas actitudes y comportamiento dentro de la organización.

No es considerada una empresa sostenible, si se mantiene un alto nivel de rotación de personal, reflejado en una moral baja con un espíritu de poco rendimiento. Con los niveles altos de competencia, las empresas se ven obligadas a exigir a sus colaboradores un alto grado de compromiso y esfuerzo, aprovechando sus iniciativas y creatividad, las mismas que deberán ser recompensadas.

En un artículo de la revista *Metodología de acompañamiento para el desarrollo del clima laboral* (2011) se relató que muchas empresas se encuentran aplicando diferentes métodos y prácticas sencillas para motivar y desarrollar un buen clima laboral, entre ellos tienen actividades extras laborales, ofrecen a sus empleados alternativas diferentes al cierre de su jornada laboral, relacionadas con deporte, integración con el personal, conciliación entre lo laboral y lo personal, apertura de ideas y participación activa, incentivos por buen desempeño, como se describe en el siguiente cuadro:



**Figura 4** Método y prácticas sencillas para motivar un buen clima laboral

*Método y prácticas sencillas para motivar un buen clima laboral*

Adaptado de: Artículo de Revista ("Metodología de acompañamiento para el desarrollo del clima laboral", 2011)

Existen tipos de motivación que en la actualidad son aplicados por las empresas, entre ellas se encuentran: Las actividades recreativas como juegos de futbol, reuniones para liberar estrés, esto aplicado directamente al empleado. Otro de los motivos que permiten al empleador estar altamente motivado es el reconocimiento de logros alcanzado por ideas en algún proyecto que permitan incrementar la rentabilidad o mejora de algún proceso de la empresa, y los realizados por la familia: esposa e hijos en la institución educativa que cursa los estudios.

Los incentivos laborales son considerados tan importantes, que inclusive el Gobierno Nacional, creó el fomento de los incentivos tributarios para el desarrollo de las empresas Ecuatorianas, afirmó Pontón (2011, p. 99) que:

Incentivos tributarios son un mecanismo jurídico económico idóneo de planeación fiscal creado por el Estado para que las empresas optimicen sus ingresos, mejoren su rentabilidad a través de beneficios impositivos, siempre condicionados a una mejora de la productividad y de la inversión.

La mayoría de las empresas dedicadas a la comercialización de productos, crearon diferentes formas de motivación a través de incentivos, otorgados como compensación al buen desempeño y esfuerzo de la obtención de logros por parte del empleado, siendo estos:

- ✓ Bonos: Se otorga al que cumpla con su cuota o meta.

Esta implementación de bonos fue altamente criticadas, debido a que muchas organización rompen el trabajo en equipo, surge la competencia desleal y destructiva, ocultan información, y realizan pronósticos de ventas falsos que al mes siguiente nunca se llegan a efectuar, o devoluciones de ventas, por no ser las mejores opciones para el cliente, reflejando incumplimiento de cuota y baja autoestima del asesor, que no llegó a la meta.

Estos comportamientos conlleva a que toda Gerencia Comercial, revise y valore, si los bonos son necesarios de otorgarse a cada asesor comercial, o si éstos generan mayores beneficios por cumplimientos de cuotas en equipo; de esta manera no habrá competencia destructiva, y los asesores comerciales aprovecharán el tiempo para

compartir los beneficios del producto en pruebas realizadas entre clientes, creándose un efectivo ambiente laboral.

- ✓ Las bonificaciones extras: En base al buen desempeño colectivo.

Es lo ideal para el personal de campo (vendedores, técnicos) y de apoyo en oficina (Servicio al cliente, Marketing, Logística, Administrativo) lo cual sin duda, generará valor agregado y procesos eficientes.

Los Gerentes en conjunto con el departamento de Talento Humano se deben convertir en excelentes motivadores no solo limitando un retorno económico, también escuchar sus opiniones, haciéndolos partícipes y ejecutarlas al ser consideradas como ideal factibles y viables, identificar habilidades y hacer de cada individuo tenga el puesto de trabajo ideal, de esta manera se benefician ambas partes òel empleado y el empleadorö.

### **1.3. Balance Score Card ó Cuadro de Mando Integral**

#### **1.3.1. ¿Qué es un cuadro de Mando Integral?**

Considerando las palabras de los creadores del CMI Kaplan & Norton (2009, p.9) definen que:

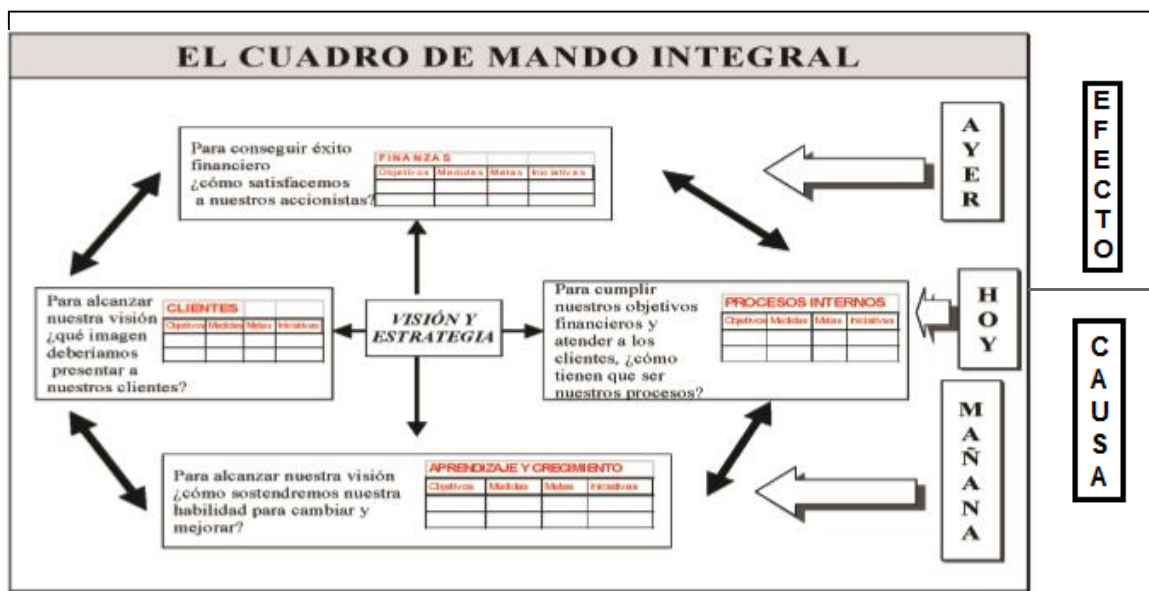
El cuadro de Mando Integral complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. Ven a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento.

El CMI es un gran aporte para las empresas, se considera como una herramienta estratégica y un componente más del sistema de información, tales como son los informes de resultados, cierre de ventas, cierre de balances, entre otros, en la cual se incorpora nuevos enfoques más significativos para los últimos años, estableciéndose en la actualidad un modelo de negocio muy variable. Con el modelo de gestión se pretende dar un soporte de información periódica, que facilite la toma de decisiones de manera oportuna mediante indicadores de gestión, estableciendo estrategias, un equipo de trabajo motivado, y que genere resultados positivos para la Empresa.

### **1.3.2. Cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores, organizados en los siguientes cuatro ejes empresariales: finanzas, clientes, procesos internos, Formación y crecimiento.

En la *Perspectiva Financiera*, indiscutiblemente toda organización o empresa se crea para obtener una consecuencia económica, representativa para crecimiento sostenible, convirtiéndose en una perspectiva valiosa donde se reflejarán que objetivos y expectativas financieras tienen los inversores, que resultados obtienen los accionistas (crecimiento, beneficio, valor de acción), donde se indicarán si las estrategias puestas en marcha, contribuyen en el mejoramiento económico mínimo esperado.



**Figura 5**

*Cuadro de Mando Integral*

*Adaptado de: Informe de Cuadro de Mando Integral. (Castillo, Coronado, Negrete, & Toro, 2013)*

La *Perspectiva de Cliente/Mercado* se enfoca en identificar cuáles son sus clientes y el mercado en que han elegido ser competitivos. Visualizar que se debe aportar para lograr satisfacción y cubrir la demanda, brindándole prioridad a la imagen, el servicio, calidad, prestigio y el precio, con esto daría como causa, el efecto de los objetivos financieros.

La *Perspectiva de procesos Interno*, está orientada a lograr la satisfacción y demanda de los clientes, dependen de una correcta ejecución de procesos internos, tanto operativos, estratégicos o de innovación; los mismos que permiten a los ejecutivos y directores saber cómo está funcionando el negocio, cuáles son los procesos efectivos y cuáles son los críticos, que causan, que su producto o servicio, cumplan o no cumplan

con las expectativas de sus clientes generando como efecto un aumento o una disminución en sus objetivos financieros.

La *Perspectiva de* aprendizaje y crecimiento para que funcione de manera correcta, requiere de tres fuentes principales (personas, sistemas y procesos), pero en vista de los constantes cambios tecnológicos, las empresas se ven obligadas a invertir tanto en bienes como en la selección, desarrollo y formación de las personas, valorar los activos intelectuales, crear equipos de trabajos comprometidos, motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas, que generarán una fuerte ventaja competitiva, asegurando una cartera de clientes satisfechos, rentables y fieles ( Kaplan & Norton, 2009).

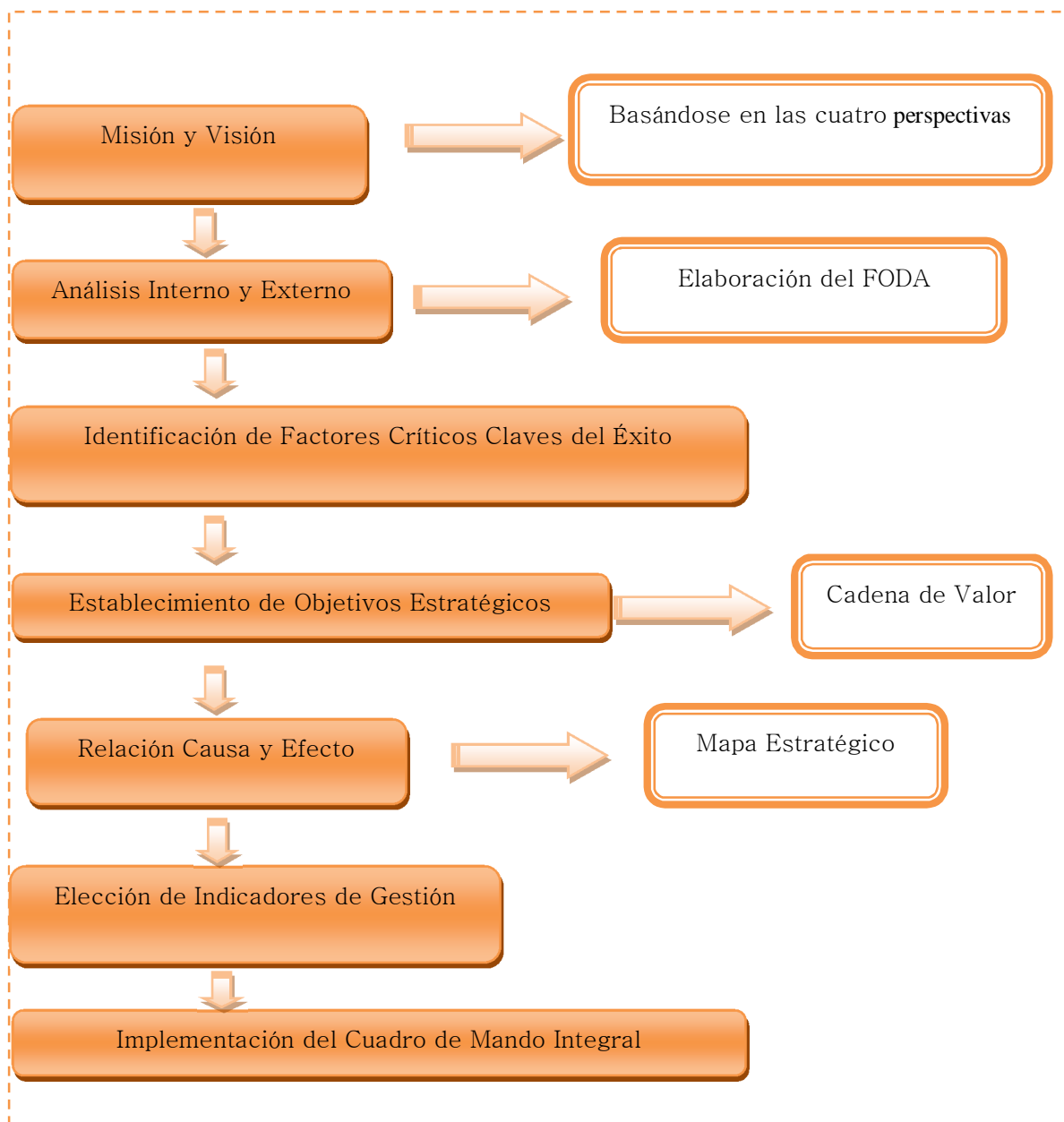
### **1.3.3. Fases del proceso de elaboración del Cuadro de Mando Integral**

Las fases del proceso de cuadro de mando integral, se estructuran desde la naturaleza de la empresa, observando en su misión y visión la cultura de la organización. Así mismo la identificación de los factores críticos de la clave del éxito, sus causas y efectos que presenta la empresa y los objetivos estratégicos implantados por los altos directivos en conjunto con los demás empleados que aporten a la mejoras de la empresa, en donde se considera la cadena de valor.

De acuerdo a los objetivos estratégicos planteados en relación a las ventas, administrativo, financiero, se crean los indicadores de gestión necesarios para medir la implementación propuesta en la empresa. Estos indicadores demostrarán el comportamiento periódico de la ejecución del cuadro de mando integral.

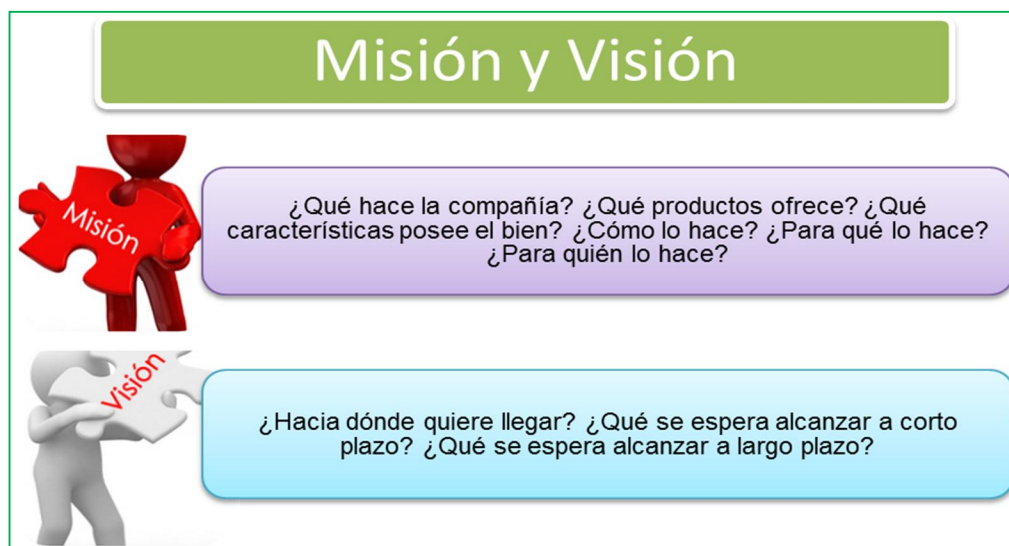


**Tabla 3**  
*Fase del proceso CMI*



Adaptado de: Informe de Cuadro de Mando Integral (Castillo, Coronado, Negrete, & Toro, 2013)

### 1.3.3.1. *Visión y Misión.*



**Figura 6**

*Como establecer la Misión y Visión*

*Adaptado de: Informe de Cuadro de Mando Integral (Castillo et al.,2013)*

Dentro de una empresa lo primero que se debe establecer y analizar es; su misión y su visión, las mismas que son consideradas como ejes focales de la razón de existir de la empresa, y para desarrollarlas se debe hacerse interrogantes y analizar ¿qué hace la compañía?, ¿Cómo y para que lo hace?, ¿hacia dónde se quiere llegar y lo que desea alcanzar a largo plazo?.

En una empresa constituida debe revisarse y reflexionar si de acuerdo a los cambios constantes del medio actual la misión y visión están bien orientadas o necesitan pequeños o grandes cambios. (Castillo, Coronado, Negrete, & Toro, 2013)

### 1.3.3.2. *Análisis Interno Y Externo*



*Figura 7*  
*FODA*

En esta etapa se analiza la interacción entre los entornos Internos y externos en el cual gira la empresa; entre ellos se pueden nombrar al Talento Humano, los clientes, los proveedores, la economía, política, leyes gubernamentales y los competidores; y el método más utilizado para recaudar y obtener este análisis es el FODA. (Francés, 2010) (Castillo, 2013).

Ponce (2010, p.114) afirmó que el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. A través de la elaboración del cuadro FODA, se obtiene una perspectiva general de la situación actual de la empresa, lo cual genera un diagnóstico de las fortalezas y debilidades como parte interna, y las amenazas y oportunidades que presenta el mercado en el que se desarrolla; dichos resultados se

emplearían para la toma de decisiones acordes a los objetivos de la empresa, logrando el equilibrio entre la capacidad interna y externa de la organización.

### ¿Cómo identificar el FODA?

Las *Fortalezas* conocidas como puntos fuertes, son aspectos que agregan valor al negocio, alguna función, bien o servicio que se realiza de manera correcta, que le brinda solidez a la empresa y la hace sobresalir entre la competencia; tales como, administración sólida (habilidades, capacidades, cualidades de su personal), cartera de clientes establecida, buena reputación en el mercado, entre otros.

Las *Debilidades* conocidas como puntos débiles, son diversas actividades, servicios o factores internos de la empresa que son trabajados de forma deficiente, constiuyendo un obstáculo al logro de los objetivos del negocio, generando una posición competitiva vulnerable y poco sostenible, la cual debe ser mejorada.

Las *Oportunidades* son eventos o situaciones de carácter externo, que se presentan de manera no previstas en el entorno de la empresa, favoreciendo al logro de los objetivos del negocio, haciendo más fuerte, más sólido y más rentable; tales como, nuevos mercados, alianzas estratégicas, abandono del mercado por parte de un competidor, nuevas leyes gubernamentales que benefician o favorecen al negocio.

Las *Amenazas* son eventos, aspectos o situaciones externas no controlables, que podrían afectar desfavorablemente el logro de los objetivos del negocio. (Borello, 1994; Ponce, 2010).

En el siguiente cuadro se detalla los aspectos que se deben considerar para la elaboración de la Matriz FODA.

**Tabla 4***Aspectos importantes del análisis FODA*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Capacidades fundamentales en áreas claves, Recursos Financieros adecuados. Buena Imagen./ Ser Líder en el mercado. Ventajas en costos./ Propiedad de la tecnología Mejores campañas de publicidad. Habilidades para la innovación./Dirección capaz. / Mejor capacidad de fabricación. Posición ventajosa en la curva de experiencia. Habilidades tecnológicas superiores.	No hay dirección estratégica clara. Instalaciones obsoletas./ Rentabilidad Inferior. Falta de oportunidad y talento gerencial. Seguimiento deficiente. /Productos limitados. Abundancia de problemas operativos internos. Débil imagen el mercado./ Débil red de distribución./ Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. Costos más altos que la competencia.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Atender a grupos adicionales de clientes. Ingresar en nuevos mercados. Expandir la línea de productos. Diversificarse en productos relacionados. Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). / Eliminación de barreras comerciales. Crecimiento de mercado.	Entrada de competidores con costos menores. Incremento en las ventas y productos sustitutos. Crecimiento más lento en el mercado. Cambios adversos (políticas y gobierno). Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. / Cambios en las necesidades y gustos. /Cambios demográficos adversos.

Tomado de: Thompson y Strikland en La Matriz FODA: Alternativa de Diagnóstico y determinación de Estrategias de intervención en diversas organizaciones. Ponce (2010)

El cuadro describe una serie de sugerencias claves que deben ser consideradas al momento de desarrollar y determinar un análisis FODA, buscar la relación estrecha entre lo político, económico, social, cultural, ambiental y tecnológico que se vea conectado con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. Son las fortalezas y debilidades que se identifican como factores internos dentro del análisis FODA, todo lo que influye como ventaja competitiva y valor agregado que puede

entregar la empresa, o desventajas en la gestión o parte de algún proceso que se ejecuta en la empresa.

De igual manera se tiene las oportunidades y amenazas que son identificadas como factores externos, que afecta de manera directa o indirecta al giro de negocio que se realiza, involucrando a proveedores, competencia, mercado o grupos de interés.

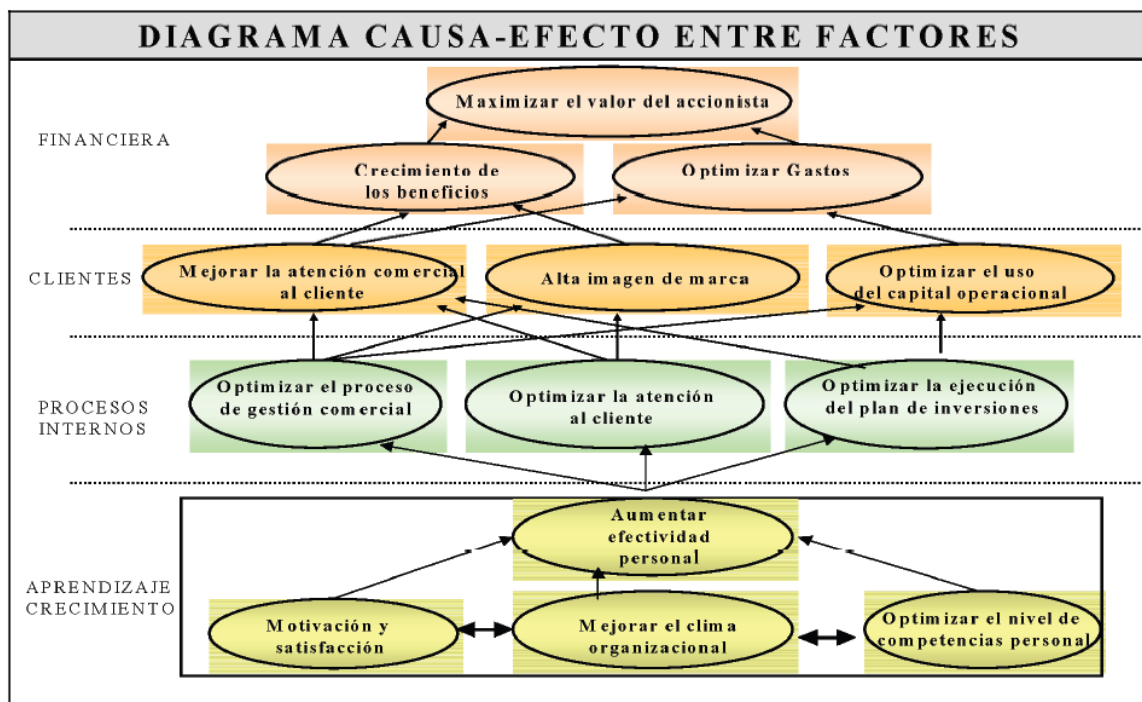
#### **1.3.3.3. Identificación de factores claves del éxito.**

Con el análisis FODA, se pretende identificar los que factores que ayuden a tener éxitos en el negocio, producto o servicio. La evaluación de los factores internos y externos ayudará a desarrollar los objetivos y la implementación de estrategias adecuadas. (Castillo et al., 2013, p. 8) afirmó que para definir los factores claves, se necesita considerar una triple perspectiva:

- La empresa: Seleccionar la estrategia adecuada para su ejecución.
- El sector, en vista que influye en la selección de una estrategia concreta.
- El entorno del negocio: demografía, comportamiento del crecimiento económico y tendencias del mercado.

#### **1.3.3.4. Relación causa y efecto entre factores.**

Se debe Identificar, clasificar y ordenar las causas, considerando las cuatro perspectivas (Financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento), interconectando de abajo hacia arriba de manera natural unas con otras; así partir del efecto y análisis de la causa, tal como se muestra el siguiente cuadro:





**Tabla 5***Mapa Estratégico*

Tomado de: Informe de Cuadro de Mando Integral. (Castillo, Coronado, Negrete, & Toro, 2013)

### 1.3.3.5. Establecimiento de los Objetivos Estratégicos

Según Csizmadia (2011, p. 50) los objetivos estratégicos son resultados de largo plazo. Son diseñados para la organización como un todo y están orientados para lograr la Visión de la empresa. Deben ser realistas, medibles, cuantitativos, comprensibles y estimulantes. Definen y cuantifican un horizonte visible de la planificación.

**Tabla 6***Pasos para establecer los objetivos estratégicos*

FIJAR OBJETIVOS FINANCIEROS		1.- Enfocarse en el crecimiento del mercado. 2.- Rentabilidad de los capitales invertidos. 3.- Reducción de costos. 4.- Aumento de beneficios.
FIJAR OBJETIVOS CLIENTES		1.- Establecer el segmento de mercado. 2.- En que mercado desea competir. 3.- Cómo se crea valor para los clientes. 4.- Cómo satisfacer la demanda.
FIJAR OBJETIVOS PROCESOS INTERNOS		1.- Cuales procesos generan valor a los clientes. 2.- Que procesos logran satisfacer las expectativas de los accionistas. 3.- Elaborar la <b>CADENA DE VALOR</b>
FIJAR OBJETIVOS APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		1.- Inversión en el perfeccionamiento de: empleados, tecnología, sistema de información. 2.- La empresa asegura su capacidad de innovación / existencia duradera. 3.- Monitorear, desarrollar y apoyar la eficacia y productividad de los procesos.

Adaptado de: Informe de Cuadro de Mando Integral Castillo, Coronado, Negrete, & Toro (2013)

Los objetivos estratégicos son muchas veces obligaciones o imposiciones establecidas por las empresas, que son esenciales para su sostenibilidad y existencia; en esta etapa ya están preparados para la fijación de los mismos y establecer su relación causa y efecto dentro de las cuatro perspectivas, teniendo que ser estos objetivos racionalmente alcanzables.



Para la medición de objetivos estratégicos se consideran desde el punto de vista financiero, en donde se propone la rentabilidad que se espera obtener mediante los ingresos y aumento de beneficios monetarios. También se fijan objetivos en relación al clientes, enfocado al segmento y como generar el valor agregado. Los objetivos de procesos internos como de aprendizaje y crecimiento, son identificados para satisfacer a los accionistas, invertir en capacitación y monitorear la productividad del mismo.

### 1.3.3.6. Cadena de Valor

**Tabla 7**  
*Cadena de Valor*



Adaptado de: Etapas de la Cadena de Valor según Porter en "Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral" France, (2006)

Según Porter citado por Restrepo (2004, p. 20) estableció que "una organización es una cadena que crea valor para los stakeholders o grupos de interés que rodean la organización. En la cadena de valor se encuentra la fuente de la ventaja competitiva y, dentro de ella, la actividad se constituye en unidad de análisis estratégico en la firma".

Se puede considerar que *VALOR* es el resultado a multiplicar el precio por la cantidad que se puede vender en una empresa, toda empresa busca ser lucrativa, para

esto, el valor debe ser superior al costo; de esta manera la cadena de valor va a proporcionar un esquema de la posición de la empresa ante sus competidores, que acciones se deben tomar para desarrollar una ventaja competitiva sostenible; constituida en actividades primarias y de apoyo, que permiten identificar como contribuyen con la creación de un bien o servicio.

La identificación de las actividades primarias y secundarias, permiten diseñar, producir, llevar al mercado, generando calidad, valor y garantía; en cuanto al análisis se basa en la forma que interactúan las diferentes actividades en funciones cruzadas.

#### **1.3.4. Indicadores de gestión y su selección**

*Cuando puedes medir aquello de lo que estás hablando y expresarlo en números, puede decirse que sabes algo acerca de ello; pero, cuando no puedes medirlo, cuando no puedes expresarlo en números, tu conocimiento es muy deficiente y poco satisfactorio* LORD KELVIN

Los indicadores son herramientas que permiten medir la gestión que con lleva al cumplimiento de los objetivos estratégicos, midiendo el proceso (antes, durante y después) que constituye un valor de comparación, evaluando el desempeño con los parámetros establecidos con su meta asociada, en un lapso de tiempo determinado para la que fueron creados, logrando que la organización se mueva en la dirección correcta;

**Tabla 8**

*Indicadores de gestión Perspectiva Financiera y Perspectiva Cliente.*

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>			
Son los calculados con base en el Balance General y Balance de Resultados.			
<b>FACTORES CLAVES</b>		<b>INDICADORES</b>	<b>Ejemplos</b>
Crecimiento y diversificación de Ingresos	Rentabilidad	Rentabilidad Económica ROE Rentabilidad Financiera ROI	Nuevos productos Nuevas Aplicaciones Nuevos clientes y mercados Nuevas relaciones Variedad de productos o Servicios Estrategia de Precios
	Aumento de ventas	Cuota de mercado - Cuenta de Mercado (período anterior)	
	Aumento de Ingresos	Ingresos / Total de Activos	
Reducción de Costo y Mejora de la Productividad	Disminución de Costos	Costos Fijos	Productividad de los Ingresos. Reducción de Costos Unitarios. Mejorar el mix de canales. Reducir los gastos de Ventas, Generales y Administrativos.
	Productividad	Beneficio ante de interes e impuesto/No.Empleados.	
Utilización de Activos/ Estrategia de Inversión	Estructura	Liquidez inmediata - Nivel de endeudamiento.	Ciclo de Caja Mejor distribución y aprovechamiento de activos.
<b>PERSPECTIVA CLIENTES</b>			
Se reflejan en la satisfacción, fidelidad y retención			
<b>FACTORES CLAVES</b>		<b>INDICADORES</b>	<b>Ejemplos</b>
Medida para cubrir el Segmento de Mercado	Satisfacción de los Clientes	Clientes Perdidos Devoluciones Ventas Totales	Identificar la preferencia de los Clientes: Precio - Calidad - funcionalidad - imagen - prestigio - relaciones - servicio
	Calidad de Productos	Numero de clientes	Cuota de Mercado Incremento de clientes Retención de clientes Rentabilidad del Cliente

Adaptado de: Síntesis del Libro Cuadro de Mando Integral por Robert Kaplan&David Norton Carabobo, ( 2005); Informe de Cuadro de Mando Integral (Castillo et al., 2013)

**Tabla 9***Indicadores de Gestión Perspectiva Procesos y Aprendizaje*

<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b> Busca asegurar la excelencia de los procesos.		
<b>FACTORES CLAVES</b>		<b>INDICADORES</b>
Proceso de Innovación	Tiempo	Porcentaje de ventas de los nuevos productos o de productos de marca. Nuevos Productos en relación con la competencia Tiempo que tarda en suministrar el proveedor Tiempo entre el pedido y la entrega al cliente. No. De quipos electrónicos / No. Empleados
	Tecnología de la Información	
Proceso Operativo	Calidad	Costo - Presupuesto - Eficiencia de la Mano de Obra Eficiencia de Máquinas - Calidad (Tasa de defectos, desperdicios, reprocesos) - Costos de procesos operativos
Proceso Post - Venta	Retención de Clientes	Tiempo desde la solicitud del clientes hasta la solución al problema - Productividad - Atención al Cliente defectuosa - comunicación ineficaz - Largos tiempo de espera
<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b> Invertir en el mejoramiento de sus procesos a largo plazo, esto significa invertir en su personal, en sus sistemas y sus procedimientos.		
<b>FACTORES CLAVES</b>		<b>INDICADORES</b>
Capacidad de Empleados	Formación y retención de empleados	La Satisfacción del empleado La medición de retención de empleados Medición de Productividad de los empleados No. Capacitaciones a empleados No. De abandono de trabajadores
	Productividad	
Capacidad de Sistemas de Información	Innovación	Información oportuna y viable, sobre cada cliente. Información rápida, oportuna y viable de cada producto o servicio que se ofrece. Costos de inversión Ingreso de nuevos productos Numero de veces que se modifica el diseño antes de la producción.
	Tecnología de Información interna	
Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos	Clima Social	Sugerencias de empleados aceptados y puestas en práctica. Coherencia de los objetivos individuales y de la organización. Actuación en equipo. Índice de motivación Salario mínimo / Salario Máximo por cargos y Retribución variable. Horas de absentismo / Horas efectivas Premios
	Incentivos	
	Satisfacción y Motivación	

Adaptado de: Síntesis del Libro Cuadro de Mando Integral por Robert Kaplan & David Norton (Carabobo, 2005); Informe de Cuadro de Mando Integral (Castillo, Coronado, Negrete, & Toro, 2013)

Mencionó Estupiñan (2009) que los indicadores de Gestión òdeben ser comparados con otros períodos o empresas con objetivos similares; si ello no se hace, no es posible identificar progreso o retrocesoí ò, es decir, no es suficiente establecer un techo o parámetros, dado que es necesario comparar con el mercado competitivo o con períodos anteriores, para que los resultados que arrojan los indicadores muestren una solución o una contribución al mejoramiento, o a un rotundo cambio correctivo de manera acertada, real y objetiva, que puede establecer como se ve uno mismos y como se ve frente a los demás.

Los indicadores de Gestión deben ser medibles, entendibles y controlables; y pueden ser cuantitativos y cualitativos. A continuación se detallar posibles indicadores de gestión de acuerdo a las cuatro perspectivas.

### **1.3.5. Implementación del Cuadro de Mando Integral**

La implementación del CMI permitirá desplegar la estrategia a través de un conjunto integrado y sistemático de indicadores financieros y no financieros (cuantitativos, cualitativos, cuantificables y objetivos) mostrando las cadenas causales para el logro de los objetivos, en donde las personas responsables de los departamentos emitirán informes, en un periodo establecido, diagnosticando si la empresa está marchando de forma continua y en la dirección correcta, de acuerdo al cumplimiento de los parámetros; y que por el contrario, procuren dar una alerta cuando hay desviaciones que requieren una atención inmediata.

A más de esto, la implementación, ayudará a que los directivos creen políticas de transparencia de comunicación, donde todos puedan ver e interpretar lo que se esconde atrás del CMI, a través de socialización, formación de empleados en todos los niveles, escuchando e intercambiando opiniones, fomentando el desarrollo de objetivos personales y trabajo en equipo; ligando los incentivos del personal con los indicadores para reforzar el mensaje que busca dar el CMI y motivar un comportamiento adecuado, lo que generará un empleado comprometido y conectado con la organización.

Es relevante mencionar que no existe un número acertado de indicadores, lo importante es que no supere a 7 índices por perspectivas y si son menos preocuparse por mejorar, hay que tener presente que los indicadores no son para toda la vida, se deben adaptar o cambiar según las necesidades, crecimiento y entorno. (Dávila, 2009)

Hay que dedicarle tiempo y atención al proceso de implementación, si los indicadores no se llegan a escoger con cuidado, pueden perder sus virtudes y el enfoque de los objetivos evitando comunicar lo que realmente se desea transmitir.

## **CAPITULO 2**

### **MARCO REFERENCIAL**

En este capítulo se relata la historia de la Empresa Seguridad Industrial S.A., la situación actual, cómo se encuentra estructurada, sus líneas de productos y giro de negocio; así como también, qué aplican las empresas comercializadoras nacionales e internacionales, para medir la gestión del talento humano, que permita el buen desempeño y obtención de resultados.

#### **2.1. Situación actual de la Empresa Seguridad Industrial S.A.**

##### **2.1.1. Reseña histórica de la Empresa**

El nombre comercial y razón jurídica de las Empresas que se van a mencionar, han sido reemplazadas por SEGURIDAD INDUSTRIAL S.A. y JMC Representaciones S.A., para preservar sus derechos y privacidad.

SEGURIDAD INDUSTRIAL S.A., como nombre comercial, forma parte del Corporativo JMC Representaciones S.A. JMC Representaciones S.A., empresa familiar que durante dos décadas, ha comercializado productos de seguridad industrial y salud ocupacional, brindando soluciones integrales a empresas del Ecuador, con el fin de minimizar los riesgos de los trabajadores en diferentes sectores, siendo de mayor demanda el sector industrial.

Sus inicios fueron en la ciudad de Latacunga, con una oficina de infraestructura sencilla, una asistente y su fundador, comercializando equipos para altos riesgos, con el objetivo de disminuir los casos de accidentes en el trabajo, ofreciendo productos de

calidad, importados y otros diseñados de acuerdo a las normas internacionales y estándares nacionales.

Esto conllevó a la apertura de una sucursal en la ciudad de Quito, que con el tiempo se convirtió en una de las Empresas más grandes en la comercialización de Equipos de Protección Personal, con salas de demostración amplias, salones de conferencias y capacitaciones, con el fin de dar soporte y asesoramiento en cualquier momento que el cliente lo necesite.

La necesidades de cubrir el mercado de una de las Ciudades importantes del Ecuador, dieron inicio a las actividades. SEGURIDAD INDUSTRIAL S.A., en el mes de febrero del 2005 en el cantón Durán, con un vendedor FreeLancer, posteriormente trasladó sus oficinas al edificio Don Lucho, ubicado en la calle José Mascote 1030 entre Vélez y Hurtado de la ciudad de Guayaquil. Actualmente, se cuenta con ocho colaboradores dedicados a la comercialización de equipos de protección personal a nivel Costa en el Ecuador, manteniendo el direccionamiento organizacional y departamental desde la Ciudad de Quito.



### 2.1.2. Misión y Visión

**Tabla 10**

*Misión y Visión de la Empresa Seguridad Industrial S.A.*

MISIÓN	VISIÓN
<p>Comercializar en el mercado ecuatoriano productos de alta calidad en protección personal, acorde con las normas internacionales; mantener una relación directa con el cliente para conocer sus necesidades y satisfacerlas; velar por la salud y seguridad de los trabajadores en las áreas industriales, proporcionándoles los implementos necesarios para cuidar su salud y mejorar su trabajo.</p>	<p>Ser la empresa líder en el mercado comercial ecuatoriano, en la importación y comercialización de equipos de seguridad industrial y protección personal. Especializarnos en la calidad de los productos, servicio al cliente y la selección del recurso humano idóneo y distinguirse en el Mercado Comercial.</p>

**Tomado de:** Empresa Seguridad Industrial S.A. (2011)

### 2.1.3. Bases del negocio

SEGURIDAD INDUSTRIAL S.A., busca cumplir con una mezcla de dosis adecuada entre; costos competitivos, diferenciación de productos, calidad y servicio; sin embargo se han identificado los factores más importantes dentro de la Compañía.

Con la comercialización de productos que son reconocidos a nivel internacional, cumplen normativas y *estándares de calidad*; no han logrado mantener precios o costos bajos en el mercado. Siendo de conocimiento público que la introducción del mercado asiático obtuvo una fuerte acogida a pesar de las normas y exigencias impuestas por el Gobierno actual, en relación a la higiene y salud ocupacional.

Sin embargo, las nuevas fibras empleadas en las diferentes Líneas de producto (Kevlar®, Dyneema®, Spectra®, Thermolite®), eleva a SEGURIDAD INDUSTRIAL S.A. en la participación de mercado y obtener productos diferenciados.

El buen servicio, reflejado en la constancia y dedicación del personal comercial, con visitas y levantamientos de EPP, con un Técnico especialista en cada línea de producto, telemarketing, y la atención en tiempo esperado por parte del asesor; convierte a SEGURIDAD INDUSTRIAL S.A., en el proveedor preferido por sus clientes.

Una vez definido cada punto Seguridad Industrial S.A., considera prioritario que su base del negocio es el *Buen Servicio*, siendo este, un factor importante y esencial dentro de la Compañía, con el cual se logra llegar a grandes clientes, dando a conocer EPP de calidad y marcando diferencia con la competencia; logrando obtener costos competitivos con la demostración entre calidad (Tiempo de vida) vs costo (precios).

## **2.2. Línea de Productos**

La empresa Seguridad Industrial S.A. dedicada a la comercialización de equipos y materiales seguridad industrial cuenta con 11 líneas de producto entre ellas, se encuentran: equipos para la protección de la cabeza, ojos, nariz, oído, cuerpo en general, manos, pies y piel, que son básicamente para la protección de partes específicas del cuerpo. Por otro lado se encuentran las impresas, elaboradas con materiales acrílicos usadas como avisos dentro de las empresas. Y por último las líneas completas para bomberos y accesorios especializados para actividades de alto riesgo.

**Tabla 11**

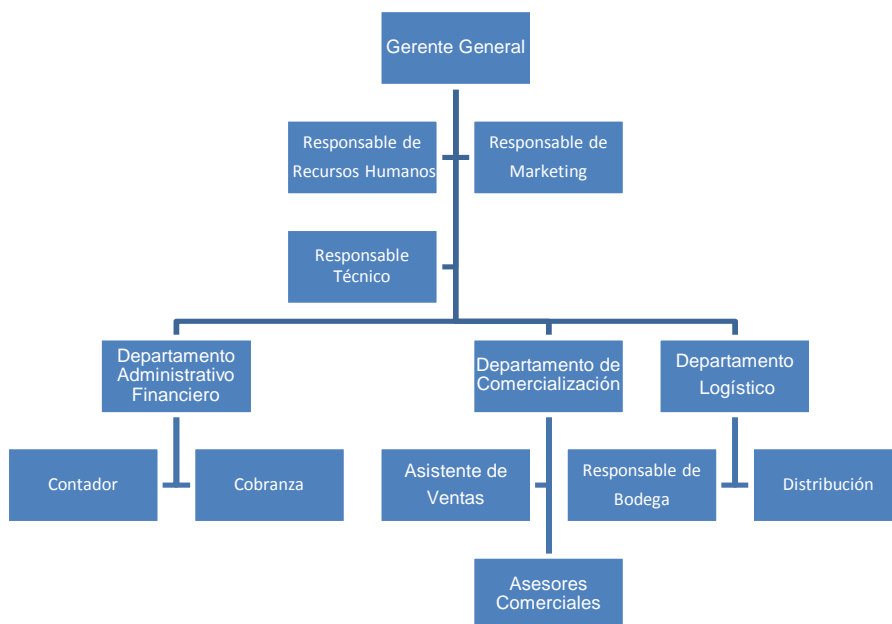
*Línea de productos comercializados*

	Protección de cabezas
	Protección Visual
	Protección Respiratoria
	Protección Auditiva
	Protección Corporal
	Protección de Manos
	Protección de Pies
	Cuidado de la Piel
	Señales de Seguridad
	Equipo de Bomberos
	Equipos Especializados

Tomado de: Seguridad Industrial, 2014

### 2.3. Estructura de la empresa

La empresa se encuentra estructurada bajo un organigrama vertical compuesto por un Gerente General y tres unidades departamentales, como se puede observar en el siguiente gráfico:



**Figura 8**

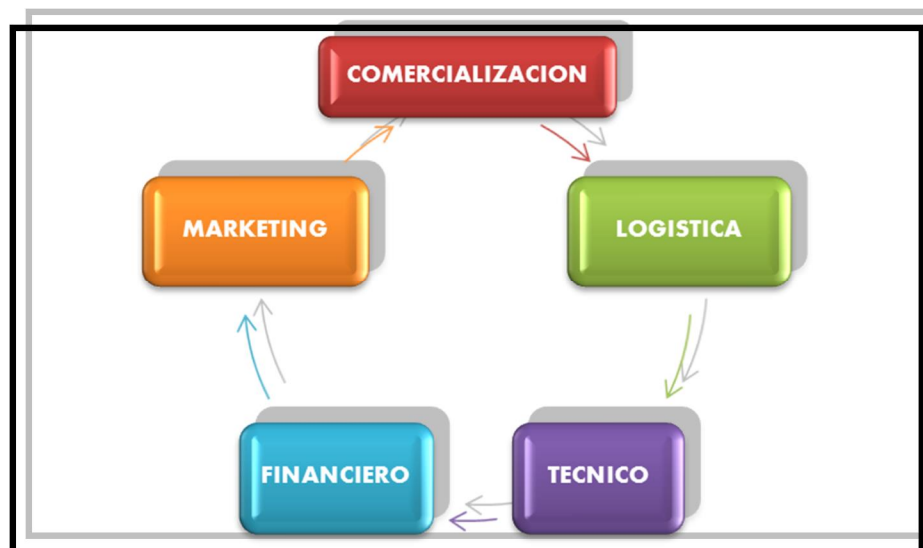
*Organigrama de Seguridad Industrial S.A.*

**Tomado de:** *Manual de Procedimientos de la Empresa Seguridad Industrial S.A.*

Al formar parte del Corporativo JMC Representaciones S.A., se mantienen los alineamientos y directrices desde la ciudad de Quito, para su funcionamiento comercialización en la ciudad de Guayaquil.

### **2.3.1. Funciones de los departamentos relevantes a la cadena de comercialización**

- Los departamentos más relevantes que representa valor en la empresa, son el de comercialización, seguido de logística, técnica, dejando en un rango menor de importancia el financiero y marketing.



**Figura 9**

*Ciclo del proceso de Seguridad Industrial*

Adaptado de: Manual de Procedimientos de la Empresa Seguridad Industrial S.A.

### **Departamento de comercialización**

Este departamento está encargado de la comercialización de los productos que se ofrecen, su función principal es lograr un trato afectivo y efectivo con el cliente con el fin de lograr la venta, apuntando siempre a los equipos de rotación continua.

Se encuentra integrado por dos Ejecutivos de Ventas y un asistente, cuyas funciones son las siguientes:

#### **Puesto de trabajo uno: Ejecutivo de ventas**

- Realizar visitas a los clientes, desarrollar productos, recopilar información de las pruebas realizadas y llegar a negociación con los equipos aprobados.

- Generar requerimientos contacto entre el cliente y jefe de Seguridad Industrial, Mantenimiento, Planta, etc., llegar a obtener las Órdenes de Compra, desarrollar y mantener una matriz de productos.
- Seguimiento al cliente e investigar los requerimientos a futuro.
- Establecer la rotación de los equipos que comercializa. (Stock de productos).

**Puesto de trabajo dos: Asistente de ventas.**

- Reportes de asesores comerciales según actividades, visitas a clientes, e indicadores de cumplimiento de cuotas.
- Seguimiento de proceso de negociaciones con empresas publicas.
- Asistencia y soporte a los asesores en eventos puntuales con uno o varios clientes.
- Creacion de clientes en base de datos.

**Departamento logístico**

Este departamento esta encargado de registrar y llevar el control de la entrada y salida de los equipos de seguridad industrial que se comercializan y esta integrado por un responsable de la logística.

**Puesto de trabajo uno: Responsable de Logística**

- Retirar, contar y verificar la mercadería que sale de bodegas Almagro, que llega por transporte y sale de bodegas de Almagro.
- Entrega de mercaderías y documentos comerciales a clientes, fijando rutas exclusivas para optimizar el tiempo de los despachos.

- Manejo de la Información, Ingreso y egreso de la Bodega Almagro Guayaquil y Bodegas Internas.
- Cierre de Inventarios todos los fines de mes. Cruzar los equipos facturados con la salida de mercadería.
- Presentación y evaluación de los equipos de rotación continúa. (stock almacenera).
- Entrega al departamento de Marketing, evaluación de productos que entran en promoción, para que sean difundidos.

### **Departamento técnico y mantenimiento**

Este departamento está orientado a brindar soluciones confiables de los equipos de seguridad industrial que se comercializan, y también participan activamente en ferias, capacitaciones y eventos, y está conformado por un técnico de soporte.

#### **Puesto de trabajo uno: Técnico de soporte.**

- Realizar mantenimientos, calibración y limpiezas de equipos vendidos por la Compañía.
- Participar en las entregas técnicas de las Ventas efectuadas por los Asesores Comerciales.
- Armar la base de información de los nuevos desarrollos tecnológicos, e información y entregarlos al departamento de marketing para difusión.
- Compartir información, aprendida en las capacitaciones internacionales.
- Participar activamente en las Ferias de Seguridad y Salud ocupacional.

## **Departamento financiero**

Este departamento está encargado de administrar los recursos económicos dentro de la organización, en cual se toman decisiones de los recursos que se designan a las diferentes áreas para el buen funcionamiento y cumplimiento de los objetivos.

Este departamento están conformado por un contador y con uno de los procesos financieros que está estrechamente vinculado con el departamento de comercialización es el área de Recaudación y Cobranzas, los mismos que se describe a continuación:

### **Puesto de trabajo uno: Contador**

- Manejo de los libros contables de la cuenta
- Realizar los pagos de roles, una vez autorizado por gerencia.
- Mantener al día las obligaciones tributarias y pagos de impuestos y demás trámites que involucren cualquier pago por efectivo o cheque.
- Declaraciones mensuales y emisión de formularios.
- Manejo de pagos a proveedores nacionales e internacionales.

### **Puesto de trabajo dos: Recaudación y cobranza**

- Llevar el control y archivo de facturas emitidas y realizar retenciones.
- Realizar cobros, verificar depósitos, cruce con facturas en sistemas.
- Emitir informes de cuentas vencidas y generar autorización de crédito.

## **Departamento de marketing**

Este departamento está encargado de dar a conocer los productos que se comercializa, se enfoca en los planes a corto plazo, realiza la investigación de mercado,



planea e implementa el plan estratégico para el departamento de comercialización y está integrado por el Responsable de marketing.

### **Puesto de trabajo Uno: Responsable de marketing**

- Análisis de las necesidades del mercado y establecer junto con el departamento Técnico, alternativas de productos con mejores beneficios plasmando la exigencia del cliente.
- Análisis de la competencia, estar atentos de sus movimientos y prever estrategias.
- Preparar presupuesto para la participación de ferias, regalos y equipos de prueba.
- Difundir información vía mails a los clientes, con promociones, últimas tecnológicas, novedades y visitas de los técnicos representantes de cada marca.

### **Departamento de Talento Humano**

- Realizar las pruebas de conocimiento al nuevo personal.
- Evaluar periódicamente al personal de la empresa.
- Actividades relaciones con pagos de liquidaciones del personal que sale de la empresa.
- Tratar problemas que lleven el riesgo de salud con el personal.
- Elaborar y ejecutar el plan de capacitaciones anuales en la empresa.
- Realizar actividades para integración del personal.

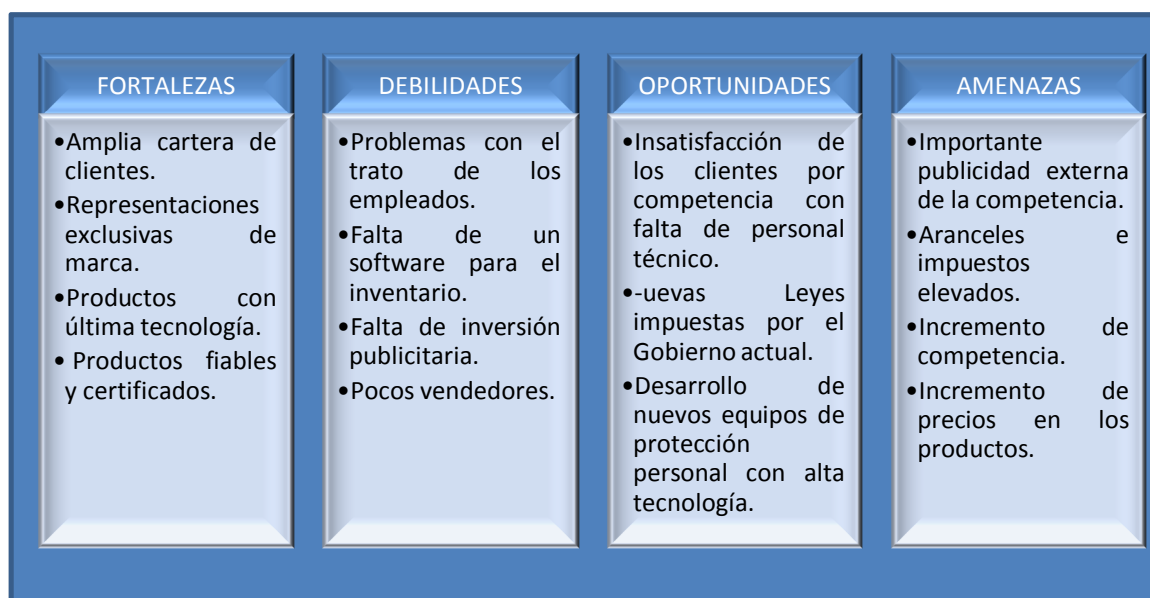
## **2.4. Giro del negocio**

### **2.4.1. Objetivo estratégico en la actualidad**

Ubicarse como la primera empresa con mayor participación de mercado en las ventas de EPP, ser reconocidos como líderes en llenar las expectativas de los clientes con productos de calidad, con precios competitivos y llegar a un crecimiento rentable generando una utilidad que supere al 20% del año anterior.

#### 2.4.2. FODA de la Empresa Seguridad Industrial S.A.

De acuerdo al análisis de los factores internos y externos se presentan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en cuanto a la empresa Seguridad Industrial S.A.



**Figura 10**

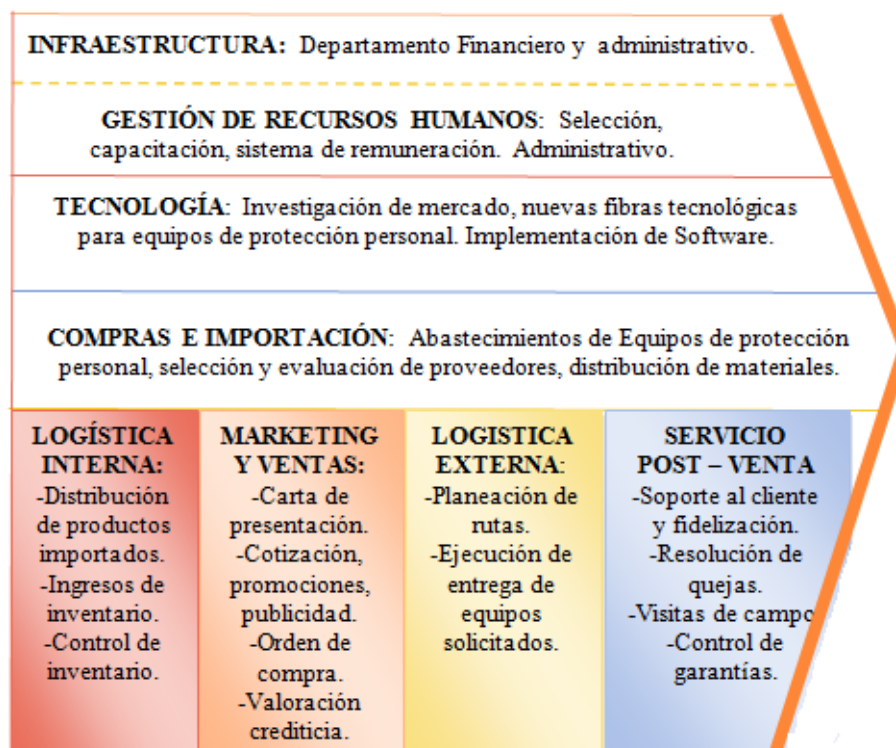
*FODA de la Empresa Seguridad Industrial S.A.*

**Adaptado de:** Manual de Procedimientos de la Empresa Seguridad Industrial S.A.

A pesar de la amplia cartera que tiene la empresa en los años que se encuentra en mercado, su calidad y certificaciones en las diferentes marcas que comercializa siendo sus principales fortalezas, existen amenazas como impuestos por ser productos

importados, fluencia de competencia, y también la inconformidad del personal por compensaciones y gratificaciones, que reflejan la falta de una gestión de talento humano, por lo tanto a través de este análisis de los factores internos y externos que se buscan la mejorar continua de las áreas relacionadas.

### 2.4.3. Cadena de valor



**Figura 11**

*FODA de la Empresa Seguridad Industrial S.A.*

*Adaptado de: Etapas de la Cadena de Valor según Porter en "Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral" (Frances, 2006; Empresa Seguridad Industrial S.A., 2011)*

Las áreas que más representan en la empresa son financieras y administrativas, lo que ocasiona un proceso comercial deficiente por la falta de personal que realice ventas. En relación a la gestión de talento humano se realiza a través del mismo

personal administrativo, dejando de realizar los indicadores que faculden que el personal es adecuado. Así mismo las áreas de compras e importaciones son consideradas como áreas de gran importancia, dejando servicio post-venta en una actividad secundaria.

#### **2.4.4. Competencia**

En cuanto a la competencia, en forma directa se encuentra las Marcas 3M, MSA., las mismas que son comercializadas con oficinas en Guayaquil, Quito, Cuenca, bajo la distribución de Empresas reconocidas como son: Seripacar S.A., Vepamil, Prosein.

La diferencia entre competidores es el desarrollo de capacitaciones y entregas técnicas realizadas por los especialistas en cada línea de equipos de protección personal, así mismo las visitas de los técnicos representantes de las Marcas que comercializan en las instalaciones del cliente.

#### **2.4.5. Mercado**

La cartera de clientes de SEGURIDAD INDUSTRIAL S.A. está conformada por los conglomerados de las empresas más importantes en el Ecuador, tanto en el sector público y privado.

Algunas son empresas multinacionales y empresas nacionales que buscan aplicar normativas ISO. La Empresa se dirige al sector netamente industrial; sin embargo en la actualidad abarca la mayoría de sectores tales como: alimenticio, hotelero, hospitalario, entre otros. Empresas que velan por el bienestar y la prevención del riesgo laboral de sus colaboradores; por capacitar constantemente y crear concientización

sobre el uso adecuado de los equipos de protección personal, fomentando que los EPP, sean una herramienta fundamental para el cumplimiento de sus funciones.

#### **2.4.6. Influencia de la cultura**

La cultura del Ecuador no exige el uso de equipos de Protección Personal, sólo aquellas empresas multinacionales y nacionales que aplican normas ISO, se sienten obligadas a adquirir los Equipos.

La sociedad tiene costumbres, tradiciones y hábitos de todo tipo, no existe un grado de interés para su comercialización, ni promover la importancia de la Seguridad y salud Ocupacional, la misma que juega un papel importante en la prevención de accidentes.

Gracias a la norma impuesta por el Gobierno actual, se imparten charlas, se crean casas abiertas, días y semanas de Seguridad, estas iniciativas ayudan a la concientización en la cultura de cada ecuatoriano.

#### **2.5. ¿Cómo miden las empresas comercializadoras nacionales e internacionales, la Gestión del Talento Humano?**

De la investigación realizada a nivel nacional se obtuvieron datos, de los cuales es importante mencionar que Petroamazonas EP desde el 2007 ha empleado indicadores de gestión basados en el Balanced scorecard (BSC) a través de evaluaciones de desempeño, las mismas que han permitido monitorear, controlar, analizar y observar la situación actual, tomar acciones preventivas y correctivas a tiempo, ayudando a

controlar la gestión integral de la empresa con la optimización de recursos.

(Petroamazonas EP, 2012)

De las investigaciones realizadas a nivel internacional, es importante mencionar el manual de políticas de recursos humanos de la Compañía Nestlé España, el que fomenta la responsabilidad compartida, el equilibrio entre el trabajo y la vida privada, una remuneración relacionada con la evolución profesional, constituyéndose en una base sana para que su recurso humano a nivel mundial, sea el más eficaz. (Brabeck, 2014)

Las empresas con orientación a futuro, responden a un modelo de gestión, en la cual incorporan a su talento humano al desarrollo de la misma y siempre buscan contribuir a proteger y asegurar la salud de sus trabajadores, preservar las condiciones y entorno laboral, a través de la documentación de funciones y actividades de trabajo.

Muchas empresas al ser multinacionales y empresas industriales, aplican modelos de gestión con indicadores, enfocados en la producción y comercialización, entre otros; sin mencionar la aplicación de indicadores que controlen y midan la gestión de su personal; y se enfocan en el constante monitoreo y correcciones oportunas con niveles aceptables, las mismas que son sustentadas en manuales de funciones, políticas, procedimientos, código de ética, objetivos organizaciones y se preocupan por mantener a nivel mundial un talento humano, que puedan crear una ventaja competitiva y lograr un crecimiento sostenible. (Holcim Ecuador, 2013) (Brabeck, 2014)

## CAPITULO 3

### MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se detallan las variables de la investigación, los tipos de investigación, el alcance y la metodología empleada; la interpretación de resultados los cuales han servido de insumos para el desarrollo de la propuesta de la presente tesis.

#### **3.1.Variable de la investigación**

Este trabajo de titulación tiene como variable dependiente a la *gestión del talento humano* y como variable independiente *el cuadro de mando integral*.

#### **3.2.Alcance de la investigación**

El alcance de esta tesis llega hasta el diseño de la matriz del Cuadro de Mando Integral con sus respectivos indicadores, para que los empleados puedan ser medidos de acuerdo a cada puesto de trabajo y sus gratificaciones e incentivos cuenten con una política clara y estable; así obtener una mejor gestión del talento humano de la empresa Seguridad Industrial S.A.

#### **3.3.Tipo de estudio**

##### **3.3.1. Exploratoria**

Según Jácome (2013) la investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir un nivel superficial de conocimiento, este tipo de investigación exploratoria fue el más apropiado para la etapa inicial del proceso investigativo, debido a que brindó conocimiento general de los

problemas que existen en la empresa y permitió obtener datos que no habían sido analizados.

### **3.3.2. Descriptiva**

Señaló Maholtra & Naresh (2004, p.78) que la investigación descriptiva es describir algo, por lo general características o funciones del mercado. La Investigación descriptiva se realiza debido a que se hacen pronósticos específicos. Por esta razón se propone un diseño descriptivo, que permita conocer los principales sucesos que originan la rotación de empleados, y la desmotivación.

### **3.3.3. Concluyente**

Según Jácome (2013) la investigación concluyente brinda información que ayuda al gerente a evaluar y seleccionar un curso de acción. El diseño de la investigación se caracteriza por sus procedimientos formales, objetivos y necesidades de información definidos.

Se direcciona el estudio concluyente basado en los resultados obtenidos de la investigación, en donde se espera realizar la toma de decisiones que evalúen y seleccionen el mejor curso de acción ante el *Diseño del Sistema de Gestión de Talento Humano en la Empresa Seguridad Industrial S.A., para mejorar el desempeño del personal a través de la implementación de Indicadores de Gestión.*

### **3.4.Método**

Este tipo de investigación utilizó el *método cualitativo*, para obtener un entendimiento, lo más profundo posible y obtener las diferentes opiniones; y también se



recurrió al *método cuantitativo* para obtener valores numéricos que pueden ser porcentajes, frecuencias, entre otros, a través de una información recopilada. Inicialmente se realizó un grupo focal con el cual se obtuvieron datos cualitativos referentes a los problemas que existen en la empresa, posteriormente se realizó una encuesta dirigida a todas las empresas que comercializan equipos de protección personal para obtener características o parámetros que se aplican en los sistemas de compensación para gratificaciones, ligados con la motivación del personal.

### **3.5. Técnicas de recopilación de información**

#### **3.5.1. Grupo Focal o Focus Group**

Se decide escoger la Técnica de Grupo Focal, por ser necesaria la obtención de diferentes opiniones de los usuarios internos. Dentro de las características generales del Grupo Focal se señala, que es una entrevista grupal, en la que todos los entrevistados pueden dar sus opiniones sobre el tema en cuestionamiento, evitando el sesgo o resultados a conveniencia para el grupo de interés.

El objetivo del estudio a través de *Grupo Focal* fue reconocer e identificar de manera general la opinión de los participantes, en cuanto a la motivación y causa de rotación del personal.

El grupo focal se llevó a cabo en el mes de febrero, considerando lo siguiente:

- Segmento: Personal que labora en la Empresa Seguridad Industrial S.A.
- Tamaño de la muestra: 08 personas.
- Duración: 60 Minutos.



**Figura 12**

*Trabajo de campo Grupo Focal*

**Tabla 12**

*Integrantes del Grupo Focal*

<b>NO.</b>	<b>NOMBRES</b>	<b>CARGOS</b>	<b>TIEMPO DE TRABAJO</b>	<b>RANGO DE EDAD</b>
1	Integrante No.1	Financiero	4 años	40-50
2	Integrante No.2	Talento Humano	8 meses	25-30
3	Integrante No.3	Logística	3 años	40-50
4	Integrante No.4	Comercialización	3 meses	25-30
5	Integrante No.5	Comercialización	10 años	25-30
6	Integrante No.6	Marketing	8 meses	30-35
7	Integrante No.7	Técnico	2 año	25-30
8	Integrante No.8	Comercialización	4 meses	30-35

Las preguntas que se detallan a continuación son las que fueron aplicadas para ayudar, ampliar, definir y dar inicio a la reunión a la reunión del grupo focal.

- 1.- ¿La empresa posee un sistema de Gestión de Talento Humano?
- 2.- ¿Cuál es la misión, visión, objetivos, estrategia de la Empresa?
- 3.- ¿Qué instrumento utilizan para formalizar la contratación del personal?
- 4.- ¿Poseen un sistema de compensación a través de gratificaciones o incentivos?
- 5.- ¿La empresa los evalúa para el pago de gratificación o incentivos? ¿Cómo realiza esta evaluación?
- 6.- ¿Consideran que son bien remunerados?

7.- ¿Cómo es el ambiente laboral; las sugerencias u opiniones son escuchadas; existe trabajo en equipo?

8.- ¿Existe rotación de personal?

9.- ¿Se sienten comprometidos con la empresa? ¿Les gusta el trabajo que realizan?

*Metodología que se aplicó en el Grupo Focal:*

La técnica cualitativa se realizó en una oficina, en un ambiente confortable para los participantes, con una duración de alrededor de 60 minutos y en el cual participó el personal de la empresa Seguridad Industrial S.A.

Dentro del desarrollo del grupo focal se realizó una breve introducción comunicando el objetivo del estudio que permitió conocer las opiniones, experiencias y sugerencias del tema a tratar, se requirió preguntar los nombres para el respectivo registros, sin embargo, para evitar conflictos laborales se mantienen sus nombres en anonimato, cargo que desempeñan, tiempo promedio de trabajo y rango de edad de cada uno, se motivó la reunión leyendo las preguntas antes mencionadas con la intención al dialogo y que emitan sus opiniones entrando en confianza con el tema, exponiendo sus razones y buen juicio.

Durante el desarrollo del Grupo Focal, se aceptó y se onotó todos los comentarios y opiniones sin manejar a conveniencia determinados temas acotados por los participantes, en cuanto se mencionó las problemáticas obtenidas, los participantes entraron en debates por las diversas opiniones que existían entre ellos, presentando un escenario de mucha discusión por los acuerdos y desacuerdos al momento de tratar las

variables de investigación; y estuvieron predispuestos a emitir sus sugerencias, para obtener datos importantes para esta investigación.

### **3.5.2. Encuestas**

El objetivo del estudio mediante la *Encuesta* fue identificar el tipo de motivación y compensación que existen en las empresas comercializadoras de equipos de protección personal, comparar y confirmar que la existencia de las inconformidades encontradas en el grupo focal, tengan relación para concluir en la toma de decisiones, la cual es crear un sistema de gestión que mejore el desempeño del personal a través de indicadores que permitan definir políticas o parámetros para el pago de gratificación o incentivos al personal de acuerdo con cada puesto de trabajo.

El formato de la encuesta (Ver Apéndice A) contiene 10 preguntas dirigidas al segmento de personas que laboran en empresas de comercialización de equipos de protección personal. Al ser un muestreo aleatorio, se obtiene variedad de información, ya que la encuesta es realizada a diferentes empresas, siendo encuestado personal de un área que aporte en el proceso comercial de forma directa. La encuesta ayuda a conocer de una manera más descriptiva y puntual los factores que se desean conocer en la investigación.

#### **3.5.2.1. Población y Muestra.**

La población de la presente investigación estuvo conformada por las empresas pequeñas y medianas, que comercializan equipos de protección personal, en la ciudad de Guayaquil, las mismas que no se encuentran identificadas, por el Servicio de Rentas

Internas (SRI) a través del RUC, ni por la Superintendencia de Compañías a través del registro de la Empresa, porque la actividad que se declara, para poder operar como contribuyente en el SRI, muchas veces difiere de la actividad principal o secundaria que está registrada en el registro empresarial de la Superintendencia de Compañías.

Esto conlleva a que se dificulte cuantificar el número de empresas que se dedican a esta actividad en particular, porque la mayoría de las empresas comercializadoras de Equipos de Seguridad Industrial, se encuentran en el SRI, como: *Cuenta al por mayor de maquinaria y equipo para otros usos: equipo médico, equipo de refrigeración, calefacción, seguridad, equipo para imprenta, etc., incluso partes, piezas y materiales conexos;*, en la Superintendencia de Compañías, como *comercio al por mayor y menor* ; catalogadas de manera general, abarcando muchas actividades comerciales.

Por tanto, por no contar con fuentes que nos proporcionen el número de empresas exactas de este sector, para determinar la población se hizo el levantamiento de las empresas Pymes, que se consideran competencia de la Empresa Seguridad Industrial S.A. y que se encuentran catalogadas con características de distribuidor, en el segmento de comercialización de equipos de protección personal, las cuales se detallan a continuación:

**Tabla 13**  
*Empresas Comercializadoras de Equipos de Protección Personal*

No.	EMPRESAS	NO. EMPLEADOS	PERSONAL IDÓNEO PARA LA ENCUESTA	PERSONAL DE APOYO
1	VEPAMIL	63	58	5
2	SERIPACAR	26	22	4
3	PROVECSA	15	10	5
4	H&H	15	12	3
5	TEINSERSA	22	20	2
6	ECUASIR	25	21	4
7	PROFEINSA	21	19	2
8	GRUPO REME	25	21	4
9	JUVENTUS	14	12	2
	TOTAL	226	195	31

De las empresas mencionadas anteriormente se determinó el número aproximado de empleados que las conforman y de éstas se escogió como personal idóneo a ser encuestado, a los trabajadores administrativos y operativos (asesores comerciales, contables, técnicos, logística).

### 3.5.2.2. Muestra

La muestra se determinó por conveniencia y se escogieron nueve empresas sobre las cuales se tenían acceso, para aplicar las encuestas. Se considera la fórmula finita que se presenta a continuación:

$$n = \frac{P * Q * Z^2 * N}{N * E^2 + Z^2 * P * Q}$$

En donde:

Tamaño de la población: 195 empleados idóneos para que participen en la encuesta, de las empresas seleccionadas, dedicadas a la comercialización de equipos de protección personal.

Error de la muestra: 0.05

Proporción de éxito y fracaso: 75%, 25% respectivamente.

Valor de confianza: 1.65 que corresponde a 95% del nivel de confianza

Total de la muestra: 100 encuestados

### **3.6. Análisis de Resultados**

#### Resultado del Grupo Focal

*Problemas obtenidos del grupo focal:*

- No hay gestión de comunicación.
- No se transmite la visión, misión, objetivos y estrategia de la organización.
- Mucha rotación por falta de valoración del personal.
- Ambiente laboral estresante y cansado.
- Falta de cumplimiento en el pago de gratificaciones e incentivos.
- Cambio constante en los parámetros establecidos para el pago de gratificaciones.
- No cuenta con sistema de evaluación al personal.
- Todo lo enfocan a las ventas para determinar gratificaciones e incentivos.

En referencia a los comentarios mantenidos en el grupo focal, los empleados de la empresa Seguridad Industrial S.A. no conocen la visión, misión u objetivos, la misma que debería comunicarse, para el conocimiento de todo el personal; en relación al entorno, el ambiente laboral es poco amigable y desmotivador, poca comunicación y

falta de cumplimiento por parte de la Empresa en referencia a sus gratificaciones e incentivos, e incluso por despidos inesperados; han ocasionado que los empleados se mantengan con mal humor, afectado directamente a su cargo y actividades, como también en lo personal.

Al ser una empresa comercializadora de equipos de protección personal, el único diagnóstico que se realiza es el de las ventas, sin preocuparse de la comunicación, siendo una causa que afecta directamente al comportamiento general de la empresa.

Los mensajes solo se quedan en un eslabón del proceso, transmitiendo la información entre los directivos de una manera horizontal entre ellos, por esta razón el mensaje no se distribuye hasta la base, que son los que realmente tienen que efectuar la orden, siendo ellos la parte más operativa, esto conlleva a que exista frustración por parte de los empleados, ocasionando la falta de control y evaluación correcta de los mismos; y en muchas ocasiones con sanciones o faltas, por parte de la Gerencia, a través de memos o mails internos; lo que ocasiona inconformidad entre los mandos medios y el personal operativo, por falta de una comunicación clara y precisa.

Al no existir objetivos claros, los empleados no se encuentran alineados a las acciones o funciones que busca la empresa, no existe integración ni cohesión interna; se pierde el poco objetivo o proyección de las acciones o funciones, que ellos por iniciativa puedan tener.

Referente a las gratificaciones e incentivos, los dueños de la Empresa utilizando las millas otorgados por las compras con tarjeta de crédito, otorgan viajes fuera del país, mezcladas con capacitaciones u eventos relacionados al giro del negocio, sin embargo,



no hay una evaluación, métodos o parámetros, que permita identificar al empleado que merece ganarse verdaderamente el premio.

*Soluciones manifestada en el grupo focal:*

- Capacitaciones relacionadas con las funciones de acuerdo a cada puesto de trabajo.
- Crear un plan de incentivos para el personal de campo y de apoyo en la oficina.
- Mejorar la comunicación interna.
- Fortalecer la estabilidad laboral.

*Conclusión del Grupo Focal:*

Se ha obtenido información valiosa sobre la gestión del talento humano y se considera que Bonificaciones extras (Plan de incentivos) en base al buen desempeño, es lo ideal para el personal de campo (vendedores, Técnicos) y de apoyo en oficina (Servicio al cliente, marketing, logística, administrativo) lo cual sin duda, generará valor agregado y procesos eficientes.

La comunicación es una herramienta muy importante dentro de la Organización, dejar en claro los objetivos que busca la Empresa y hacia dónde quieren llegar, ayudará a fortalecer los procesos y el cumplimiento óptimo de los mismos; considerándose que este es un punto fuerte a atacar dentro de la organización.

El personal comprometido rinde el doble que uno que trabaja por cumplir una rutina de ocho horas, brinda ideas nuevas llenas de tecnologías, creando una imagen corporativa transcendental y prometedora, fundamental por ser parte del sector comercial. Se considera que la empresa debe diseñar un sistema de gestión en el que se

incluya, manuales de procedimientos; una misión y visión clara que sea difundida, a través de indicadores medibles por el desempeño de sus labores e impulse a los empleados a identificarse con la empresa y mantenerse motivados.

*Resultado de las Encuestas:*

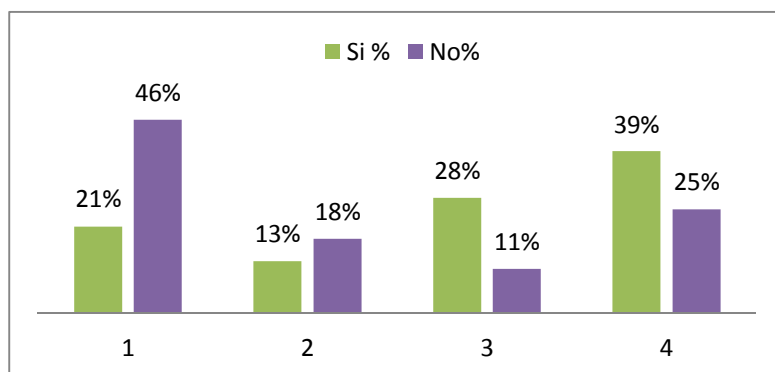
**Pregunta N° 1.- ¿Está de acuerdo con el sistema de compensación?**

**Tabla 14**

*Acuerdos según sistema de compensación*

<b>Pregunta 1</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Si %</b>	<b>No%</b>
Administrativo	15	13	21%	46%
Financiero	9	5	13%	18%
Logística	20	3	28%	11%
Ventas	28	7	39%	25%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Tomado de: Encuesta aplicada al Talento Humano de empresas comercializadoras de Equipos de Seguridad Industrial.*



**Figura 13**

*Acuerdos según sistema de compensación*

*Tomado de: Encuesta aplicada al Talento Humano de empresas comercializadoras de Equipos de Seguridad Industrial.*

**Análisis e interpretación:** Para el 72% del total de la muestra están de acuerdo al sistema de compensación otorgados por sus empleadores, con un 39% de aceptación por parte del Departamento de Ventas; mientras el 28% opinan no estar en acuerdo, un 46 % en desacuerdo por departamento Administrativo. Esto refleja que se debe analizar las compensaciones que se otorga a administrativo, para equilibrio en ambiente laboral, así mismo tener reconocimientos sin involucrar directamente la remuneración salarial.

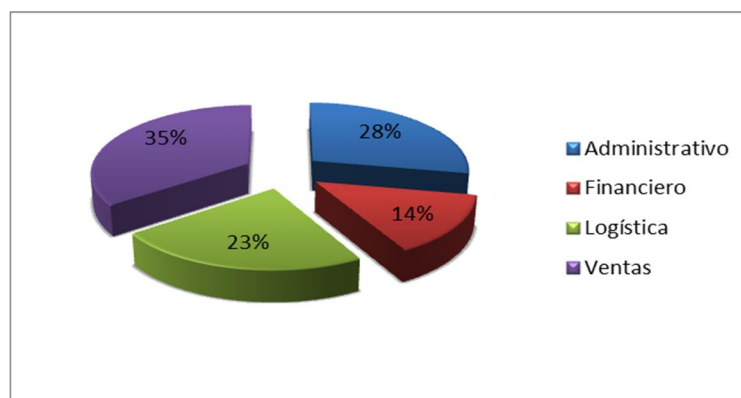
**Pregunta N° 2.- ¿A qué área pertenece?**

*Tabla 15*

*Área que pertenecen*

<b>Pregunta 2</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Administrativo	28	28%
Financiero	14	14%
Logística	23	23%
Ventas	35	35%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Tomado de: Encuesta aplicada al Talento Humano de empresas comercializadoras de Equipos de Seguridad Industrial.



**Figura 14**

*Área que pertenecen*

Tomado de: Encuesta aplicada al Talento Humano de empresas comercializadoras de Equipos de Seguridad Industrial.

**Análisis e interpretación:** El 35% de la muestra corresponde al departamento de ventas, el 28% al departamento administrativo, el 23% al departamento de logística y el 14% restante al departamento Financiero. Siendo el área de mayor participación, ventas actúa directamente en el proceso comercial, motor para la existencia de la empresa, por lo tanto debe ser bien atendida por los tomadores de decisiones.

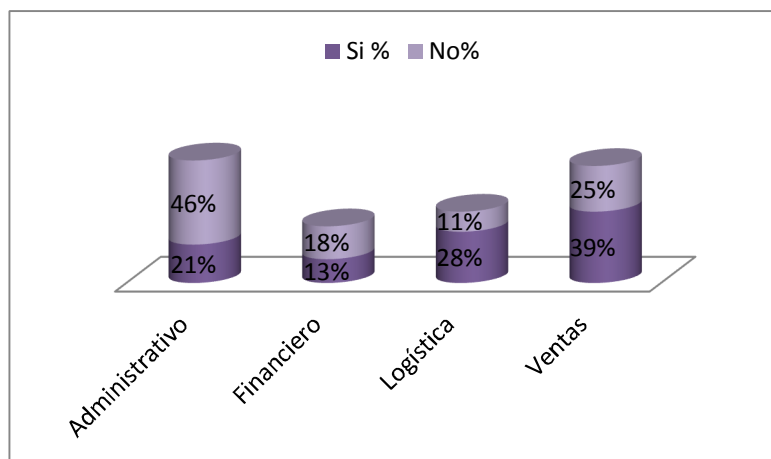
### Pregunta N° 3.- ¿Tienen sistema de compensación?

**Tabla 16**

*Sistema de compensación*

<b>Pregunta 3</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Si %</b>	<b>No%</b>
Administrativo	20	8	21%	46%
Financiero	4	10	13%	18%
Logística	19	4	28%	11%
Ventas	31	4	39%	25%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tomado de: Encuesta aplicada al Talento Humano de empresas comercializadoras de Equipos de Seguridad Industrial.



**Figura 15**

*Sistema de compensación*

Tomado de: Encuesta aplicada al Talento Humano de empresas comercializadoras de Equipos de Seguridad Industrial.

**Análisis e interpretación:** A pesar de ser el 74% de la muestra compensada de alguna forma, el área de ventas goza de mayores beneficios, sin embargo exista la insatisfacción del 25%, lo que genera descontento a ciertos empleados. Por otro lado las áreas que también influyen son logística y financiero, áreas que deben ser atendidas con más relevancia, debido a que influyen en el cliente y presentan también insatisfacción.

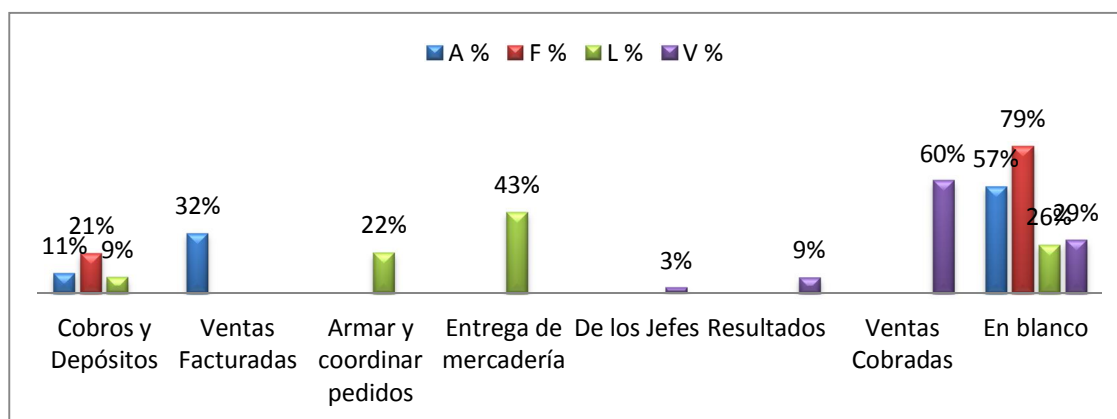
#### Pregunta N° 4.- ¿De qué depende su compensación?

**Tabla 17**

*Base para el pago del sistema de compensación*

Pregunta 4	Administrativo	Financiero	Logística	Ventas	A %	F %	L %	V %
Cobros y Depósitos	3	3	2		11%	21%	9%	
Ventas Facturadas	9				32%			
Armar y coordinar pedidos			5				22%	
Entrega de mercadería			10				43%	
De los Jefes				1				3%
Resultados				3				9%
Ventas Cobradas				21				60%
En blanco	16	11	6	10	57%	79%	26%	29%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>14</b>	<b>23</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Tomado de: Encuesta aplicada al Talento Humano de empresas comercializadoras de Equipos de Seguridad Industrial.*



**Figura 16**

*Base para el pago del sistema de compensación*

*Tomado de: Encuesta aplicada al Talento Humano de empresas comercializadoras de Equipos de Seguridad Industrial.*

**Análisis e interpretación:** De acuerdo a los resultados, se puede identificar que todos los departamentos poseen diferentes motivos que pueden llegar a generar una compensación. A pesar de que las ventas son importantes para el cálculo de las comisiones, también presenta inconformidades que se pueden detectar a tiempo y mejorarlas.

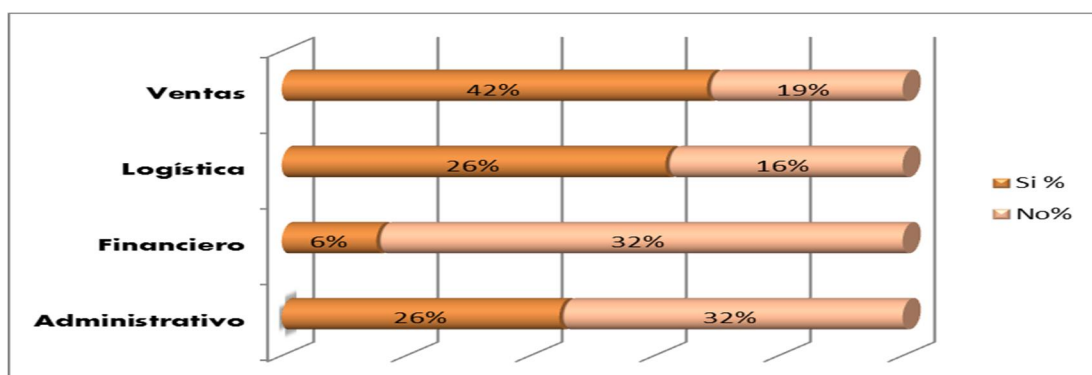
Es importante reconocer las áreas que generan de manera indirecta la comercialización, esto se refiere a la cobranza, la entrega y la coordinación de la venta que son actividades no consideradas para el cálculo de compensaciones en la mayoría de las empresas. Sin embargo se muestra este tipo de comportamiento para detectar las áreas que incluyen en el ambiente laboral, esperando identificar las bases que establezcan un sistema de compensación y sus indicadores.

**Pregunta N° 5.- ¿En la empresa en donde labora les otorgan bonos por rendimientos?**

**Tabla 18**  
*Otorgan bonos por rendimiento*

<b>Pregunta 5</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Si %</b>	<b>No%</b>
Administrativo	18	10	26%	32%
Financiero	4	10	6%	32%
Logística	18	5	26%	16%
Ventas	29	6	42%	19%
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Tomado de: Encuesta aplicada al Talento Humano de empresas comercializadoras de Equipos de Seguridad Industrial.*



**Figura 17**

*Otorgan bonos por rendimiento*

*Tomado de: Encuesta aplicada al Talento Humano de empresas comercializadoras de Equipos de Seguridad Industrial.*

**Análisis e interpretación:** Para el 69% de la muestra si otorgan bonos por rendimiento, en donde un 42% está reflejado en ventas; mientras el 31% no le otorgan bonos por rendimiento. Lo que nos permite identificar que los bonos por rendimientos son otorgados en su mayoría para los departamentos de ventas y logística por su mayor participación en el proceso de venta.

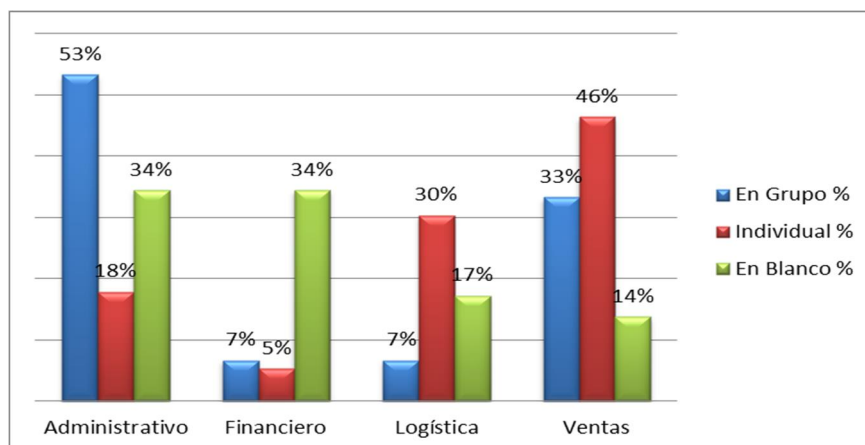
**Pregunta N° 6.-** En el caso de existir bonos por rendimientos, estos son otorgados en:

**Tabla 19**

*Aplicación de bonos por rendimiento*

Pregunta 6	En Grupo	Individual	En Blanco	En Grupo %	Individual %	En Blanco %
Administrativo	8	10	10	53%	18%	34%
Financiero	1	3	10	7%	5%	34%
Logística	1	17	5	7%	30%	17%
Ventas	5	26	4	33%	46%	14%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>56</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Tomado de: Encuesta aplicada al Talento Humano de empresas comercializadoras de Equipos de Seguridad Industrial.*



**Figura 18**

*Aplicación de bonos por rendimiento*

Tomado de: Encuesta aplicada al Talento Humano de empresas comercializadoras de Equipos de Seguridad Industrial.

**.Análisis e interpretación:** Para el 56% de la muestra le son otorgados bonos individuales; es decir no cuentan con bonos por rendimiento; mientras el 15% reciben bonos en grupo. Lo que nos permite conocer que los bonos por rendimiento deben ser cancelados preferibles de forma individual.

**Pregunta N° 7.- ¿Le están pagando de acuerdo a la compensación establecida en su contrato, sea este, escrito o verbal?**

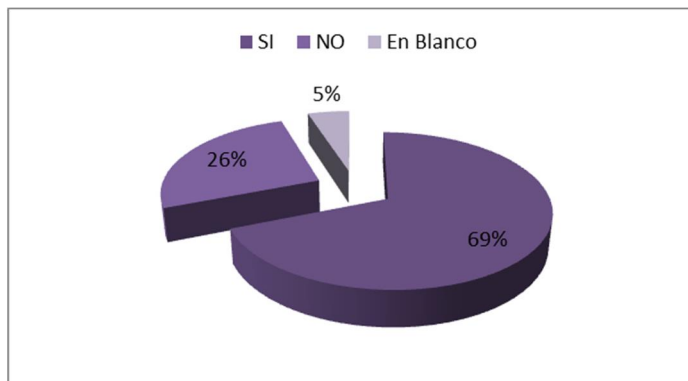
**Tabla 20**

*Pago de compensación de acuerdo a lo establecido en el contrato*

Pregunta 7	Frecuencia	Porcentaje
SI	69	69%
NO	26	26%
En Blanco	5	5%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Tomado de: Encuesta aplicada al Talento Humano de empresas Comercializadoras de Equipos de Seguridad Industrial.*





**Figura 19**

*Pago de compensación de acuerdo a lo establecido en el contrato  
Tomado de: Encuesta aplicada al Talento Humano de empresas  
comercializadoras de Equipos de Seguridad Industrial*

**Análisis e interpretación:** Para el 69% de la muestra el pago de compensación es realizado de acuerdo al contrato, mientras el 26% considera que no se paga de acuerdo a lo establecido. Demostrando que en su mayoría siempre el pago de las remuneraciones se cumple de acuerdo al contrato celebrado. Por lo tanto el empleado tiene conocimiento que el valor por el cual ingresa a la compañía permanecerá constante y obligación a mejoras.

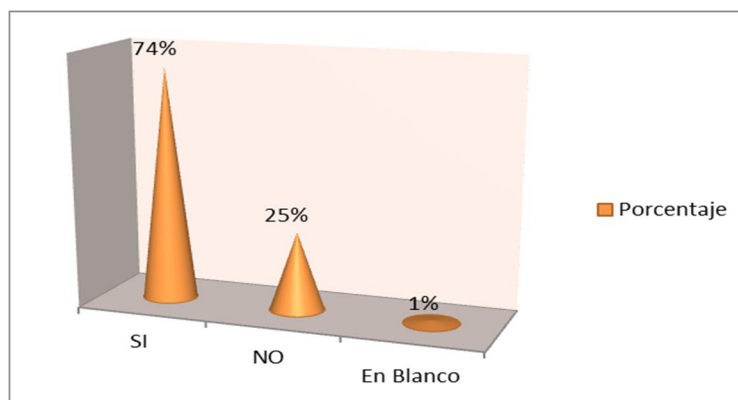
**Pregunta N° 8.- El ambiente de trabajo lo satisface y lo motiva**

**Tabla 21**

*Ambiente de trabajo*

Pregunta 8	Frecuencia	Porcentaje
SI	74	74%
NO	25	25%
En Blanco	1	1%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Tomado de: Encuesta aplicada al Talento Humano de empresas  
comercializadoras de Equipos de Seguridad Industrial.*



**Figura 20**

*Ambiente de trabajo*

Tomado de: Encuesta aplicada al Talento Humano de empresas comercializadoras de Equipos de Seguridad Industrial.

**Análisis e interpretación:** Para el 74% de la muestra el ambiente de trabajo es el adecuado, mientras el 25% determina que no. A pesar de ser una participación no representativa, se debe llegar al 100% de satisfacción dentro de un entorno laboral, sin llegar a influir directamente una baja compensación salarial.

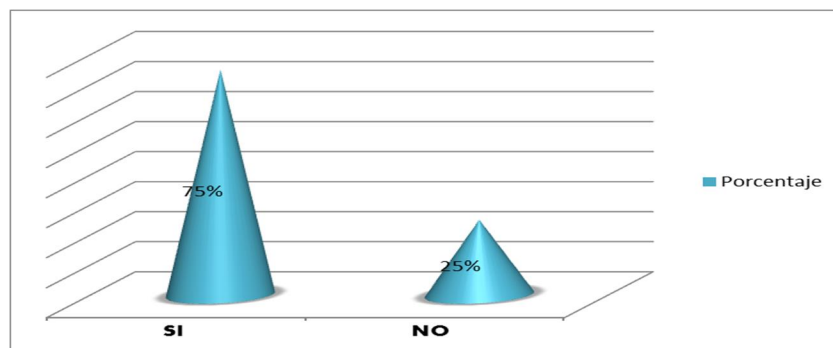
**Pregunta N° 9 Sus sugerencias y opiniones son escuchadas y aceptadas**

**Tabla 22**

*Opiniones y sugerencias*

<b>Pregunta 9</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	75	75%
NO	25	25%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Tomado de: Encuesta aplicada al Talento Humano de empresas comercializadoras de Equipos de Seguridad Industrial.



**Figura 21**

*Opiniones y sugerencias*

Tomado de: Encuesta aplicada al Talento Humano de empresas comercializadoras de Equipos de Seguridad Industrial.

**Análisis e interpretación:** Para el 75% de la muestra las opiniones y sugerencias son escuchadas y aceptadas, mientras el 25% no lo consideran. Lo que permite conocer que una buena forma de trabajar es aprendiendo a escuchar las opiniones y sugerencias de sus colaboradores.

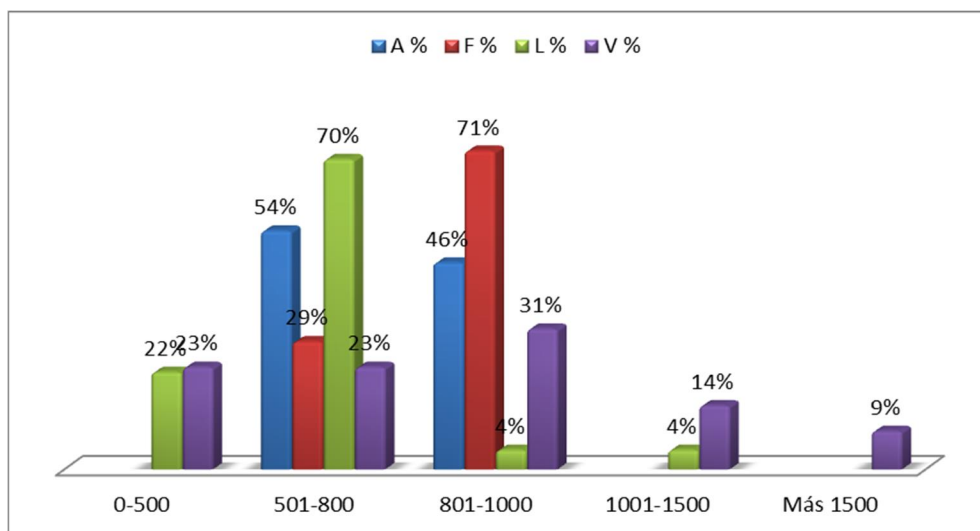
**Pregunta N° 10 ¿Cuál es su nivel de ingreso?**

**Tabla 23**

*Nivel de ingresos*

Pregunta 10	Administrativo	Financiero	Logística	Ventas	A %	F %	L %	V %
0-500			5	8			22%	23%
501-800	15	4	16	8	54%	29%	70%	23%
801-1000	13	10	1	11	46%	71%	4%	31%
1001-1500			1	5			4%	14%
Más 1500				3				9%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>14</b>	<b>23</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tomado de: Encuesta aplicada al Talento Humano de empresas comercializadoras de Equipos de Seguridad Industrial.



**Figura 22**

*Nivel de ingresos*

Tomado de: Encuesta aplicada al Talento Humano de empresas comercializadoras de Equipos de Seguridad Industrial.

**Análisis e interpretación:** De un 28% de la muestra que corresponde al Departamento Administrativo, un 56% mantienen un sueldo hasta \$800.00 y un 46% hasta \$1,000.00; el 14% de la muestra que corresponde al Departamento Financiero, un 71% mantienen un sueldo entre \$800.00 - \$1,000.00 y un 29% entre \$500.00 - \$800.00; En cuanto al 23% de la muestra que corresponde al Departamento Logística, un 70% mantienen un sueldo entre \$501.00 - \$800.00, un 22% mantienen un sueldo hasta \$500, un 4% mantienen un sueldo entre \$801.00 - \$1,000.00 y un 4% entre \$1,001.00 - \$1,500.00; De un 35% de la muestra que corresponde al Departamento de Ventas, un 31% mantienen un sueldo entre \$801.00 - \$1,000.00, un 23% mantienen un sueldo hasta \$500, un 23% mantienen un sueldo entre \$501.00 - \$800.00, un 14% mantienen un sueldo entre \$1,001.00 - \$1,500.00 y un 9% mantienen un sueldo superior a \$1,500. Lo que nos permite conocer el salario promedio que se deberá cancelar en los

departamentos en mención. Considerando un valor promedio de sueldo, está entre los \$600 a \$800 dólares.

### **Conclusión de las encuestas realizadas.**

Dentro del proceso de investigación realizado mediante encuestas a 100 personas que laboran en empresas comercializadoras de Equipos de Seguridad Industrial, se pudo obtener la siguiente información:

Se consideró los datos de la población encuestada, la muestra fue mayoritaria, corresponde al Departamento de ventas, manteniéndose entre los demás departamentos una proporcionalidad.

Según los resultados obtenidos en la investigación de mercado a través de la técnica encuesta en el personal que labora en las Empresas de Seguridad Industrial, se pudo observar que un 72% se encuentran de acuerdo con su compensación salarial y un 72% mantiene un sistema de compensación que está relacionado con las ventas; relacionado con la pregunta de qué depende su compensación, las áreas administrativas y financieras tuvieron un 27% de respuestas en blancos dando una indicio de que en estos departamentos no cuentan con bonos relacionados a la Venta; con un 69% de respuestas favorables refleja que las mayorías de las empresas encuestadas otorgan bonos por rendimientos a sus empleados, y estos bonos en su mayoría con un 56% son otorgados de manera individual, con un 69% las empresas cumplen con sus pagos de acuerdo a lo establecido en sus contratos, pero es llamativo que 31% no cumpla a lo

estipulado en el contrato sea este verbal o escrito; con un buen porcentaje del 75% mantienen un buen ambiente laboral y sus sugerencias son escuchadas; y por último referente a los salarios en ventas se encuentran entre los \$800 y \$1,000; Administrativo entre \$500 y \$1,000; Financiero entre \$800 y \$1,000; Logística entre \$500 y 800.

Dado a estos resultados es importante reestructurar la Gestión del Talento Humano dentro de la Empresa Seguridad Industrial S.A., proponer un diseño de Cuadro de Mando Integral, basado en un sistema de compensación que permita mantener motivado a todo el personal y no solo al personal de ventas.

### **3.7. Diagnóstico de la investigación realizada / Análisis de las Investigaciones empleadas o realizadas**

La investigación aportó con resultados validos sobre la gestión del talento humano, con las causas y efectos que genera el problema basado en la rotación de personal, falta de motivación y establecimientos de políticas y procedimientos que permitan medir el desempeño del mismo, lo cual ha causado la pérdida de tiempo en realizar capacitaciones constantes para el nuevo personal, un ambiente inconforme en donde el empleado no trabaja en un 100%, provocando la baja producción en sus actividades afectando los interés de la empresa por la poca estabilidad en relación a las gratificaciones e incentivos que no se encuentran estandarizadas de acuerdo a las actividades de cada puesto de trabajo.

Se propuso un estudio cualitativo y cuantitativo, para conocer qué tipo de compensaciones tiene la empresa para sus empleados, así como también analizar el

comportamiento de otras empresas relacionadas del mismo tipo de negocio mediante la técnica encuesta.

Dentro de los resultados obtenidos en la investigación cualitativa a través de la técnica de grupo focal, se encontró que en las diferentes áreas no existe ningún sistema de compensación en relación a pagos extras, mientras que por el lado en las encuestas se detectó que la existencia de estos adicionales puede lograr una motivación al empleado, dado que únicamente el área de ventas es el que cuenta con estas compensaciones adicionales al sueldo, siendo estas comisiones por venta, comisiones por pronto pago, bonos por actividades relacionadas con el cumplimiento de cuota, entre otras.

En vista de estos resultados se propone un diseño de cuadro de mando integral, que permita mejorar la gestión de talento humano, logrando un proceso de planificación continua, en donde se involucre el pensamiento de la dirección de la empresa, como también del personal operativo, con ayuda de una herramienta que mida el cumplimiento de las actividades en función al cargo asignado, con objetivos claros y con una propuesta de incentivos que sean cumplidas. En donde todas las áreas tengan derecho a ganarse incentivos por actividades cumplidas hasta un 100%, con una actividad que genere un agregado de valor para la empresa.

## **CAPITULO 4**

### **DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA SEGURIDAD INDUSTRIAL S.A.**

En este capítulo se presenta el desarrollo de las fases preliminares, que lleva a la obtención del diseño del Cuadro de Mando Integral a través de las cuatro perspectivas y el diseño por puesto de trabajo, basado en indicadores de gestión más un condicionante que genere un valor agregado, para la aplicación de compensaciones, gratificaciones o incentivos, que permita medir el cumplimiento y el desempeño, siendo estas fuentes motivadoras, para un talento humano altamente productivo, convirtiéndose en una estrategia para el éxito y sostenibilidad de la empresa Seguridad Industrial S.A.

#### **4.1.Propuesta de diseño de un Cuadro de Mando Integral para mejorar la Gestión de Talento Humano de la Empresa Seguridad Industrial S.A.**

Cada departamento o unidad dentro de la empresa, se encuentra vinculada una con otras, formando un solo sistema administrativo general, orientado a cumplir un mismo objetivo; igualmente, en forma muy parecida a como los instrumentos de una orquesta contribuyen a crear la melodía total; pero esto no se dará si no se empieza a organizar a los seres humanos, a cada uno de las personas que manejan los instrumentos de la orquesta, contribuyendo con capacitaciones, junto con sus cualidades, habilidades, aptitudes y un buen trabajo en equipo.



La especialización del personal en la empresa Seguridad Industrial S.A., es una ventaja en el segmento de mercado; actualmente conseguir representar las marcas, comercializar y lograr que algún técnico viaje a capacitarse al exterior es complicado, a causa de los permisos y el costo que genera la movilización, siendo esto, un plus para la empresa, al contar con especialistas de amplio conocimiento y así brindar un servicio diferenciado.

Por otro lado, según lo encontrado en el análisis cualitativo, se puede acotar que a la empresa le hace falta desarrollar estrategias, planificación, manuales de funciones; y entre otras cosas, fomentar la comunicación desde el más alto rango, hasta llegar al personal operativo; que cuenten con un sistema que permita medir el desempeño y cumplimiento de las funciones en cada puesto de trabajo.

Sin embargo, se considera que se vuelve crítico cuando no se motiva adecuadamente al personal involucrado, existiendo dos extremos, los manipuladores y los que no se consideran valorados, es importante que siempre exista el buen ambiente de trabajo, comunicación y un buen equilibrio en los incentivos que se retribuye al Talento Humano, fomentando un crecimiento en conjunto.

Partiendo de este análisis, se considera necesario, desarrollar una propuesta de diseño de un Cuadro de Mando Integral, para mejorar la Gestión del Talento Humano de la Empresa Seguridad Industrial S.A., permitiendo que el equipo directivo, sea más comunicativo con todo el personal, dando a conocer las tareas estratégicas para que puedan ser cumplidas; llegar a los objetivos y obtener los parámetros de medición de los resultados de la gestión del personal.

#### **4.1.1. Desarrollo de las Fases preliminares al Cuadro de Mando Integral**

##### ***4.1.1.1. Diseño y restructuración de la Misión y Visión de la Empresa***

###### ***Seguridad Industrial S.A.***

Se ha procedido a realizar una pequeña acotación a la misión y visión de la Empresa Seguridad Industrial S.A., considerando lo siguiente.

Toda Empresa dedicada a la comercialización, es creada con la finalidad de obtener un beneficio, reflejado en la utilidad que puede generar la misma, partiendo de este punto en la misión actual, falta responderse a las siguientes preguntas ¿Cómo lo hace? y ¿Para qué lo hace?, por lo tanto a la misión propia de la empresa se incrementa la frase: *siendo eficientes y rentables*.

*Misión: Comercializar en el mercado ecuatoriano productos de alta calidad en protección personal, acorde con las normas nacionales e internacionales; mantener una relación directa con el cliente para conocer sus necesidades y satisfacerlas; velar por la salud y seguridad de los trabajadores en las empresas industriales, proporcionándoles los implementos necesarios para cuidar su salud y mejorar su trabajo, siendo eficientes y rentables.*

Es importante que en toda visión se responda a la pregunta ¿Qué espera alcanzar a largo plazo?, la empresa Seguridad Industrial S.A., en la actualidad solo responde a un enfoque de corto plazo; por lo tanto a la visión propia de la empresa se incrementa la frase: *forjando una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, llegando a diferenciarnos en el Mercado Comercial, en el año 2020.*

*Visión: Ser la empresa líder en el mercado comercial ecuatoriano, en la importación y comercialización de equipos de seguridad industrial y protección personal; especializarnos en la calidad de los productos, servicio al cliente y la selección del recurso humano idóneo; forjando una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, llegando a diferenciarnos en el Mercado Comercial, en el año 2020.*

#### **4.1.1.2. Análisis interno y externo (FODA)**

En la *Tabla 25*, se muestra un análisis FODA.

##### **Factores Internos**

- **Fortaleza y Debilidades**

**Política:** Dentro de este enfoque se puede apreciar que la política no representa ninguna fortaleza ni debilidad para esta empresa, sin embargo no significa, que en un futuro cualquier variación que se genere a nivel nacional con políticas o medidas adoptadas por el gobierno llegue o no afectar a la empresa.

**Económico:** Una de las principales fortalezas, es que la inversión está financiada con un capital propio y con líneas de créditos otorgadas por la banca privada, lo que da la oportunidad de crear alianzas estratégicas, obtener representaciones exclusivas de marcas, con un mejor desarrollo comercial. Sin embargo dentro de las debilidades que se presentan en el factor económico es la demora del reconocimiento de nuevos productos, en el mercado que se pretende conquistar.

**Social:** Una de las fortalezas sociales está fundamentada en mantener un alto grado de relación con los proveedores tanto nacionales e internacionales, siendo responsable y cumplidos con la relación comercial; lo que conlleva a mantener una

buena imagen con el cliente, la misma que desencadena en un ente multiplicador de clientes frecuentes y apertura a nuevos clientes. Por otro lado, la empresa mantiene como debilidad la administración del talento humano y la falta de inversión publicitaria.

**Ambiental:** Al ser una empresa comercial, en este punto se considera que no se cuenta con fortalezas y debilidades.

**Cultural:** Como fortaleza, la empresa promueve a sus clientes a mantener la cultura del buen uso de los equipos de seguridad industrial y es participe en ferias, eventos y capacitaciones, fomentando una cultura de seguridad a los trabajadores.

Lamentablemente el manejo interno del talento humano, se considera una debilidad, no se fomenta la cultura de la empresa, conociendo que desde el interior de la misma se forja todo, por ello es fundamental promover la cultura del trabajo en equipo, el desarrollo profesional, buscar la satisfacción talento humano y no solo enfocarse en los clientes, fomentar talleres donde se realice retroalimentación de todos los procesos que se estén manejando y fomentar el respeto.

### ***Factores Externos***

- **Oportunidades y Amenazas**

**Política:** La principal oportunidad que nos brindan las nuevas políticas implementadas por el Gobierno sobre los derechos del trabajo y su protección, de conformidad con el marco legal sustentado en el Art. 326, numeral 5 de la Constitución del Ecuador, en normas comunitarias Andinas, Convenios Internacionales de OIT, Código de Trabajo, Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores y mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo (MRL); en los cuales se busca

promover la concienciación sobre la prevención de riesgos en los diferentes puestos de trabajo, reduciendo los índices de siniestralidad laboral.

Y en cuanto a las amenazas, siendo una empresa comercial, que importa mucho de sus equipos de origen extranjero, los impuestos y aranceles pueden afectar y provocar un alza en sus valores; también nos representa una amenaza, la campaña ñAma lo Nuestroö, ocasionando restricciones para el ingreso de importaciones al país.

**Económico:** Representa una oportunidad, las alianzas estratégicas con empresas nacionales y extranjeras, que comercializan equipos de nueva tecnológica fiables y con certificación, generando productos diferenciados; además la utilización de los paquetes de millas que otorgan las instituciones financieras, permitiendo viajes para capacitaciones de personal o posible incentivo con un bajo costo.

Nuestra amenaza nace de la resistencia a las políticas de crédito bancario y a las políticas que se establezcan para el cobro de la cartera de los clientes; y costos elevados de equipos, por los nuevos costos de importación y el incremento de competidores de producción nacional.

**Social:** La oportunidad es la participación en capacitación, ferias y eventos satisfaciendo al cliente, y la amenaza se atribuye a la publicidad que emite la competencia.

**Cultural:** En cuanto a este factor, no se considera ninguna oportunidad, por el contrario, es preocupante que las personas mantienen la cultura de tomar decisiones, sobre la adquisición de los productos, por el costo y no por la calidad, es un tema

importante que se espera trabajar muy fuerte para lograr un cambio, fundamentado con pruebas de campo, estimulando analizar costo versus beneficios.

**Ambiental:** Referente a la oportunidad, la estación de invierno, permite incrementar las ventas en este periodo, sin embargo amenazas no se han considerado.

**Tecnológico:** Una de las grandes oportunidades es que cada día son más las personas que tienen acceso al internet y utilizan las aplicaciones de redes sociales, que permiten dar a conocer los bajos costos e incrementar las ventas; y como amenaza, la utilización de la misma tecnología por parte de la competencia.

**Tabla 24**  
*Análisis FODA*

	<b>FORTALEZA</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>AMENAZA</b>
<b>POLÍTICO</b>		*Las exigencias de permisos y controles de seguridad y protección al personal que labora en empresas industriales.		*Aranceles e impuestos elevados, referente a las importaciones. * Campaña "Ama lo Nuestro", que prioriza el consumo de la producción Nacional.
<b>ECONÓMICO</b>	*Aporte financiero propio. * Línea de Crédito por la Banca Privada. *Amplia cartera de clientes. *Representaciones exclusivas de marcas. *Alianza estratégica con los proveedores del exterior para capacitaciones a los técnicos.	*Millas adquiridas por consumos. * Productos con última tecnología fiables y con certificación. * Comercialización de equipos de con nueva tecnología.	* Demora en la introducción y aceptación de los nuevos productos por parte de los clientes.	* Resistencia a las políticas de Crédito Bancario. * Resistencia a las políticas de crédito por parte de los clientes. * Costos elevados de equipos, por los nuevos costos de importación. * Incremento de competidores de producción nacional.
<b>SOCIAL</b>	* Una Buen Servicio al Cliente. *Amplia relaciones con los proveedores nacionales e internacionales. *Satisfacción del cliente al contar con soporte técnico capacitado.	*Satisfacción del cliente al conocer el producto por manejar marcas reconocidas y de calidad.	*Comunicación centralizada. * Rotación del recurso interno. * Falta de inversión publicitaria.	*Importante publicidad de la competencia.
<b>CULTURAL</b>	* Se promueve la cultura del buen uso de los equipos de seguridad industrial, participando en ferias y eventos.		*No se promueve de manera correcta la cultura corporativa.	* Poseen la cultura de decidir las compras en base a los costos y no la a calidad.
<b>AMBIENTAL</b>		*La época de invierno, ayuda a incrementar las ventas, en ciertos productos.		
<b>TECNOLÓGICO</b>	* Utilización de correo electrónico.	* Cada día son mas las personas que tienen acceso al internet. * Aplicaciones de Redes sociales.	* Falta de implementación de software: Control de inventarios, calificación de proveedores, evaluación de personal, entre otros.	* Competencia con sistemas informáticos (ERP).

#### ***4.1.1.3. Identificación de los elementos claves, objetivos estratégicos y factores críticos del éxito.***

Una vez definida la misión de la empresa y realizado el análisis FODA, se puede obtener los elementos claves y las estrategias que van a potenciar las fortalezas y poder hacerle frente a las amenazas, superar las debilidades y aprovechar las oportunidades, que permitan lograr los objetivos y metas de la empresa. En la *tabla 26* se detalla los elementos claves para la empresa Seguridad Industrial S.A., obtenidos de la investigación cualitativa, realizada a través del grupo focal, siendo estos, calidad, eficiencia, rentabilidad, profesionales especializados e innovación.

**Calidad:** La empresa ha demostrado que uno de sus fuertes, es la calidad de sus productos, por lo que su primer objetivo estratégico de este elemento clave, es mantener productos con certificación nacional e internacional, lo que genera un plus ante sus clientes; y como factores críticos del éxito para lograrlo deberán documentar, mediante una matriz la normativa vigente, bajo la cual se establece los equipos comercializados y los nuevos equipos; y adicional deberán tener un conocimiento amplio y actualizado de los mismos.

Como segundo objetivo estratégico es incrementar el nivel de satisfacción del cliente, con un servicio diferenciado y como factores críticos del éxito, se plantea realizar encuestas online y medir la constancia del cliente mediante un historial de ventas y servicio. Como tercer objetivo estratégico se proyecta mejorar la imagen empresarial y como factores críticos del éxito, se deberá buscar una relación comercial a



largo plazo, a través de la confianza y seguridad que debe brindar la empresa, aplicando metodología de marketing y promociones.

**Eficiencia:** Es muy importante que la empresa disponga de la capacidad de cumplir adecuadamente con sus clientes; por lo cual se establece como primer objetivo estratégico, contar con un inventario disponible y como factores crítico del éxito se proyecta, implementar un sistema informático de control de inventario y supervisar el stock, para el uso adecuado de productos de muestra. Como segundo objetivo estratégico se deberá optimizar el tiempo en procesos operativos y como factores críticos del éxito se deberá establecer un cronograma de actividades, entre ellas las entregas y la participación en capacitaciones, ferias, entre otros; y cumplir con las actividades a tiempo. Como tercer objetivo estratégico se deberá lograr procesos efectivos y como factores críticos del éxito elaborarán el manual de proceso el mismo que deberá ser revisado y actualizado periódicamente.

**Rentabilidad:** Toda actividad comercial, espera recibir una rentabilidad que se relacionada con el beneficio económico. Para este elemento clave, se define como primer objetivo estratégico, disminuir costos en productos comercializados y como factores críticos del éxito se plantea buscar continuamente nuevos proveedores e importar directamente del fabricante. Como segundo objetivo estratégico se espera maximizar las ventas de productos, empleando paquetes corporativos con los clientes y como factores críticos del éxito se desarrollará promociones y convenios anuales de malla de productos, con precios atractivos de compras por volumen. Como tercer objetivo estratégico, obtener utilidad y buen manejo de flujo de caja; y como factores

críticos del éxito, mantener una buena negociación con proveedores, para mejorar costos que permitan brindar descuentos y promociones a los clientes.

**Profesionales especializados:** Los constantes cambios, la globalización, los avances tecnológicos, entre otros, han obligado a que las empresas se cuestionen más a fondo la importancia de construir una buena imagen, con profesionales especializados, capaces de brindar al cliente exactamente lo que necesita. Por ello se estableció como primer objetivo estratégico de este elemento clave, el capacitar continuamente al personal y como factores críticos del éxito, brindar capacitaciones técnicas sobre los equipos que se comercializan y obtener cofinanciamiento a través de los proveedores. Como segundo objetivo estratégico, seleccionar al personal de acuerdo a sus cualidades y capacidades; y como factores críticos del éxito, contratar a empresas especializadas en selección de personal y evaluar continuamente las capacidades en el campo de trabajo. Como tercer objetivo estratégico, motivar mediante incentivos y ofrecer estabilidad laboral; y como factores críticos del éxito, brindar un adecuado clima laboral y establecer una política salarial basada en incentivos y remuneración variable, en base a su desempeño y objetivos alcanzados.

**Innovación:** Mantener una mejora continua en sus procesos no es suficiente, si se espera sobresalir en un mercado competitivo, por lo cual se requiere de la innovación para alcanzar la competitividad. En consecuencia se estableció como primer objetivo estratégico, adquirir tecnología de punta, para la realización de sus procesos; y como factores críticos del éxito, obtener una buena negociación con proveedores en el proceso de implementación de software y buscar nuevas alternativas tecnológicas. Como

segundo objetivo estratégico, investigar en el mercado productos y equipos con moderna tecnología; y como factores críticos del éxito, indagar nuevos materiales, fibras con mejor tecnología y negociar con los proveedores un stock de muestras para realizar demostraciones a los clientes.

Tabla 25

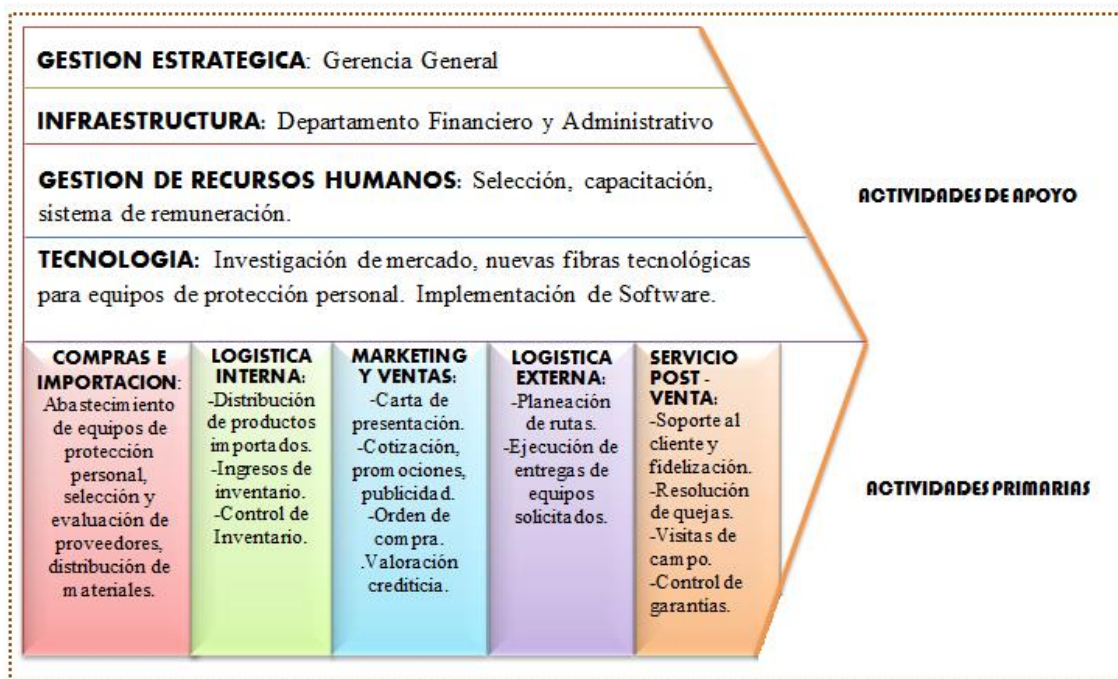
## Factores Críticos y elementos claves

<b>Misión</b>	Comercializar en el mercado ecuatoriano productos de alta calidad, acorde con las normas nacionales e internacionales; mantener una relación directa con el cliente para conocer sus necesidades y satisfacerlas; velar por la salud y seguridad de los trabajadores en las empresas industriales, proporcionándoles los implementos necesarios para cuidar su salud y mejorar su trabajo, siendo eficientes y rentables.				
<b>Elementos Claves</b>	<b>Calidad</b>	<b>Eficiencia</b>	<b>Rentabilidad</b>	<b>Profesionales Especializados</b>	<b>Innovación</b>
<b>Objetivos Estratégicos</b>	<p>A.- Mantener productos con certificación nacional e internacional</p> <p>B.- Incrementar el nivel de Satisfacción del cliente / Servicio Diferenciado,</p> <p>C.-Mejorar la Imagen Empresarial.</p>	<p>A.- Contar con un inventario disponible</p> <p>B.- Optimizar el tiempo en procesos operativos</p> <p>C.- Lograr procesos efectivos</p>	<p>A.- Disminuir costos en productos comercializados. (Proveedores)</p> <p>B.- Maximizar la venta de los productos: Paquetes corporativos.</p> <p>C.- Obtener una utilidad y buen Manejo de Flujo de Caja.</p>	<p>A.- Capacitar Continuamente al personal.</p> <p>B.- Seleccionar al personal de acuerdo a sus cualidades y capacidades</p> <p>C.- Motivar mediante incentivos y estabilidad laboral.</p>	<p>A.- Adquirir tecnología de punta (Recursos materiales)</p> <p>B.- Investigar en el mercado productos y equipos de última tecnología.</p>
<b>Factores Críticos de Éxito</b>	<p>A.- Documentar las normativas bajo las que deben establecerse los equipos comercializados.</p> <p>A. Conocer de las normativas que cumplen cada equipo comercializado.</p> <p>B.- Realizar encuesta Online por cliente / Investigar las preferencias de los clientes.</p> <p>B.- Medir la constancia del cliente mediante historial de venta y servicio.</p> <p>C.- Buscar relación de largo plazo a través de la confianza.</p> <p>C.- Aplicar metodología de marketing y promociones.</p>	<p>A. Implementar un sistema informático de control de inventario.</p> <p>A. Supervisar el stock para el uso adecuado de muestra de productos.</p> <p>B.- Establecer cronograma de actividades (Capacitaciones, Ferias, entregas, etc.).</p> <p>B.- Cumplir con las actividades asignadas a tiempo.</p> <p>C.- Elaborar el manual de procesos de acuerdo a especificaciones.</p> <p>C.- Revisar y actualizar el manual periódicamente.</p>	<p>A. Buscar continuamente nuevos proveedores.</p> <p>A. Importar directamente los Equipos comercializados.</p> <p>B.- Desarrollar marketing: promociones utilizando redes sociales y medios online.</p> <p>B.- Realizar un convenio anual de malla de productos en las empresas.</p> <p>C.- Mantener buena negociación con proveedores para disminuir costos.</p> <p>C.- Brindar descuentos a clientes referidos.</p>	<p>A. Capacitar técnicamente sobre los equipos que se comercializan.</p> <p>A. Obtener cofinanciamiento de capacitación con proveedores.</p> <p>B.- Contratar a empresas especializadas en selección de personal.</p> <p>B. Evaluar continuamente las capacidades en el campo de trabajo.</p> <p>C. Ofrecer un adecuado ambiente Laboral.</p> <p>C.- Establecer una política salarial basada en incentivos: Remuneración variable.</p>	<p>A. Obtener una buena negociación con proveedores en el proceso de implementación de software.</p> <p>A. Buscar nuevas alternativas de tecnologías para sus procesos.</p> <p>B.- Investigar en el mercado productos con nuevos materiales, fibras y mejor tecnología.</p> <p>B.-Negociar con el proveedor un stock para pruebas con los clientes.</p>

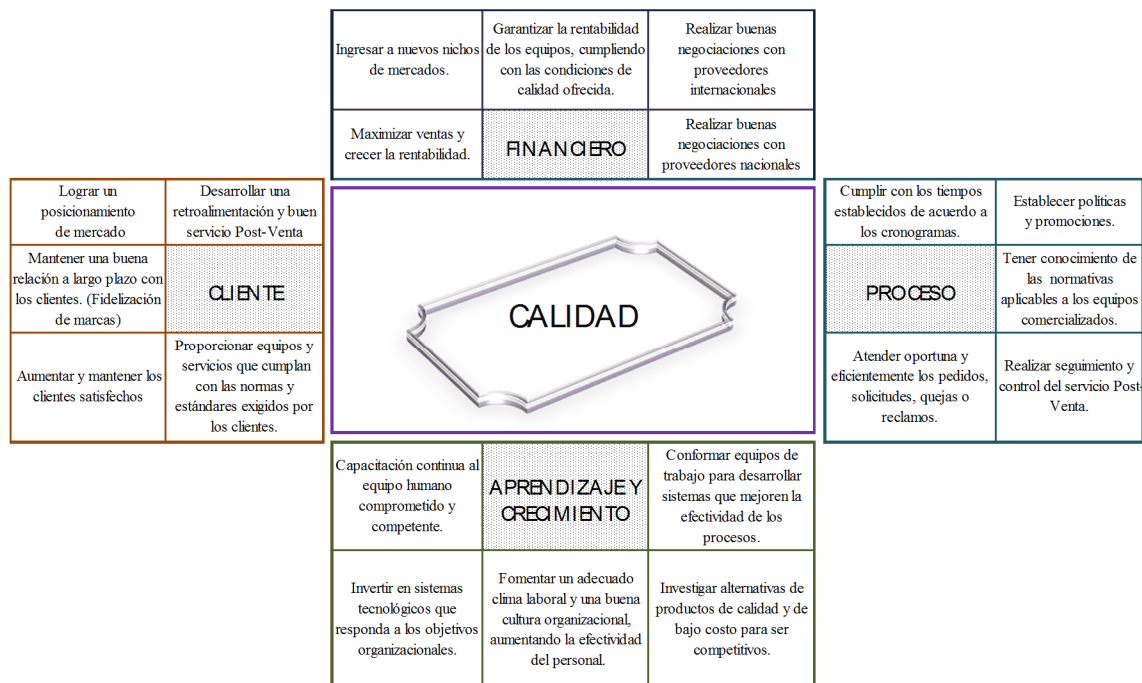
#### 4.1.1.4. Análisis y establecimiento de objetivos estratégicos.

Una vez revisada la cadena de valor de la Empresa Seguridad Industrial S.A., que se muestra en la *Tabla 27.*; de acuerdo al análisis realizado en base a la metodología de Potter, se propone rediseñarla, agregando Gestión Estratégica y redefiniendo Compras e Importación, como parte de las actividades primarias de la empresa que agregan valor.

**Tabla 26**  
*Cadena de Valor de la propuesta*



Se han escogido dos elementos claves para desarrollarlas y establecer objetivos estratégicos a partir de las perspectivas: financiera, cliente, proceso y aprendizaje ó crecimiento. Se determinó que la calidad y los profesionales especializados son las principales fortalezas con las que cuenta la empresa Seguridad Industrial S.A., se plantean los siguientes objetivos estrategias.

**Tabla 27***Calidad*

**Perspectiva Financiera.-** Para poder cumplir la calidad con esta perspectiva, se deberá ingresar a nuevos nichos de mercado, buscando buenas negociaciones con proveedores nacionales e internacionales, cumpliendo siempre con la calidad ofrecida, para lograr maximizar las ventas y crecer en rentabilidad.

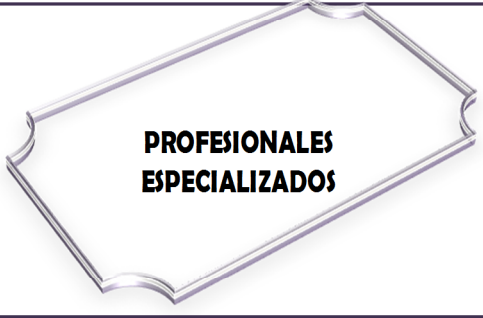
**Perspectiva Cliente.-** Para poder cumplir la calidad con esta perspectiva, se deberá lograr un posicionamiento de mercado, desarrollar una retroalimentación con un buen servicio post-venta, aumentar y mantener clientes satisfechos, creando una buena relación a largo plazo, a través de equipos y servicios proporcionados, que cumplan con las normas y estándares exigidos por los clientes.

**Perspectiva Proceso.**- Para poder cumplir la calidad con esta perspectiva, se deberá conocer las normativas aplicables a los equipos comercializados, establecer y socializar las políticas de crédito y promover promociones con los clientes; dar respuestas oportunas a sus solicitudes, pedidos o reclamos, cumplir con los tiempos establecidos en los cronogramas de entrega y realizar seguimiento y control del servicio post- venta.

**Perspectiva aprendizaje y crecimiento.**- Para poder cumplir la calidad con esta perspectiva, se deberá conformar equipos de trabajo para desarrollar sistemas que mejoren la efectividad de los procesos e investigación de alternativas de productos de calidad, con costos competitivos, aprendiendo a escuchar y aceptando las sugerencias; lo que permite aumentar la efectividad del personal, para que la empresa pueda invertir en sistemas tecnológicos que respondan a los objetivos basado en procesos sencillos, ágiles e innovadores, fomentando siempre una buena cultura organizacional, a través de la comunicación, capacitación continua, logrando personal comprometido y competente.

**Perspectiva Financiera.**- Para poder cumplir los profesionales especializados con esta perspectiva, se deberá contar con un efectivo sistema de financiamiento y buen manejo de flujo de caja; realizar alianzas estratégicas con proveedores nacionales e internacionales y aprovechar los beneficios generados entre tarjetas de crédito y agencias de viajes para el canje de millas, pudiendo ser utilizados como incentivos o aprovechadas para los viajes de capacitación del personal, utilizando los recursos en base a lo planificado y empleando un sistema de remuneración a tiempo, asegurando estabilidad laboral.

**Tabla 28***Profesionales especializados.*

		Alianzas estratégicas con proveedores nacionales e internacionales.	Alianzas estratégicas con agencias financieras / Canje de millas.	Sistema de remuneración a tiempo/Estabilidad laboral.		
		Efectivo sistema de financiamiento/Buen manejo de flujo de caja.	<b>FINANCIERO</b>	Buena utilización de recursos económicos en base a lo planificado.		
Medir la constancia del cliente mediante historial de venta y servicio.	Investigar las preferencias de los clientes.				Trabajar en el diseño de sistema informático	Controlar los inventarios / Bajo desperdicio de muestras.
Crear un servicio diferenciado.	<b>CLIENTE</b>				<b>PROCESO</b>	Optimización del tiempo para Procesos Efectivos.
Posicionar marcas, desarrollando malla de productos con descuentos atractivos.	Mantener una relación a largo plazo a través de la confianza.				Existir una buena coordinación entre medición, seguimiento y resultados	Seguimiento y control de cronogramas de actividades.
		Financiamiento y Co-financiamiento para capacitaciones de personal.	<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Liderazgo, desarrollo y comunicación.		
		Formación, concienciación y alineación de objetivos.	Transferencia del conocimiento entre el capital humano.	Incentivos y retribución justa.		

**Perspectiva Cliente.-** Para poder cumplir los profesionales especializados con esta perspectiva, se debe mantener una relación a largo plazo con el cliente, fundamentado en la confianza; desarrollando un historial para medir la constancia, que permita conocer las preferencias, logrando posicionamiento marcas, brindado un servicio diferenciado.



**Perspectiva Proceso.**- Para poder cumplir los profesionales especializados con esta perspectiva, se optimizará el tiempo logrando procesos efectivos, a través de una buena coordinación entre medición, seguimiento y resultados de los procesos y actividades comprometidas, controlando los inventarios, llegando aún bajo desperdicio de muestra, trabajando en la implementación de sistemas informáticos que permita efectivizar los procesos.

**Perspectiva aprendizaje y crecimiento.**- Para poder cumplir los profesionales especializados con esta perspectiva, deberá contar con liderazgo, comunicación y alinearlos con los objetivos de la empresa; promover la transferencia de conocimiento entre el capital humano; estableciendo financiamiento y cofinanciamiento para capacitaciones del personal, con incentivo o remuneración variable medida por el cumplimiento de las actividades más un valor agregado en cada puesto de trabajo.

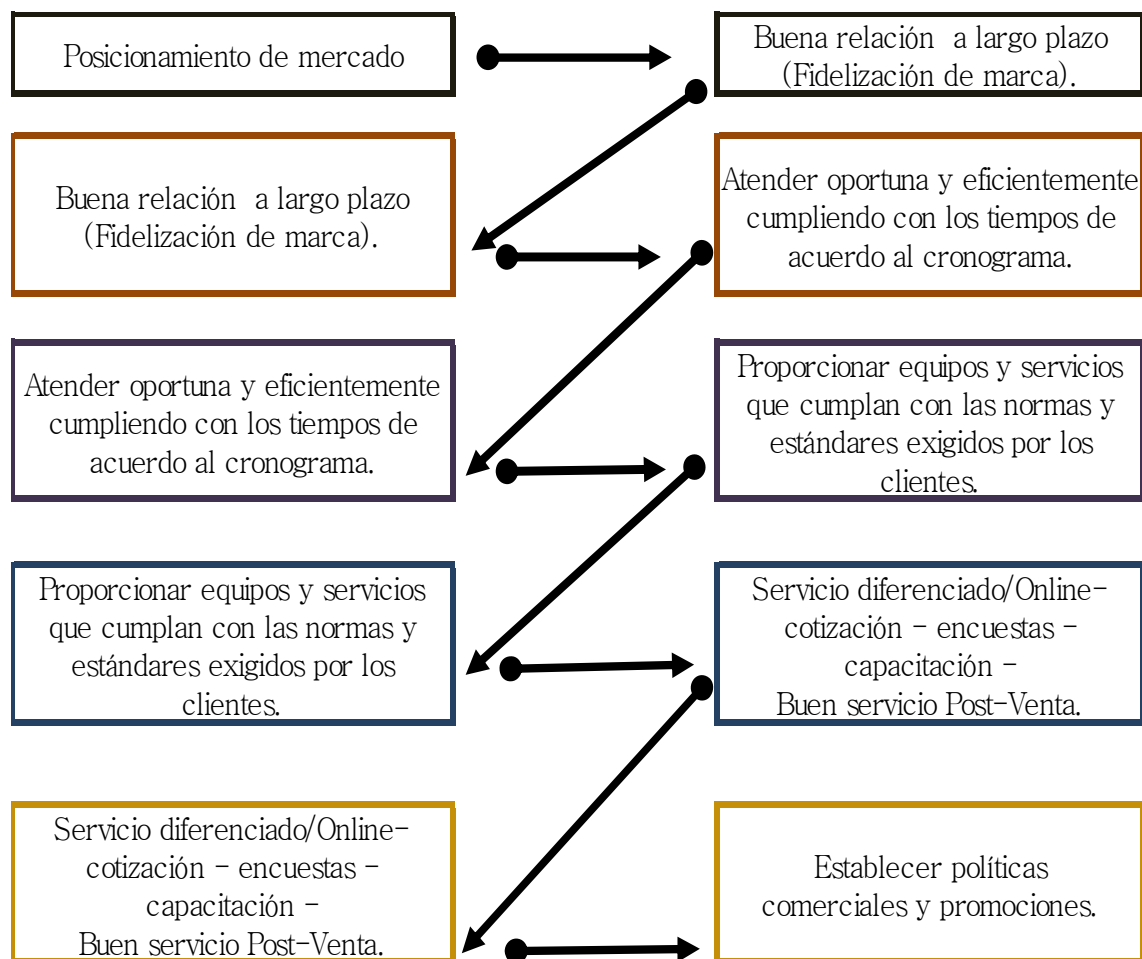
#### ***4.1.1.5. Relación Causa y efecto***

Una vez analizado las hipótesis, estableciendo los objetivos estratégicos, se continúa analizando las causas y efectos de las perspectivas que encierran el Cuadro de Mando Integral (CMI).

#### 4.1.1.5.1. Relación Causa y Efecto por perspectivas

**Tabla 29**

*Causas y Efectos Perspectiva Clientes*

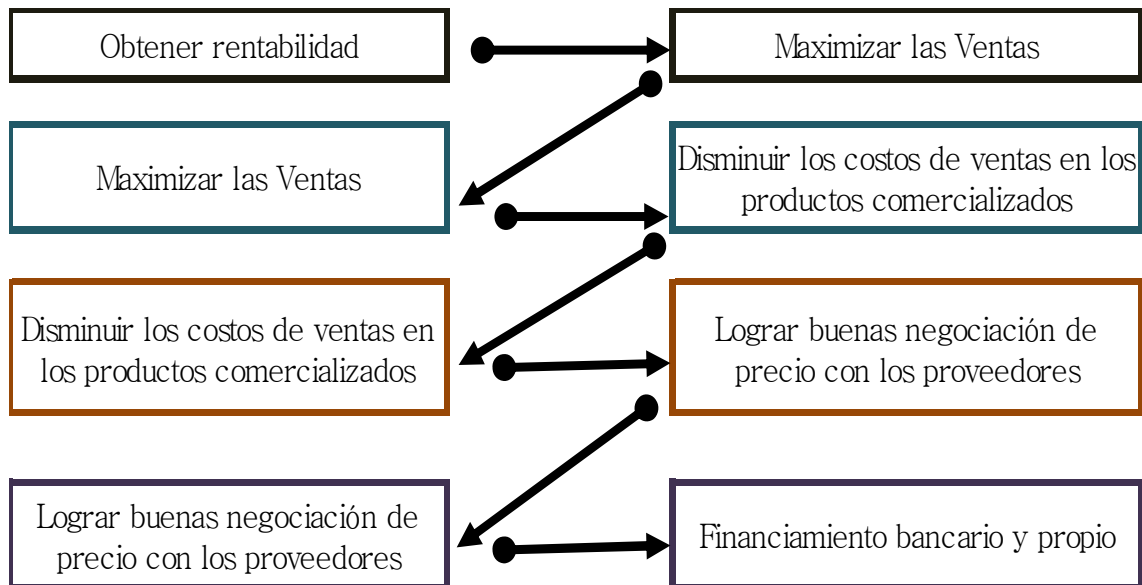


Para poder alcanzar un posicionamiento de mercado, se debe conseguir una buena relación a largo plazo, para garantizar fidelización de marcas; cumpliendo con el cronograma de actividades, sean estos, entregas, ferias o eventos de forma oportuna y eficientemente; con equipos y servicios que cumplan con las normas y estándares exigidos por los clientes; brindando un servicio diferenciado, a través de la aplicación

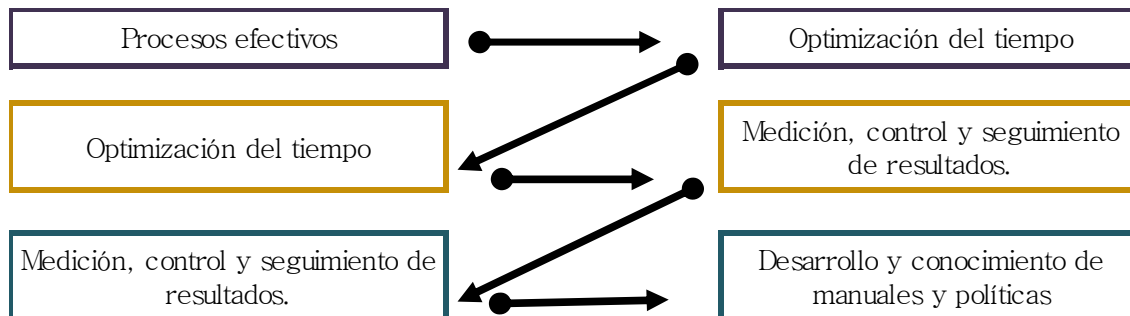
de herramientas online, cotizaciones, encuestas, capacitaciones; mediante políticas comerciales y promociones.

**Tabla 30**

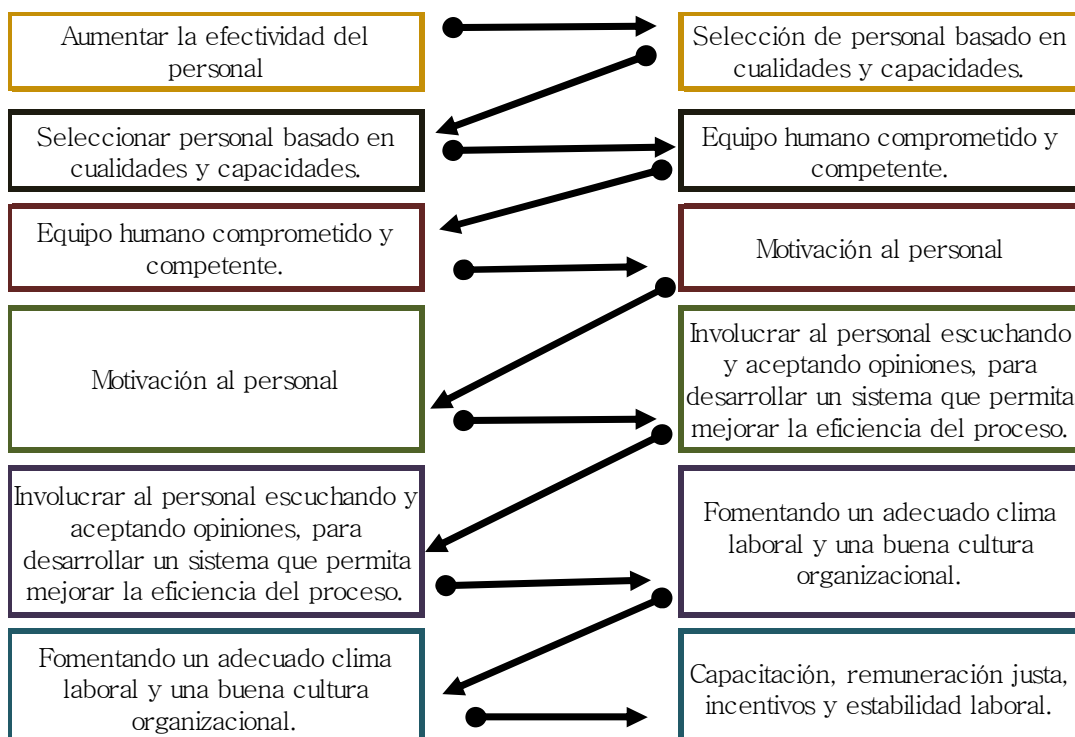
*Causa y Efecto de la perspectiva Financiera*



Para que la empresa pueda obtener una rentabilidad, se debe maximizar las ventas; disminuir los costos de los productos comercializados; negociar descuentos significativos con los proveedores; sustentar una liquidez a través de un óptimo financiamiento bancario y propio.

**Tabla 31***Causa y Efectos Perspectiva Procesos*

Para lograr obtener procesos efectivos, se debe optimizar el tiempo, procurar medir, controlar y dar seguimiento a los resultados; a través del desarrollo y comunicación de los manuales y políticas establecidas en la empresa.

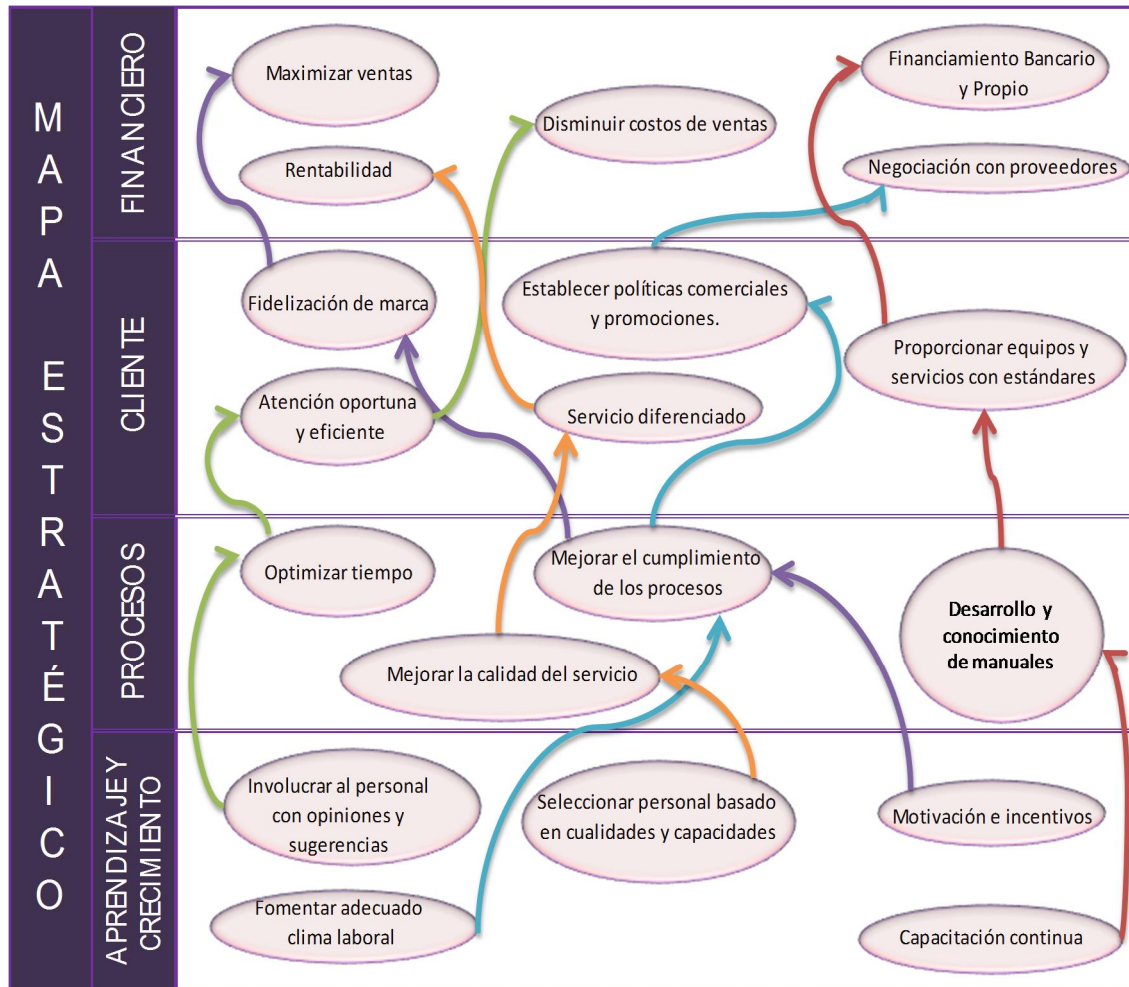
**Tabla 32***Aprendizaje y crecimiento*

**Aprendizaje y crecimiento.**- Para que la empresa logre aumentar la efectividad del personal, se debe seleccionar adecuadamente, revisando cualidad y capacidad afín, con el puesto de trabajo; obteniendo un equipo humano comprometido, competente y motivado; aprender a escuchar y aceptar opiniones, desarrollar en conjunto un sistema que mejore la eficiencia de los procesos, con una cultura organizacional y un clima laboral amigable; con estabilidad laboral, remuneración justa e incentivos, donde se vean beneficiados tanto el empleado como el empleador; convirtiéndose en una empresa atractiva y rentable.

#### ***4.1.1.5.2. Mapa Estratégico***

El mapa estratégico que se muestra en la Tabla 34. , permite reconocer las rutas de causa y efecto de los objetivos, relacionadas entre las cuatro perspectivas: Financiera, clientes, procesos y de aprendizaje y crecimiento.

**Tabla 33**  
*Mapa Estratégico*



➡ Primera ruta de causa y efecto: Involucrar al personal con opiniones y sugerencias, esto permite optimizar el tiempo empleado en los procesos, generar una buena atención oportuna y eficiente a los clientes, lo cual promueve financieramente disminuir los costos de ventas.



Segunda ruta de causa y efecto: Fomentar un adecuado clima laboral, permite mejorar el cumplimiento de los procesos, a través del estableciendo de políticas comerciales y promociones otorgados a los clientes, efectuando financieramente una buena negociación con los proveedores, para obtener precios de mercado competitivos.



Tercera ruta de causa y efecto: Realizar una selección de personal basado en las cualidades y capacidades, que se requiere para cada puesto de trabajo, en consecuencia, esto mejora la calidad de los procesos, de manera que, los clientes sientan un servicio diferenciado, que genere ventas que aporten a incrementar la rentabilidad en la empresa.



Cuarta ruta de causa y efecto: Motivar e incentivar, forja un personal entregado a sus actividades, que se preocupan por mejorar el cumplimiento de los procesos y los objetivos de la empresa, que conlleva a alcanzar una fidelización de marca de los productos comercializados con sus clientes; y como consecuencia conseguir maximizar las ventas de la empresa.



Quinta ruta de causa y efecto: Capacitar continuamente al personal, participando en el desarrollo y socialización de los manuales; proporcionar a los clientes equipos y servicios con estándares de calidad, a través de una línea de crédito con financiamiento bancario y con capital propio.

#### 4.1.2. Diseño de Cuadro de Mando Integral por perspectiva

Antes de continuar con esta fase, es necesario acotar que todas las fases mencionadas, han sido indispensables para poder alcanzar las definiciones de los Indicadores de Gestión por perspectivas, empleando el Cuadro de Mando Integral General para la Empresa Seguridad Industrial S.A. (Ver Apéndice B)

**Tabla 34**

*Perspectiva Financiera*

PERSPECTIVAS	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	EJEMPLO		
				META	REAL	CUMPLIMIENTO
<b>FINANCIERA</b>	Incrementar la rentabilidad	*% Rentabilidad Financiera	Utilidad Neta/ Patrimonio	85%	70%	82%
	Maximizar Ventas	* % del volumen de ventas	Ventas estimado / Ventas reales	85%	80%	94%
	Disminuir costos de ventas	* % del control de gastos e ingresos mensuales	Gasto real/Presupuesto	90%	100%	90%
	Incrementar la negociación con Proveedores	* % de descuentos en proceso de compra	Descuento estimado / Descuentos reales	80%	75%	94%
		* % de rotación de cuentas por pagar	Compras / Cuentas por pagar	80%	70%	88%
	Incrementar el financiamiento bancario y propio.	% de la disponibilidad del flujo de caja	Disponibilidad del flujo de caja/Presupuesto	80%	70%	88%
		* % de la liquidez	Activo corriente / Pasivo corriente	80%	70%	88%

Financieramente la Empresa Seguridad Industrial S.A., como toda empresa fue creada con el fin de generar un agregado económico, que se traduce en beneficios; que con el transcurso del tiempo, se estima, por lo menos un paulatino crecimiento.



Dentro de esta perspectiva Financiera, se han podido determinar los siguientes objetivos e indicadores claves para la Gestión de la Empresa.

*Primer objetivo:* Incrementar la Rentabilidad

Indicador: % de rentabilidad Financiera

*Segundo objetivo:* Maximizar ventas

Indicador: % del volumen de ventas

*Tercer objetivo:* Disminuir costos de ventas

Indicador: % de control de gastos e ingresos mensuales

*Cuarto objetivo:* Incrementar la negociación con proveedores

Indicador: % de descuentos en procesos de compra % de rotación de cuentas por pagar.

*Quinto objetivo:* Incrementar el financiamiento bancario y propio

Indicador: % de disponibilidad del flujo de caja % de la liquidez

**Tabla 35**  
**Perspectiva Cliente**

PERSPECTIVAS	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	EJEMPLO		
				META	REAL	CUMPLIMIENTO
<b>CLIENTES</b>	Establecer políticas comerciales y promociones	* % de efectividad de visitas por mes	Cantidad de visitas al mes / Total de Visitas planificadas	80%	60%	75%
		* % de efectividad de la promoción	Ventas por productos de promoción / Total de ventas	90%	70%	78%
	Aumentar la fidelización de Marca	* # nuevas fidelizaciones de marcas en los clientes	Número de nuevas fidelizaciones	10	0	0%
	Lograr una atención oportuna y eficiente	* % de reclamos resueltos	Número de reclamos resueltos / Total de Reclamos	100%	80%	80%
	Mantener un servicio diferenciado	* % de clientes referidos	Número de clientes referidos / Total nuevos clientes	80%	70%	88%
	Proporcionar equipos y servicios con estándares	* % de productos con certificados	Número de productos certificados / Total de productos	85%	70%	82%

Seguridad Industrial S.A., al ser una empresa comercializadora, la relación con el cliente externo, se constituye en un capital relacional; en esta perspectiva se trabajó la generación de valor para uno de los actores más importantes de la empresa y mantener una buena gestión con ellos.

Cabe mencionar que dentro del análisis de las fases mencionadas, se estableció como hipótesis y objetivo estratégico *la calidad*; considerada dentro de esta perspectiva como la Calidad de un servicio diferenciado que se debe brindar, y establecer la calidad de los productos que se comercializa; que permitan alcanzar atributos únicos; manteniéndose en el mercado como una empresa competitiva y diferenciada entre las otras.

Dentro de esta perspectiva Clientes, se han podido determinar los siguientes objetivos e indicadores claves para el desempeño de la Empresa.

*Primer objetivo:* Establecer políticas comerciales y promociones

Indicador: % de efectividad de visitas a clientes por mes % de efectividad de las promociones generadas.

*Segundo objetivo:* Aumentar la fidelización de marcas

Indicador: # de nuevas fidelizaciones de marca en los clientes

*Tercer objetivo:* Logar una atención oportuna

Indicador: % de reclamos resueltos

*Cuarto objetivo:* Mantener un servicio diferenciado

Indicador: % de clientes referidos

*Quinto objetivo:* Proporcionar equipos y servicios con estándares

Indicador: % de productos con certificados nacionales y/o internacionales

**Tabla 36**  
*Perspectiva Procesos*

PERSPECTIVAS	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	EJEMPLO		
				META	REAL	CUMPLIMIENTO
<b>PROCESOS</b>	Optimizar tiempo del cronograma de entrega	*% de pedidos entregados a tiempo	Número de pedidos entregados a tiempo / Total pedidos	90%	80%	89%
	Efectivizar los procesos de adquisición	*% de importaciones desaduanadas a tiempo	Importaciones dentro de los 15 días / Total de Importaciones	90%	80%	89%
	Mejorar la calidad del servicio	* % de Índice de satisfacción.	Cientes satisfechos / total clientes	80%	70%	88%
	Implementar y difundir manuales de procesos	* % de Documentos expedidos a tiempo	Número de documentos expedidos / Total de documentos planificados	90%	78%	87%

Esta perspectiva es clave para poder alcanzar los objetivos planteados en las perspectivas antes mencionadas, está relacionada con la *Cadena de Valor*, donde se determina los procesos críticos y motiva a establecer los procedimientos, políticas,

propuestas, entre otros. Dentro de la perspectiva de procesos, se han podido determinar los siguientes objetivos e indicadores claves para el desempeño de la Empresa.

*Primer objetivo:* Optimizar tiempo del cronograma de entrega

Indicador: % de pedidos entregados a tiempo

*Segundo objetivo:* Efectivizar los procesos de adquisición

Indicador: % de importaciones desaduanadas a tiempo

*Tercer objetivo:* Mejorar la calidad del servicio

Indicador: % de índice de satisfacción

*Cuarto objetivo:* Implementar y difundir manuales de procesos

Indicador: % de documentos expedidos a tiempo

**Tabla 37**

*Perspectiva aprendizaje y crecimiento*

PERSPECTIVAS	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	EJEMPLO		
				META	REAL	CUMPLIMIENTO
<b>RECURSOS APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Fomentar un adecuado clima laboral	*% de índice de Empleados Satisfechos	$\frac{\text{Empleados satisfechos}}{\text{Total de empleados}}$	95%	70%	74%
	Seleccionar personal competente	* # de nivel de competencia del personal nuevo	$\frac{\text{Calificación de competencia del personal}}{\text{Total de empleados}}$	100	90	0,9
	Motivar e incentivar al personal	* % de incremento de bonos por desempeño	$\frac{\text{Personal que recibe bonos de desempeño}}{\text{Total del personal}}$	95%	70%	74%
	Escuchar las sugerencias del personal	* % de Sugerencias internas atendidas por medio de un buzón	$\frac{\text{Número de sugerencias atendidas}}{\text{Total de número de sugerencias}}$	95%	70%	74%
	Capacitar al personal	* % de costo Semestral de formación y programas de apoyo.	$\frac{\text{Total de Gastos de capacitación ejecutado}}{\text{Total de Gastos de capacitación}}$	5%	2%	40%

Con un mercado tan competitivo, en un medio que se vive en cambios constantes, donde el desarrollo de la tecnología y la información está al alcance de todos; las

empresas deben atraer y retener al talento humano o cliente interno, convirtiéndose en la actualidad, en una ventaja competitiva y diferenciada entre las otras empresas.

En esta perspectiva, es importante que la empresa, no solo se base en el conocimiento que posee el talento humano, si no en la capacidad que poseen por retener y aprender durante el tiempo. Dentro de esta perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se han podido determinar los siguientes objetivos e indicadores claves para el desempeño de la Empresa.

*Primer objetivo:* Fomentar un adecuado clima laboral

Indicador: % de índice de empleados satisfechos

Segundo objetivo: Seleccionar al personal competente

Indicador: % de nivel de competencia del nuevo personal

Tercer Objetivo: Motivar e incentivar al personal

Indicador: % de incremento de bonos por desempeño

Cuarto objetivo: Escuchar las sugerencias del personal

Indicador: % de sugerencias internas atendidas por medio de un buzón

Capacitar al personal

Indicador: % de costo semestral de formación y programas de apoyo.

#### **4.1.3. Diseño de Cuadro de Mando Integral por puesto de trabajo**

A partir del reconocimiento general de los indicadores de gestión para la empresa Seguridad Industrial S.A. y siendo el objetivo de esta titulación, establecer indicadores de gestión claves, para el resultado por puesto de trabajo, que otorgue un método que permita medir o evaluar el desempeño del personal de acuerdo a las

funciones o actividades que realice; y que a partir de este resultado, adicional con un aporte que agregue valor, se estandarice un bono gratificación o incentivo; generando un grado motivacional en el talento humano, que trabaja en la Empresa Seguridad Industrial S.A. ( Ver Apéndice C ).

#### 4.1.3.1. Primera Fase de Indicadores por cada puesto de Trabajo

Para cada puesto de trabajo se diseñó una ficha de indicador, donde se visualizará de manera detallada la metodología para medir al personal. Para cada indicador se establecieron las siguientes fichas.

##### 1.- Ejecutivo de Ventas:

**Tabla 38**

*Ficha de indicador: Cumplimiento de ventas*

Objetivo	Descripción	Indicador clave de desempeño
Incrementar las ventas	Generar una mayor rentabilidad para la empresa.	% Cumplimiento de ventas = Ventas reales/Ventas planificadas

<b>RESPONSABLE / DPTO</b>	<b>Ejecutivo de ventas / Dpto. Comercialización</b>
---------------------------	---

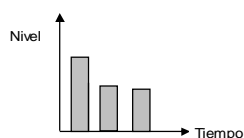
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
0	%		80% / JUNIO 2015	95% / JUNIO 2016

LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE
	0% → 60%	→ 80%	→ 100%

<b>PERIODICIDAD</b>	<b>SEMESTRAL</b>
---------------------	------------------

<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	<b>Reporte de Ventas / Balance General</b>
--------------------------	--

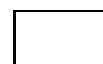
<b>FORMA DE VISUALIZACION DE DATOS</b>
--



**HISTORICO**



Porcentaje de participación

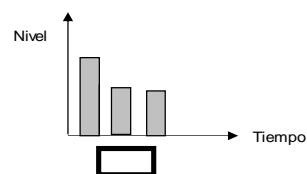


**Diagrama de pastel**

Tabla 39

Ficha de indicador: Malla de productos aprobados

Objetivo		Descripción		Indicador clave de desempeño	
Obtener malla de productos aprobadas por clientes		Fidelizando las líneas de productos con los clientes		% Malla de productos aprobados = # Mallas aprobadas por clientes / Total clientes planificado en implementar mallas	
RESPONSABLE / DPTO		Ejecutivo de ventas / Dpto. Comercialización			
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
0	%		80%/ JUNIO 2015	95% / JUNIO 2016	
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO	VERDE	
	0%	→ 60%	→ 80%	→ 100%	
PERIODICIDAD		SEMESTRAL			
FUENTE DE CAPTURA		Reporte de Ventas			
FORMA DE VISUALIZACION DE DATOS					



Histórico mensual

Porcentaje de participación

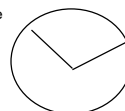
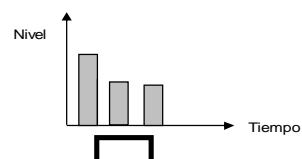


Diagrama de pastel

Tabla 40

Ficha de indicador: Nuevos Clientes

Objetivo		Descripción		Indicador clave de desempeño	
Aumentar cartera de clientes		Atraer clientes a través de una óptima gestión de ventas		% Nuevos Clientes = Nuevos clientes / Total clientes	
RESPONSABLE / DPTO		Ejecutivo de ventas / Dpto. Comercialización			
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
0	%		80%/ JUNIO 2015	95% / JUNIO 2016	
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO	VERDE	
	0%	→ 60%	→ 80%	→ 100%	
PERIODICIDAD		SEMESTRAL			
FUENTE DE CAPTURA		Reporte de Ventas			
FORMA DE VISUALIZACION DE DATOS					



Histórico mensual

Porcentaje de participación



Diagrama de pastel

Con se muestran en las *tablas 39, 40, 41*, dentro de este puesto de trabajo, considerado como el motor de la empresa, se han determinado los objetivos e indicadores claves, que conllevan a maximizar las ventas, atraer clientes, fidelizando las líneas de productos, que generen una mayor rentabilidad.

*Primer objetivo:* Incrementar las ventas

Indicador: % Cumplimiento de ventas = Ventas reales/Ventas planificadas

*Segundo objetivo:* Aumentar cartera de clientes.

Indicador: % Nuevos Clientes = Nuevos clientes / Total clientes

*Tercer objetivo:* Obtener malla de productos aprobadas por clientes.

Indicador: % Malla de productos aprobados = # Mallas aprobadas por clientes /Total clientes planificado en implementar mallas.

Con este indicador se va a medir el desempeño del ejecutivo de ventas, en un periodo de seis meses, a través de los reportes de ventas y balance general; estableciendo la meta para el periodo de corto plazo y largo plazo, limitando el porcentaje con colores rojo, amarillo y verde; pueden ser visualizados sus resultados de manera gráfica.

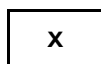
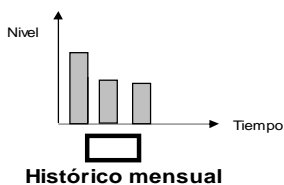


## 2.- Asistentes de ventas

Tabla 41

Ficha de indicador: Ordenes de pedidos atendidos

Objetivo		Descripción		Indicador clave de desempeño	
Atender clientes de ejecutivos de ventas		Asistir telefónicamente a los clientes de los ejecutivos de ventas		% Ordenes de pedidos atendidos =# de órdenes atendidas / Total de órdenes generadas	
RESPONSABLE / DPTO		Asistente de ventas / Dpto. Comercialización			
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
0	%		80%/ JUNIO 2015	95% / JUNIO 2016	
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO	VERDE	
	0%	→ 60%	→ 80%	→ 100%	
PERIODICIDAD		SEMESTRAL			
FUENTE DE CAPTURA		Reporte de Ventas			
FORMA DE VISUALIZACION DE DATOS					



Porcentaje de participación

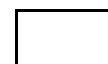
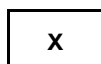
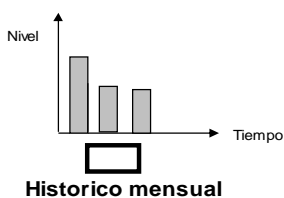


Diagrama de pastel

Tabla 42

Ficha de indicador: Satisfacción del cliente- Call Center

Objetivo		Descripción		Indicador clave de desempeño	
Incrementar la satisfacción del clientes atendidos por call center		Atender eficientemente a los clientes con las consultas y pedidos tomados por call center.		% Satisfacción del cliente - call center = Clientes satisfechos call center / total clientes atendidos call center	
RESPONSABLE / DPTO		Asistente de ventas / Dpto. Comercialización			
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
0	%		80%/ JUNIO 2015	95% / JUNIO 2016	
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO	VERDE	
	0%	→ 60%	→ 80%	→ 100%	
PERIODICIDAD		SEMESTRAL			
FUENTE DE CAPTURA		Reporte de Ventas			
FORMA DE VISUALIZACION DE DATOS					



Porcentaje de participación



Diagrama de pastel

Según lo detallado en las *tablas No. 42, 43* para este puesto de trabajo, que viene intrínsecamente ligado con el ejecutivo de ventas, se han determinado los objetivos e indicadores, que permitan medir a cabalidad la atención telefónica con los clientes; que todas las consultas y pedidos sean absueltas de manera eficiente.

*Primer objetivo:* Atender clientes de ejecutivos de ventas

Indicador: % Ordenes de pedidos atendidos = # de órdenes atendidas / Total de órdenes generadas.

*Segundo objetivo:* Incrementar la satisfacción del clientes atendidos por Call center.

Indicador: % Satisfacción del cliente - Call center = Clientes satisfechos Call center / total clientes atendidos Call center.

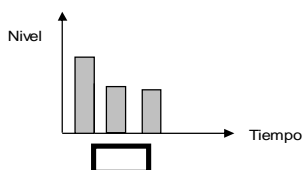
Con estos indicadores se van a medir el desempeño del Asistente de Ventas, en un periodo de seis meses, a través de los reportes de ventas, estableciendo la meta para el periodo de corto plazo y largo plazo; limitando el porcentaje con colores rojo, amarillo y verde; puede ser visualizado sus resultados de manera gráfica.

### 3.- Responsable de bodega

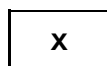
**Tabla 43**

*Ficha de indicador: Existencia de inventario*

Objetivo		Descripción		Indicador clave de desempeño	
Verificar inventario disponible		Controlar el stock mínimo para atender los pedidos y ajustar las diferencias de inventarios		% Existencia de inventario = Items inventariados físicamente/Total items en el sistema	
<b>RESPONSABLE / DPTO</b>		<b>Responsable de Bodega / Dpto. Logística</b>			
<b>LINEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META / FECHA</b>	<b>CORTO PLAZO</b>	<b>LARGO PLAZO</b>	
0	%		80%/ JUNIO 2015	95% / JUNIO 2016	
<b>LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ROJO</b>		<b>AMARILLO</b>	<b>VERDE</b>	
	0%	→ 60%	→ 80%	→ 100%	
<b>PERIODICIDAD</b>		<b>SEMESTRAL</b>			
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>		<b>Inventarios</b>			
<b>FORMA DE VISUALIZACION DE DATOS</b>					



Histórico mensual



Porcentaje de participación

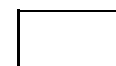
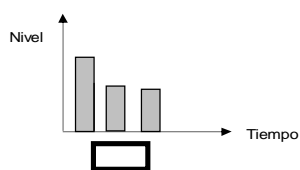


Diagrama de pastel

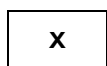
**Tabla 44**

*Tiempo de despacho*

Objetivo		Descripción		Indicador clave de desempeño	
Optimizar el tiempo de despacho		Atender oportunamente a los pedidos de los clientes		% Tiempo de despacho = Tiempo real de despacho / Tiempo estimado de despacho	
<b>RESPONSABLE / DPTO</b>		<b>Responsable de Bodega / Dpto. Logística</b>			
<b>LINEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META / FECHA</b>	<b>CORTO PLAZO</b>	<b>LARGO PLAZO</b>	
0	%		80%/ JUNIO 2015	95% / JUNIO 2016	
<b>LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ROJO</b>		<b>AMARILLO</b>	<b>VERDE</b>	
	0%	→ 60%	→ 80%	→ 100%	
<b>PERIODICIDAD</b>		<b>SEMESTRAL</b>			
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>		<b>ORDENES DE PEDIDO VS. FACTURACIÓN</b>			
<b>FORMA DE VISUALIZACION DE DATOS</b>					



Histórico mensual



Porcentaje de participación

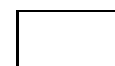
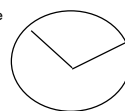


Diagrama de pastel

De acuerdo con la descripción de las *tablas No. 44, 45* para este puesto de trabajo que de alguna u otra manera se relaciona con el departamento de ventas, se han determinado los objetivos e indicadores, que permitan controlar el stock mínimo para atender los pedidos, ajustar las diferencias de inventarios y atender oportunamente a los pedidos de los clientes.

*Primer objetivo:* Verificar inventario disponible

Indicador: % Existencia de inventario =  $\frac{\text{Ítems inventariados físicamente}}{\text{Total ítems en el sistema}}$ .

*Segundo objetivo:* Optimizar el tiempo de despacho.

Indicador: % Tiempo de despacho =  $\frac{\text{Tiempo real de despacho}}{\text{Tiempo estimado de despacho}}$ .

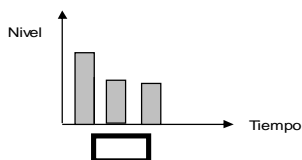
Con estos indicadores se van a medir el desempeño del responsable de bodega, en un periodo de seis meses, a través de las órdenes de pedido versus facturación, estableciendo la meta para el periodo de corto plazo y largo plazo, para su cumplimiento, limitando el porcentaje con colores rojo, amarillo y verde; pueden ser visualizados sus resultados de manera gráfica.

#### 4.- Distribución

Tabla 45

Ficha de indicador: Recaudación efectiva en cobertura

Objetivo		Descripción		Indicador clave de desempeño	
Incrementar las cobranzas a clientes de cobertura		Cumplir con el plan de recaudación de cobranzas asignados en la cobertura		$\% \text{ Recaudación efectivas de cobertura} = \frac{\text{Total Valor recaudado}}{\text{Total valor por cobrar en cobertura}}$	
<b>RESPONSABLE / DPTO</b>		<b>Responsable de Distribución / Dpto. Logística</b>			
<b>LINEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META / FECHA</b>	<b>CORTO PLAZO</b>	<b>LARGO PLAZO</b>	
0	%		80%/ JUNIO 2015	95%/ JUNIO 2016	
<b>LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ROJO</b>	<b>AMARILLO</b>	<b>VERDE</b>		
	0%	60%	80%	100%	
<b>PERIODICIDAD</b>		<b>SEMESTRAL</b>			
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>		<b>RECAUDACIÓN VS. LIQUIDACIÓN DE RUTA</b>			
<b>FORMA DE VISUALIZACION DE DATOS</b>					



Histórico mensual

Porcentaje de participación

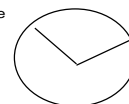
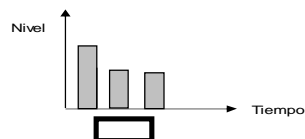


Diagrama de pastel

Tabla 46

Ficha de indicador: Efectividad de pedidos entregados en cobertura

Objetivo		Descripción		Indicador clave de desempeño	
Entregar correctamente los pedidos a clientes		Cumplir con el cronograma de entregas asignados a la ruta		$\% \text{ Efectividad de pedidos entregados en cobertura} = \frac{\text{Pedidos entregados correctamente}}{\text{Total de pedidos}}$	
<b>RESPONSABLE / DPTO</b>		<b>Responsable de Distribución / Dpto. Logística</b>			
<b>LINEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META / FECHA</b>	<b>CORTO PLAZO</b>	<b>LARGO PLAZO</b>	
0	%		80%/ JUNIO 2015	95%/ JUNIO 2016	
<b>LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ROJO</b>	<b>AMARILLO</b>	<b>VERDE</b>		
	0%	60%	80%	100%	
<b>PERIODICIDAD</b>		<b>SEMESTRAL</b>			
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>		<b>ORDEN DE PEDIDO VS. CRONOGRAMA DE ENTREGA</b>			
<b>FORMA DE VISUALIZACION DE DATOS</b>					



Histórico mensual

Porcentaje de participación

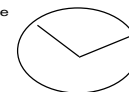


Diagrama de pastel

De acuerdo con la descripción de las *tablas No. 46, 47* para este puesto de trabajo considerado, que es la etapa de ejecución o cierre de la venta, se han determinado los objetivos e indicadores, los que llevarán al cumplimiento del cronograma de entregas asignados a la ruta y al cumplimiento con el plan de recaudación de cobranzas asignados en la cobertura.

*Primer objetivo:* Entregar correctamente los pedidos a clientes

Indicador:  $\% \text{ Efectividad de pedidos entregados en cobertura} = \frac{\text{Pedidos entregados correctamente}}{\text{Total de pedidos}}$ .

*Segundo objetivo:* Incrementar las cobranzas a clientes de cobertura.

Indicador:  $\% \text{ Recaudación efectivas de cobertura} = \frac{\text{Total Valor recaudado}}{\text{Total valor por cobrar en cobertura}}$ .

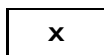
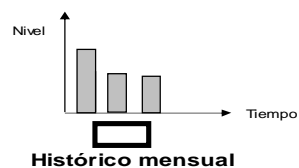
Con estos indicadores se van a medir el desempeño del Responsable de la Distribución, en un periodo de seis meses, a través de las órdenes de pedido versus cronograma de entrega, recaudación versus liquidación de ruta, estableciendo la meta para el periodo de corto plazo y largo plazo, para su cumplimiento, limitando el porcentaje con colores rojo, amarillo y verde; pueden ser visualizados sus resultados de manera gráfica.

## 5.- Responsable Técnico

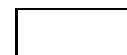
**Tabla 47**

*Ficha de indicador: Participación activa en ferias, capacitaciones, congresos, casas abiertas, entre otros*

Objetivo		Descripción		Indicador clave de desempeño	
Participar activamente en los eventos		Coordinar y asistir a las ferias, capacitaciones, congresos, casas abiertas brindando un servicio diferenciado.		% Participación activa en ferias, capacitaciones, congresos, casas abiertas, entre otros = # eventos asistido/# eventos invitados	
RESPONSABLE / DPTO			Técnico / Dpto. Técnico		
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
0	%		80% / JUNIO 2015	95% / JUNIO 2016	
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO	VERDE	
	0%	→ 60%	→ 80%	→ 100%	
PERIODICIDAD			ANUAL		
FUENTE DE CAPTURA			CRONOGRAMA DE EVENTOS		
FORMA DE VISUALIZACION DE DATOS					



Porcentaje de participación

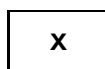


**Diagrama de pastel**

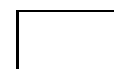
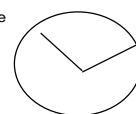
**Tabla 48**

*Ficha de indicador: Cantidad de asistencia atendida*

Objetivo		Descripción		Indicador clave de desempeño	
Lograr una atención técnica eficiente		Asistir a los clientes con los asesoramientos técnicos en los equipos comercializados		% Cantidad de asistencia atendida = # asistencias técnicas atendidas/ Total de asistencias técnicas solicitadas	
RESPONSABLE / DPTO			Responsable Técnico		
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
0	%		80% / JUNIO 2015	95% / JUNIO 2016	
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO	VERDE	
	0%	→ 60%	→ 80%	→ 100%	
PERIODICIDAD			ANUAL		
FUENTE DE CAPTURA			CRONOGRAMA DE ASISTENCIA TÉCNICA		
FORMA DE VISUALIZACION DE DATOS					



Porcentaje de participación



**Diagrama de pastel**

De acuerdo con la descripción de las *tablas No. 48, 49* siendo este puesto de trabajo de vital importancia, por el soporte técnico que se brinda, calificado como una de las principales fortalezas de la empresa, se determina los objetivos e indicadores, con la finalidad de coordinar y asistir a las ferias, capacitaciones, congresos, casas abiertas, brindando un servicio diferenciado; y por otro lado asistir a los clientes con los asesoramientos técnicos en los equipos comercializados.

*Primer objetivo:* Participar activamente en los eventos

Indicador: % Participación activa en ferias, capacitaciones, congresos, casas abiertas, entre otros =  $\frac{\# \text{ eventos asistido}}{\# \text{ eventos invitados}}$ .

*Segundo objetivo:* Lograr una atención técnica eficiente.

Indicador: % Cantidad de asistencia atendida =  $\frac{\# \text{ asistencias técnicas atendidas}}{\text{Total de asistencias técnicas solicitadas}}$ .

Con estos indicadores se van a medir el desempeño del Responsable Técnico, en un periodo de un año, a través de cronogramas de eventos y asistencias técnicas, estableciendo la meta, para el periodo de corto plazo y largo plazo, para su cumplimiento, limitando el porcentaje con colores rojo, amarillo y verde; pueden ser visualizados sus resultados de manera gráfica.

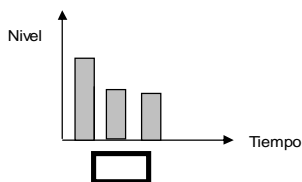


## 6.- Contador

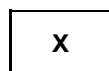
**Tabla 49**

*Ficha de indicador: Cumplimiento de disposiciones tributarias y financieras a tiempo*

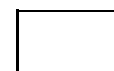
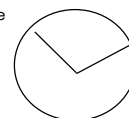
Objetivo		Descripción		Indicador clave de desempeño	
Cumplir con todas las disposiciones tributarias y financieras en el periodo fiscal		Realizar todos los trámites con las entidades de regulación contables - financieras y tributarias, aplicando la legislación vigente		% Cumplimiento de disposiciones tributarias y financieras a tiempo = # trámites tributarios financieros sin mora/ Total de trámite tributario financieros	
<b>RESPONSABLE / DPTO</b>			<b>Contador / Dpto. Financiero</b>		
<b>LINEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META / FECHA</b>	<b>CORTO PLAZO</b>	<b>LARGO PLAZO</b>	
0	%		80%/ JUNIO 2015	95%/ JUNIO 2016	
<b>LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ROJO</b>	<b>AMARILLO</b>	<b>VERDE</b>		
	0% →	60% →	80% →	100%	
<b>PERIODICIDAD</b>			<b>ANUAL</b>		
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>			<b>REPORTES CONTABLES</b>		
<b>FORMA DE VISUALIZACION DE DATOS</b>					



**Histórico mensual**



Porcentaje de participación



**Diagrama de pastel**

De acuerdo con la descripción de la *tabla No.50* se ha determina el objetivo e indicador, considerando que es el punto relevante del puesto de trabajo, con la finalidad de realizar todos los trámites a tiempo, con las entidades de regulación contables, financieras y tributarias; aplicando la legislación vigente.

*Primer objetivo:* Cumplir con todas las disposiciones tributarias y financieras en el periodo fiscal.

Indicador: % Cumplimiento de disposiciones tributarias y financieras a tiempo = # trámites tributarios financieros sin mora/ Total de trámite tributario financieros.

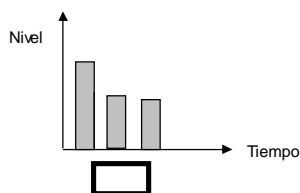
Con este indicador se van a medir el desempeño del Contador, en un periodo de un año, a través de reportes contables, estableciendo la meta para el periodo de corto y largo plazo para su cumplimiento, limitando el porcentaje con colores rojo, amarillo y verde; pueden ser visualizados sus resultados de manera gráfica.

## 7.- Responsable de cobranza

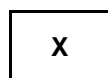
**Tabla 50**

*Ficha de indicador: Cumplimiento de recaudaciones a tiempo*

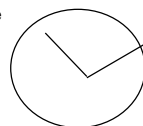
Objetivo		Descripción		Indicador clave de desempeño	
Cobrar recaudaciones de acuerdo al crédito concedido.		Recaudar los créditos dentro del plazo establecido, manteniendo al día la cartera de crédito.		% Cumplimiento de recaudaciones a tiempo = # recaudaciones efectivizadas / Total de recaudaciones planificadas	
<b>RESPONSABLE / DPTO</b>			<b>Cobranza / Dpto. Financiero</b>		
<b>LINEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META / FECHA</b>	<b>CORTO PLAZO</b>	<b>LARGO PLAZO</b>	
0	%		80% / JUNIO 2015	95% / JUNIO 2016	
<b>LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ROJO</b>	<b>AMARILLO</b>	<b>VERDE</b>		
	0% →	60% →	80% →	100%	
<b>PERIODICIDAD</b>			<b>SEMESTRAL</b>		
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>			<b>REPORTE DE CARTERA / CUENTA POR COBRAR</b>		
<b>FORMA DE VISUALIZACION DE DATOS</b>					



**Historico mensual**



Porcentaje de participación



**Diagrama de pastel**

De acuerdo con la descripción de la *tabla No.51* se determina el objetivo e indicador, considerando que es el punto relevante del puesto de trabajo, con la finalidad de recaudar los créditos dentro del plazo establecido, manteniendo al día la cartera de crédito.

*Primer objetivo:* Cobrar recaudaciones de acuerdo al crédito concedido.

Indicador: % Cumplimiento de recaudaciones a tiempo = # recaudaciones efectivizadas / Total de recaudaciones planificadas.

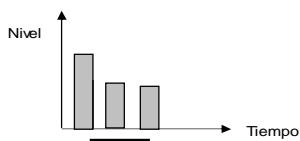
Con este indicador se van a medir el desempeño del Responsable de Cobranzas, en un periodo de seis meses, a través de reportes de cartera versus cuentas por cobrar, estableciendo la meta para el periodo de corto plazo y largo plazo para su cumplimiento, limitando el porcentaje con colores rojo, amarillo y verde; pueden ser visualizados sus resultados de manera gráfica.

## 8.- Responsable de Marketing

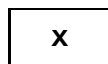
**Tabla 51**

*Ficha de indicador: Aceptación del nuevo producto en el mercado*

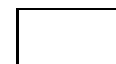
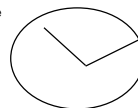
Objetivo		Descripción		Indicador clave de desempeño	
Incremento de nuevos productos		Realizar investigaciones de mercado para introducir nuevos productos de acuerdo a las necesidades actuales de los clientes		% Aceptación del nuevo producto en el mercado= # nuevos productos vendidos / # nuevos productos implementados	
<b>RESPONSABLE / DPTO</b>		<b>Responsable de Marketing</b>			
<b>LINEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META / FECHA</b>	<b>CORTO PLAZO</b>	<b>LARGO PLAZO</b>	
0	%		80% / JUNIO 2015	95% / JUNIO 2016	
<b>LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ROJO</b>	<b>AMARILLO</b>	<b>VERDE</b>		
	0%	→ 60%	→ 80%	→ 100%	
<b>PERIODICIDAD</b>		<b>SEMESTRAL</b>			
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>		<b>INVESTIGACIONES DE MERCADO</b>			
<b>FORMA DE VISUALIZACION DE DATOS</b>					



**Historico mensual**



Porcentaje de participación

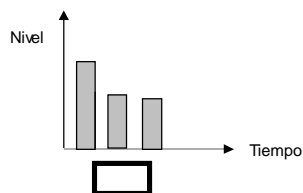
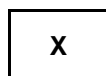


**Diagrama de pastel**

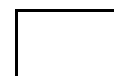
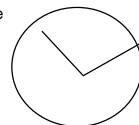
**Tabla 52**

*Ficha de indicador: Aceptación de promociones en el mercado*

Objetivo		Descripción		Indicador clave de desempeño	
Incrementar promociones		Aplicar un plan de promociones para atraer a los clientes e incrementar las ventas de los equipos comercializados.		% Aceptación de promociones en el mercado= # Promociones efectivas / Total # de promociones	
<b>RESPONSABLE / DPTO</b>		<b>Responsable de Marketing</b>			
<b>LINEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META / FECHA</b>	<b>CORTO PLAZO</b>	<b>LARGO PLAZO</b>	
0	%		80% / JUNIO 2015	95% / JUNIO 2016	
<b>LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ROJO</b>		<b>AMARILLO</b>	<b>VERDE</b>	
	0%	→ 60%	→ 80%	→ 100%	
<b>PERIODICIDAD</b>		<b>SEMESTRAL</b>			
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>		<b>PLAN DE PROMOCIONES</b>			
<b>FORMA DE VISUALIZACION DE DATOS</b>					

**Histórico mensual**

Porcentaje de participación

**Diagrama de pastel**

De acuerdo con la descripción de las tablas No. 52, 53 siendo la misión de este puesto, el desarrollador nuevos productos y promociones, se determina los objetivos e indicadores, con la finalidad de realizar investigaciones de mercado para introducir nuevos productos de acuerdo a las necesidades actuales de los clientes; y por otro aplicar un plan de promociones para atraer a los clientes e incrementar las ventas de los equipos comercializados.

*Primer objetivo:* Incremento de nuevos productos

Indicador: % Aceptación del nuevo producto en el mercado = # nuevos productos vendidos /# nuevos productos implementados.

*Primer objetivo:* Incrementar promociones.

Indicador: % Aceptación de promociones en el mercado = # promociones efectivas / Total # de promociones.

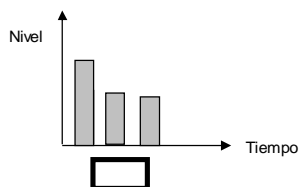
Con estos indicadores se van a medir el desempeño del Responsable de Marketing, en un periodo de seis meses, a través de la investigación de mercado y el plan de promociones; estableciendo la meta, para el periodo de corto plazo y largo plazo para su cumplimiento, limitando el porcentaje con colores rojo, amarillo y verde; pueden ser visualizados sus resultados de manera gráfica.

## 9.- Responsable de Talento Humano

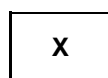
**Tabla 53**

*Ficha de indicador: Capacitaciones recibidas*

Objetivo		Descripción		Indicador clave de desempeño	
Capacitar al personal		Capacitar al personal de acuerdo a sus funciones en cada puesto de trabajo en base al manual de funciones.		% Capacitaciones recibidas =# Capacitaciones recibidas / total # de capacitaciones solicitadas	
<b>RESPONSABLE / DPTO</b>		<b>Responsable de Talento Humano</b>			
<b>LINEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META / FECHA</b>	<b>CORTO PLAZO</b>	<b>LARGO PLAZO</b>	
0	%		80% / JUNIO 2015	95% / JUNIO 2016	
<b>LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ROJO</b>		<b>AMARILLO</b>	<b>VERDE</b>	
	0%	→ 60%	→ 80%	→ 100%	
<b>PERIODICIDAD</b>		<b>ANUAL</b>			
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>		<b>PLAN DE CAPACITACIONES</b>			
<b>FORMA DE VISUALIZACION DE DATOS</b>					



Historico mensual



Porcentaje de participación

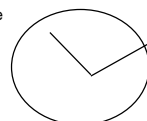
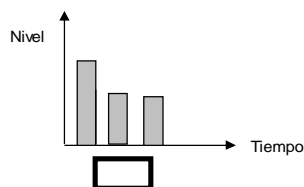


Diagrama de pastel

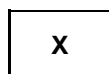
Tabla 54

Ficha de indicador: Nivel de competencia

Objetivo		Descripción		Indicador clave de desempeño	
Analizar la competencia de los empleados		Implementar un sistema de análisis por competencia para medir el desempeño de los empleados a fin de establecer un plan de incentivo		% Nivel de competencia = # personas evaluadas por competencia/ Total empleados	
<b>RESPONSABLE / DPTO</b>		<b>Responsable de Talento Humano</b>			
<b>LINEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META / FECHA</b>	<b>CORTO PLAZO</b>	<b>LARGO PLAZO</b>	
0	%		80% / JUNIO 2015	95% / JUNIO 2016	
<b>LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ROJO</b>		<b>AMARILLO</b>	<b>VERDE</b>	
	0%	→ 60%	→ 80%	→ 100%	
<b>PERIODICIDAD</b>		<b>SEMESTRAL</b>			
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>		<b>EVALUACIÓN DE ANALISIS POR COMPETENCIA</b>			
<b>FORMA DE VISUALIZACION DE DATOS</b>					



Historico mensual



Porcentaje de participación

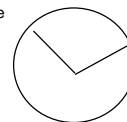


Diagrama de pastel

De acuerdo con la descripción de las tablas No. 54, 55 siendo este puesto el impulsador de la motivación y el encargado de evaluar el nivel de desempeño, se determina los objetivos e indicadores, con la finalidad de que se realice el plan de capacitaciones al personal de acuerdo a sus funciones en cada puesto de trabajo; e implementar un sistema de análisis por competencia, para medir el desempeño de los empleados a fin de establecer un plan de incentivo.

*Primer objetivo:* Capacitar al personal

Indicador: % Capacitaciones recibidas = # Capacitaciones recibidas / total # de capacitaciones solicitadas.

*Segundo objetivo:* Analizar la competencia de los empleados.

Indicador: % Nivel de competencia = # personas evaluadas por competencia/

Total empleados.

Con estos indicadores se van a medir el desempeño del Responsable de Talento Humano, en un periodo de seis meses, a través del plan de capacitaciones y la evaluación de análisis por competencia; estableciendo la meta para el periodo de corto plazo y largo plazo para su cumplimiento, limitando el porcentaje con colores rojo, amarillo y verde; pueden ser visualizados sus resultados de manera gráfica.

#### 4.1.3.2. Segunda Fase: Condicionante para incentivos

**Tabla 55**

*Condicionantes para incentivos*

<b>SEGUNDA FASE</b>		<b>TIPO DE INCENTIVOS SUGERIDOS</b>	<b>RECOMENDACION PARA PAGO DE INCENTIVO</b>
<b>CONDICIONANTE PARA GANAR INCENTIVO</b>	<b>PERIODICIDAD</b>		
1- Valor Agregado o aporte a la actividad que se realice en cada puesto de trabajo.  2. Continuidad laboral de por lo menos 1 año.	Semestral	1. Bono estándar que su valor sea analizado financieramente, y estos pueden ser catalogados como únicos o permanente en el periodo. 2.- Viajes cofinanciado con proveedores y por cupo de millas ganadas con las instituciones financieras. 3.- Un aumento a su sueldo unificado para el siguiente periodo, mejorando su aportación, lo que le otorga al empleado un mejor cupo para aplicar a los beneficios del seguro social, como lo son, préstamos quirografarios, préstamos hipotecarios, incrementar su décimo tercer sueldo, entre otros, los mismos que son para la empresa de cumplimiento social que deben provisionarse dentro de su estructura financiera.	Bono estándar por incentivos, siempre que la primera fase de los tres indicadores a la vez llegaran al 100% y si se evidencia el cumplimiento de la segunda fase, de ambos condicionantes se recibirá: (Determinar cualquiera de los tres tipos de incentivos).

Para el desarrollo de los incentivos se propone el diseño de la matriz (Ver Apéndice C), con una primera etapa que deberá ser cumplida y con una segunda etapa

que será el condicionante para el pago del incentivo por cada puesto de trabajo.

Adicional se ha dejado establecido los tipos de incentivos, que son los siguientes:

1. Bono estándar, que su valor sea analizado financieramente; y estos pueden ser catalogados como únicos o permanente en el periodo.
- 2.- Viajes cofinanciado con proveedores y con cupo de millas ganadas con las instituciones financieras.
- 3.- Un aumento a su sueldo unificado para el siguiente periodo, mejorando su aportación, lo que le otorga al empleado un mejor cupo para aplicar a los beneficios del seguro social, tales como, préstamos quirografarios, préstamos hipotecarios, incrementar su décimo tercer sueldo, entre otros; los mismos que son para la empresa de cumplimiento social que deben provisionarse dentro de su estructura financiera.

Se propone la siguiente metodología para el pago de incentivos:

Bono estándar por incentivos, siempre que la primera fase de los tres indicadores a la vez, alcance la meta establecida; y si se evidencia el cumplimiento de la segunda fase, de ambos condicionantes; se recibirá el incentivo que se establezca entre los antes mencionados.

#### **4.2. Plan de acción y plan de sugerencias**

Analizando la problemática de la rotación de personal, se encontraron las siguientes causas (Ver Apéndices D, E):

- Condiciones de Trabajo



- Compensación inadecuada
- Selección de personal no idóneo
- Falta de comunicación interna

En base a las causas encontradas, se sugiere el plan de acción con el objetivo de minimizar la rotación del personal y aplicar una compensación adecuada, por puesto de trabajo; se detallan a continuación:

### Causa 1: Condiciones trabajo

**Tabla 56**

*Causa 1: Condiciones trabajo*

El análisis realizado refleja lo siguiente:

Qué	Quién	Cuándo	Dónde	Cómo
Política de incentivos por desempeño en cada puesto de trabajo	Responsable de Talento Humano	1 Año	Talento Humano	Análisis de indicadores por puesto de trabajo

Se estableció el siguiente indicador:

INDICADOR	Fomula de Indicador
% de incentivos otorgados	$\frac{\text{empleados ganan incentivo}}{\text{Total Empleados}}$

Se sugiere las siguientes actividades:

CAUSA	SOLUCIÓN	RESPONSABLE
Condiciones de Trabajo	Diseño de un programa de incentivos al personal de acuerdo a los indicadores	Gerencia General / Talento Humano
	Diseño de un sistema de control de gestión que se aplica para medir el desempeño del personal	Gerencia General / Talento Humano

Las condiciones de trabajo que han afectado al personal que laboran en la empresa, se va a lograr minimizar con una política de incentivos por desempeño en cada puesto de trabajo, que el responsable de talento humano, cada año evaluará mediante el indicador, % de incentivos otorgados, ofreciendo un buen ambiente laboral con el diseño de un programa de incentivos al personal y el diseño del sistema de control para medir el desempeño del mismo.

### Causa 2: Compensación inadecuada

**Tabla 57**

#### *Compensación inadecuada*

El análisis realizado refleja lo siguiente:

Qué	Quién	Cuándo	Dónde	Cómo
Política de compensación de acuerdo al desempeño	Responsable de Talento Humano	1 Año	Talento Humano	Analizando el desempeño en cada puesto de trabajo

Se estableció el siguiente indicador:

INDICADOR	Fomula de Indicador
% de compensación otorgada	compensaciones ganadas/ Total pago de nómina

Se sugiere las siguientes actividades:

CAUSA	SOLUCIÓN	RESPONSABLE
Compensación inadecuada	Análisis de compensación de acuerdo al desempeño por puesto de trabajo	Gerencia General / Talento Humano
	Establecer una estándar de compensación de acuerdo al desempeño	Gerencia General / Talento Humano

Las compensación inadecuada, que ha afectado al personal que labora en la empresa, se va a lograr minimizar con la política de compensación de acuerdo al desempeño en cada puesto de trabajo; que el responsable de talento humano, cada año evaluará mediante el indicador, *% de compensación otorgada*, ofreciendo un ambiente laboral acorde a su desempeño, mediante el análisis de compensación y estableciendo un estándar de acuerdo al desempeño.

### Causa 3: Selección de personal no idóneo

**Tabla 58**

*Selección de personal no idóneo*

El análisis realizado refleja lo siguiente:

CAUSAS	Qué	Quién	Cuándo	Dónde	Cómo
Selección de personal no idóneo	Análisis de funciones para la selección del personal	Responsable de Talento Humano	3 Meses	Talento Humano	Manual de funciones por puesto de trabajo

Se estableció el siguiente indicador:

Indicador	Fomula de Indicador
% de Personal seleccionado aplicando el manual de funciones	# de personal seleccionado con calificación A / Total personal contratado

Se sugiere las siguientes actividades:

CAUSA	SOLUCIÓN	RESPONSABLE
Selección de personal no idóneo	Diseñar manuales de procedimientos para la selección de personal	Gerencia General / Talento Humano

La selección del personal no idóneo, que ha afectado al personal que labora en la empresa, se va a lograr minimizar con el análisis de funciones para la selección del

personal; que el responsable de talento humano, cada tres meses evaluará mediante el indicador, *% de personal seleccionado aplicando el manual de funciones*, manteniendo un personal competente, de acuerdo a sus funciones, en base a los manuales de procedimientos para la selección del personal.

#### Causa 4: Falta de comunicación interna

**Tabla 59**

Falta de comunicación interna

El análisis realizado refleja lo siguiente:

Qué	Quién	Cuándo	Dónde	Cómo
Fomentar políticas de comunicación	Responsable de Talento Humano	1 Mes	Talento Humano	Implementar la comunicación interna a través de Boletines, cartelera, mail, videos.

Se estableció el siguiente indicador:

Indicador	Fomula de Indicador
% Captación de información difundida	# Persona informadas / Total empleados

Se sugiere las siguientes actividades:

CAUSA	SOLUCIÓN	RESPONSABLE
Falta de comunicación interna	Boletines semanales, comunicando misión, visión, objetivos e incentivando al personal a través correos internos	Talento Humano
	Adquirir una cartelera para publicar actividades, fotos, y reconocimientos al personal.	
	Implementar en la página Web la sección "LA FAMILIA SEGURIDAD INDUSTRIAL S.A.", donde se publicarán actividades y fotos del personal.	
	Reunión de integración de la Empresa en un ambiente fuera de oficina.	

La falta de comunicación interna, que ha afectado al personal que labora en la empresa, se va a lograr minimizar fomentando políticas de comunicación; que el responsable de talento humano, cada mes evaluará mediante el indicador, *% captación de información difundida*; para crear una comunicación integral, transformar esa comunicación sistémica disfuncional a una verdadera comunicación sistémica, a través de boletines semanales, comunicando misión, visión, objetivos e incentivando al personal a través correos internos; adquirir una cartelera para publicar actividades, fotos, y reconocimientos al personal; implementar en la página Web la sección "LA FAMILIA SEGURIDAD INDUSTRIAL S.A.", donde se publicarán actividades y fotos del personal; reunión de integración de la Empresa en un ambiente fuera de oficina.

## CONCLUSIONES

Como señala Brian Clegg (2002) se puede concluir que *motivar a una persona no significa acentuar lo positivo, también se trata de desechar lo negativo*. Aplicando esta frase a la tesis, para la mejora en la gestión del talento humano, se propone el *Diseño de un Cuadro de Mando Integral*, con la finalidad de medir al personal en base a su desempeño y a la contribución en la organización, motivando con el reconocimiento de su esfuerzo por crecer en conjunto con la empresa.

En base al análisis cualitativo, mediante el grupo focal, se evidenció la falencia en la motivación del personal; dado por las condiciones de trabajo, compensación inadecuada, selección de personal no idóneo, falta de comunicación interna; para lo cual se realizó un estudio de cada uno de estos aspectos.

Se realizaron encuestas dentro del canal de distribución de los equipos de protección personal, en la ciudad de Guayaquil; se refleja que las empresas de este sector no realizan pagos adicionales por concepto de gratificaciones, en base al desempeño; sin embargo la política de motivar al personal a través del pago de incentivos por parte de la Empresa Seguridad Industrial S.A., es una buena estrategia, pero no cumple con una medición clara y estable basada en el desempeño; por lo que se plantea el diseño del CMI por puestos de trabajo.

La propuesta de este trabajo de titulación presenta el desarrollo de la matriz del Cuadro de Mando Integral de la Empresa, que permitirá alcanzar los objetivos

institucionales; se realizó el desplazamiento del CMI, por puesto de trabajo con la finalidad de motivar al personal; para la medición de este incentivo se consideran dos fases. La primera fase en la que debe lograr la meta de cumplimiento de sus funciones y la segunda fase se estableció el valor agregado a cumplir como condicionante para ganar el incentivo.

La comunicación en la empresa es una pieza fundamental para alcanzar la gestión del talento humano por competencias, por lo que surge la necesidad de diseñar las estrategias de comunicación, mediante boletines cartelera para publicar actividades, fotos y reconocimientos al personal, a través de la página web.

El reconocimiento de todas las ideas y sugerencias aportadas por parte del personal de la empresa, permitirá que todos se involucren dentro del desarrollo del mismo y que los Directivos lleguen a tomar decisiones en momentos oportunos, en beneficio de su crecimiento.

Para las problemáticas presentadas en el desarrollo de este diseño, se plantea un plan de acción, para minimizar la rotación del personal y aplicar una compensación adecuada por puesto de trabajo; en este análisis se establece los posibles proyectos que pueden llevar a cabo para mitigar las posibles causas a este problema.

## **RECOMENDACIONES**

Diseñar e implementar manuales de funciones, a cada puesto de trabajo, para que la selección del personal se base en un Sistema de Gestión del Talento Humano por competencia.

Con el fin de involucrar y comprometer al personal, con la misión, visión y objetivos de la empresa, se recomienda diseñar un sistema de comunicación interna; para el fortalecimiento de la información e incentivar el compromiso institucional, en las diferentes áreas de la empresa.

Adoptar una cultura, en todos los aspectos que se lleva en la empresa, es decir el compromiso de los colaboradores tanto a nivel profesional y laboral, generado con incentivos que proporcione un apropiado ambiente laboral.

Crear y mantener una escala de incentivo diferenciado, de acuerdo al objetivo alcanzado en las funciones que realizan, más el valor agregado, que contribuya al desarrollo de la empresa y crecimiento profesional en cada puesto de trabajo.

Implementar la propuesta de CMI, para la gestión del talento humano de la Empresa Seguridad Industrial, aplicando las matrices elaboradas, determinando inicialmente los parámetros que la Gerencia de la empresa determine.



## REFERENCIA

- Betancourt, A., & Caballero, A. (2010). La función de los Recursos Humanos y su aporte a la empresa actual. *Revista Digital Sociedad de la Información*.
- Borello, A. (1994). *El Plan de Negocios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Brabeck, P. (2014). Nestle España. Obtenido de Política de Recursos Humanos Nestlé: <https://www.empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/documents/publicaciones/politica-de-recursos-humanos-nestle.pdf>
- Burton, J. (2010). Entornos laborables saludables: Fundamentos y modelo de la OMS. *Contextualización, prácticas y literatura de apoyo*. Ginebra, Suiza: Ediciones OMS.
- Castillo, A., Coronado, R., Negrete, A., & Toro, N. (2013). *Informe de Cuadro de Mando Integral*. Consultores Nara&Asociados.
- Chuquisengo, R. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Recuperado de Gerencie.com: <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>
- Clegg, B. (2002). *Motivación al Instante*. México: Granica México, S.A. de C.V.
- Csizmadia, D. (2011). Manual de Estudio del Sistema de Postgrado. *Control de la Gestión basado en un scorecard*. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Dávila, A. (2009). Nuevas Herramientas de Control: Cuadro de Mando Integral. *IESE Revista de antiguos alumnos*, 34-42.
- Dessler, G. (2003). *Administración del Personal*. México: Pearson Educación.
- Diplomado de Finanzas - Universidad de Carabobo. (2009). *Síntesis del Libro Cuadro de Mando Integral - Robert Kaplan y David Norton*. Venezuela.
- Empresa Seguridad Industrial S.A. (2011). *Manuales de Procedimiento*. Guayaquil, Guayas.
- Ernst & Young Consultores. (2009). *Gestión por competencia en Manual del Director de RRHH*. Barcelona: Edición especial cinco días.
- Espinoza, B., & Cadena, J. (2011). *Excelencia Empresarial*. (Ekos Negocios, Entrevistador)
- Estupiñan, O. (2009). *Análisis Financiero y de Gestión*. Bogotá: ECOE Ediciones.

- Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. (s.f.). *La gestión de Competencia*. Recuperado el 11 de octubre de 2013, de: <http://www.fundibeq.org/opencms/opencms/PWF/methodology/tools/index/index.html>
- Frances, A. (2010). *Estrategia y Planes para la Empresa*. Mexico: Pearson Educación.
- Francés, A. (2010). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México: Pearson Educación.
- Gil, M., & Giner, F. (2012). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC.
- González, F. J. (2004). *Auditoría del Mantenimiento e Indicadores de Gestión*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Holcim Ecuador. (2013). Recuperado el 2015, de Política del Sistema de Integrado de gestión 2013: <http://www.holcim.com.ec/desarrollo-sostenible.html>
- Jácome, M. (2013). Manual de Estudio del Sistema Postgrado. *Investigación de Mercados*. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Las mejores prácticas de recursos Humanos en el mundo. (2011). *Los grandes empleadores*, 21-37.
- Mejores prácticas. (2012). Mejores prácticas. *Ekos Negocios*, 60-70.
- Metodología de acompañamiento para el desarrollo del clima laboral. (2011). Las mejores prácticas de recursos humanos en el mundo. *Grandes Empleadores*, 21-37.
- McGregor, D. (2007). *El lado Humano de las Organizaciones*. Bogotá: Luz M. Rodríguez A.
- Michelena, J., & Ediciones Legales, E. (2013). *Guía Práctica de Régimen Laboral Ecuador*. Recuperado de Fiel Web: <http://www.fielweb.com:4080/1065116.pdf>
- Molina, J. (2009). *Implantación de Aplicaciones Informáticas de Gestión*. Madrid: Visión Net.
- Mondy, R., & Noe, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- MRL. (s.f.). *Ministerio de Relaciones Laborales*. Recuperado el 10 de octubre de 2014, de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/>

NACIONAL, H. C. (2005). *Código de Trabajo Ecuador*. Guayaquil.

Petroamazonas EP. (2012). Recuperado el 2015, de Informe de gestión 2012:  
<http://www.petroamazonas.gob.ec/transparencia/>

Ponce, H. (2010). La Matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en las organizaciones . *Enseñanza e investigación en psicología*, 113-130.

Pontón, C. (Julio de 2011). El efectivo incentivo tributario. (E. Negocios, Entrevistador).

Restrepo, L. F. (2004). *Interpretado a Porter*. Colombia: Universidad del Rosario.

Robbins, S., & Coulter, M. (2009). *Administración*. México: Pearson Educación.

Rodríguez, J. C. (2011). *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.

Salvá, V. (1838). *Diccionario de la lengua castellana por la Academia Española*. Francia: Librería D. Vicente Salvá.

SENPLADES. (s.f.). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Recuperado el 24 de Abril de 2015, de Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017:  
<http://www.planificacion.gob.ec/biblioteca/>

Vásquez, J. (2001). *Comportamiento Humano en las organizaciones*. Barcelona: UOC.

Vidal, E. A. (2004). *Diagnóstico Organizacional - Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital-*. Bogotá: ECOE Ediciones.

**Apéndices A**

**ENCUESTA PREFERENCIAL A EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE  
EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL**

---

**PRODUCTO: COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL EN LA CADENA DE  
VALOR DE EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE EPP**

**1. ESTA DE ACUERDO CON EL SISTEMA DE COMPENSACIÓN**

SI  NO

**2. ¿A QUÉ ÁREA PERTENECE?**

VENTAS  FINANCIERO  LOGISTICA   
ADMINISTRATIVO

**3. ¿LTIENE SISTEMA DE COMPENSACIÓN?**

SI  NO

**4. ¿DE QUÉ DEPENDE SU COMPENSACIÓN VARIABLE?**

---

**5. EN LA EMPRESA EN DONDE LABORA LES DAN BONOS POR RENDIMIENTOS**

SI  NO

**6. EN EL CASO DE EXISTIR BONOS POR RENDIMIENTO, ESTOS SON OTORGADOS:**

EN GRUPO  INDIVIDUAL  NO APLICA

**7. LE ESTÁN PAGANDO DE ACUERO A LA COMPENSACIÓN ESTABLECIDA EN SU CONTRATO SEA ESCRITO O VERBAL.**

SI  NO

**8. EL AMBIENTE DE TRABAJO LO SATISFACE Y LO MOTIVA.**

SI  NO  ¿POR QUÉ? \_\_\_\_\_

**9. SUS SUGERENCIAS U OPINIONES SON ESCUCHADAS Y ACEPTADAS**

SI  NO

**10. ¿CUÁL ES SU NIVEL DE INGRESOS?**

0-500  501-800  800-1000  1001-1500  MAS DE 1.501

## Apéndices B

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA EMPRESA "SEGURIDAD INDUSTRIAL S.A."						
PERSPECTIVAS	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	EJEMPLO		
				META	REAL	CUMPLIMIENTO
<b>FINANCIERA</b>	<b>Incrementar la rentabilidad</b>	*% Rentabilidad Financiera	Utilidad Neta/ Patrimonio	85%	70%	82%
	<b>Maximizar Ventas</b>	* % del volumen de ventas	Ventas estimado / Ventas reales	85%	80%	94%
	<b>Disminuir costos de ventas</b>	* % del control de gastos e ingresos mensuales	Gasto real/Presupuesto	90%	100%	90%
	<b>Incrementar la negociación con Proveedores</b>	* % de descuentos en proceso de compra	Descuento estimado / Descuentos reales	80%	75%	94%
		* % de rotación de cuentas por pagar	Compras / Cuentas por pagar	80%	70%	88%
	<b>Incrementar el financiamiento bancario y propio.</b>	% de la disponibilidad del flujo de caja	Disponibilidad del flujo de caja/Presupuesto	80%	70%	88%
* % de la liquidez		Activo corriente / Pasivo corriente	80%	70%	88%	
<b>CLIENTES</b>	<b>Establecer políticas comerciales y promociones</b>	* % de efectividad de visitas por mes	Cantidad de visitas al mes/ Total de Visitas planificadas	80%	60%	75%
		* % de efectividad de la promoción	Ventas por productos de promoción / Total de ventas	90%	70%	78%
	<b>Aumentar la fidelización de Marca</b>	* # nuevas fidelizaciones de marcas en los clientes	Número de nuevas fidelizaciones	10	0	0%
	<b>Lograr una atención oportuna y eficiente</b>	* % de reclamos resueltos	Número de reclamos resueltos/ Total de Reclamos	100%	80%	80%
	<b>Mantener un servicio diferenciado</b>	* % de clientes referidos	Número de clientes referidos / Total nuevos clientes	80%	70%	88%
	<b>Proporcionar equipos y servicios con estándares</b>	* % de productos con certificados	Número de productos certificados / Total de productos	85%	70%	82%

## CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA EMPRESA "SEGURIDAD INDUSTRIAL S.A."

PERSPECTIVAS	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	EJEMPLO		
				META	REAL	CUMPLIMIENTO
PROCESOS	<b>Optimizar tiempo del cronograma de entrega</b>	*% de pedidos entregados a tiempo	Número de pedidos entregados a tiempo / Total pedidos	90%	80%	89%
	<b>Efectivizar los procesos de adquisición</b>	*% de importaciones desaduanadas a tiempo	Importaciones dentro de los 15 días / Total de Importaciones	90%	80%	89%
	<b>Mejorar la calidad del servicio</b>	* % de Índice de satisfacción.	Clientes satisfechos / total clientes	80%	<b>70%</b>	88%
	<b>Implementar y difundir manuales de procesos</b>	* % de Documentos expedidos a tiempo	Número de documentos expedidos / Total de documentos planificados	90%	78%	87%
RECURSOS APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<b>Fomentar un adecuado clima laboral</b>	*% de índice de Empleados Satisfechos	Empleados satisfechos / Total de empleados	95%	70%	74%
	<b>Seleccionar personal competente</b>	* # de nivel de competencia del personal nuevo	Calificación de competencia del personal	100	90	0,9
	<b>Motivar e incentivar al personal</b>	* % de incremento de bonos por desempeño	Personal que recibe bonos de desempeño / Total del personal	95%	70%	74%
	<b>Escuchar las sugerencias del personal</b>	* % de Sugerencias internas atendidas por medio de un buzón	Número de sugerencias atendidas / Total de número de sugerencias	95%	70%	74%
	<b>Capacitar al personal</b>	* % de costo Semestral de formación y programas de apoyo.	Total de Gastos de capacitación ejecutado / Total de Gastos de capacitación	5%	2%	40%

## Apéndices C

CUADRO DE MANDO INTEGRAL POR PUESTO DE TRABAJO								
ÁREA	PUESTO DE TRABAJO	OBJETIVO	PRIMERA FASE		SEGUNDA FASE		TIPO DE INCENTIVOS SUGERIDOS	RECOMENDACIÓN PARA PAGO DE INCENTIVO
			INDICADOR	FÓRMULA	CONDICIONANTE PARA GANAR INCENTIVO	PERIODICIDAD		
Departamento de Comercialización	Ejecutivo de Ventas	Incrementar las ventas	* Cumplimiento de ventas	Ventas reales/Ventas planificadas	1- Valor Agregado o aporte a la actividad que se realice en cada puesto de trabajo. 2. Continuidad laboral de por lo menos 1 año.	Semestral / Anual	1. Bono estándar que su valor sea analizado financieramente, y estos pueden ser catalogados como únicos o permanente en el periodo. 2.- Viajes cofinanciado con proveedores y por cupo de millas ganadas con las instituciones financieras. 3.- Un aumento a su sueldo unificado para el siguiente periodo, mejorando su aportación, lo que le otorga al empleado un mejor cupo para aplicar a los beneficios del seguro social, como lo son, préstamos quirografarios, préstamos hipotecarios, incrementar su décimo tercer sueldo, entre otros, los mismos que son para la empresa de cumplimiento social que deben provisionarse dentro de su estructura financiera	Bono estándar por incentivos, siempre que la primera fase de los tres indicadores a la vez lleguen del 90 % al 95% y si se evidencia el cumplimiento de la segunda fase, de ambos condicionantes se recibirá: (Determinar cualquiera de los tres tipos de incentivos).
		Aumentar cartera de clientes	* Nuevos clientes	Nuevos clientes / Total cliente				
		Obtener malla de productos aprobadas por clientes	* Mallas de productos aprobadas	# Mallas aprobadas por clientes / Total clientes planificado en implementar mallas				
	Asistente de venta	Atender clientes de ejecutivos de ventas	* Órdenes de pedidos atendidas	# de órdenes atendidas / Total de órdenes generadas		Semestral		Bono estándar por incentivos, siempre que la primera fase de los tres indicadores a la vez lleguen del 95 % al 100% y si se evidencia el cumplimiento de la segunda fase, de ambos condicionantes se recibirá: (Determinar cualquiera de los tres tipos de incentivos).
		Incrementar la satisfacción del cliente atendidos por call center	* Satisfacción del cliente - call center	Clientes satisfechos call center / total clientes atendidos call center				



CUADRO DE MANDO INTEGRAL POR PUESTO DE TRABAJO								
ÁREA	PUESTO DE TRABAJO	OBJETIVO	PRIMERA FASE		SEGUNDA FASE		TIPO DE INCENTIVOS SUGERIDOS	RECOMENDACIÓN PARA PAGO DE INCENTIVO
			INDICADOR	FÓRMULA	CONDICIONANTE PARA GANAR INCENTIVO	PERIODICIDAD		
Departamento de logística	Responsable de Bodega	Verificar inventario disponible	* Existencia de inventario Continuidad en el trabajo	Items inventariados físicamente/Total items en el sistema	1- Valor Agregado o aporte a la actividad que se realice en cada puesto de trabajo.  2. Continuidad laboral de por lo menos 1 año.	Semestral	1. Bono estándar que su valor sea analizado financieramente, y estos pueden ser catalogados como únicos o permanente en el periodo. 2.- Viajes cofinanciado con proveedores y por cupo de millas ganadas con las instituciones financieras. 3.- Un aumento a su sueldo unificado para el siguiente periodo, mejorando su aportación, lo que le otorga al empleado un mejor cupo para aplicar a los beneficios del seguro social, como lo son, préstamos quirografarios, préstamos hipotecarios, incrementar su décimo tercer sueldo, entre otros, los mismos que son para la empresa de cumplimiento social que deben provisionarse dentro de su estructura financiera.	Bono estándar por incentivos, siempre que la primera fase de los tres indicadores a la vez lleguen del 95 % al 100% y si se evidencia el cumplimiento de la segunda fase, de ambos condicionantes se recibirá: (Determinar cualquiera de los tres tipos de incentivos).
		Optimizar el tiempo de despacho	* Tiempo de despacho	Tiempo real de despacho / Tiempo estimado de despacho				
	Distribución	Entregar correctamente los pedidos a clientes	* Efectividad de pedidos entregados en cobertura	Pedidos entregados correctamente/ Total de pedidos				
		Incrementar las cobranzas a clientes en cobertura	* Recaudación efectivas de	Total Valor recaudado /Total valor por cobrar en cobertura				Semestral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL POR PUESTO DE TRABAJO								
ÁREA	PUESTO DE TRABAJO	OBJETIVO	PRIMERA FASE		SEGUNDA FASE		TIPO DE INCENTIVOS SUGERIDOS	RECOMENDACIÓN PARA PAGO DE INCENTIVO
			INDICADOR	FÓRMULA	CONDICIONANTE PARA GANAR INCENTIVO	ERIODICIDA		
Responsable Técnico	Participar activamente en los eventos	* Participación activa en ferias, capacitaciones, congresos, casas abiertas, entre otros	# eventos asistido/# eventos invitados	1- Valor Agregado o aporte a la actividad que se realice en cada puesto de trabajo. 2. Continuidad laboral de por lo menos 1 año.	Anual	1. Bono estándar que su valor sea analizado financieramente, y estos pueden ser catalogados como únicos o permanente en el periodo. 2.- Viajes cofinanciados con proveedores y por cupo de millas ganadas con las instituciones financieras. 3.- Un aumento a su sueldo unificado para el siguiente periodo, mejorando su aportación, lo que le otorga al empleado un mejor cupo para aplicar a los beneficios del seguro social, como lo son, préstamos quirografarios, préstamos hipotecarios, incrementar su décimo tercer sueldo, entre otros, los mismos que son para la empresa de cumplimiento social que deben provisionarse dentro de su estructura financiera.	Bono estándar por incentivos, siempre que la primera fase de los tres indicadores a la vez lleguen del 90 % al 100% y si se evidencia el cumplimiento de la segunda fase, de ambos condicionantes se recibirá: (Determinar cualquiera de los tres tipos de incentivos).	
	Lograr una atención técnica eficiente	* Cantidad de asistencia atendida	# asistencias técnicas atendidas/ Total de asistencias técnicas solicitadas					
Departamento Financiero	Contador	Cumplir con todas las disposiciones tributarias y financieras en el periodo fiscal	* Cumplimiento de disposiciones tributarias y financieras a tiempo	# trámites tributarios financieros sin mora/ Total de trámite tributario financieros	1- Valor Agregado o aporte a la actividad que se realice en cada puesto de trabajo. 2. Continuidad laboral de por lo menos 1 año.	Anual	1. Bono estándar que su valor sea analizado financieramente, y estos pueden ser catalogados como únicos o permanente en el periodo. 2.- Viajes cofinanciados con proveedores y por cupo de millas ganadas con las instituciones financieras. 3.- Un aumento a su sueldo unificado para el siguiente periodo, mejorando su aportación, lo que le otorga al empleado un mejor cupo para aplicar a los beneficios del seguro social, como lo son, préstamos quirografarios, préstamos hipotecarios, incrementar su décimo tercer sueldo, entre otros, los mismos que son para la empresa de cumplimiento social que deben provisionarse dentro de su estructura financiera.	Bono estándar por incentivos, siempre que la primera fase de los tres indicadores a la vez lleguen al 99% y si se evidencia el cumplimiento de la segunda fase, de ambos condicionantes se recibirá: (Determinar cualquiera de los tres tipos de incentivos).
	Cobranza	Cobrar recaudaciones de acuerdo al crédito concedido.	* Cumplimiento de recaudaciones a tiempo	# recaudaciones efectivizadas / Total de recaudaciones planificadas				

CUADRO DE MANDO INTEGRAL POR PUESTO DE TRABAJO								
ÁREA	PUESTO DE TRABAJO	OBJETIVO	PRIMERA FASE		SEGUNDA FASE		TIPO DE INCENTIVOS SUGERIDOS	RECOMENDACIÓN PARA PAGO DE INCENTIVO
			INDICADOR	FÓRMULA	CONDICIONANTE PARA GANAR INCENTIVO	PERIODICIDAD		
Responsable de Marketing	Incremento de nuevos productos	*Aceptación del nuevo producto en el mercado	# nuevos productos vendidos / # nuevos productos implementados	1- Valor Agregado o aporte a la actividad que se realice en cada puesto de trabajo. 2. Continuidad laboral de por lo menos 1 año.	Semestral	1. Bono estándar que su valor sea analizado financieramente, y estos pueden ser catalogados como únicos o permanente en el periodo. 2.- Viajes cofinanciado con proveedores y por cupo de millas ganadas con las instituciones financieras. 3.- Un aumento a su sueldo unificado para el siguiente periodo, mejorando su aportación, lo que le otorga al empleado un mejor cupo para aplicar a los beneficios del seguro social, como lo son, préstamos quirografarios, préstamos hipotecarios, incrementar su décimo tercer sueldo, entre otros, los mismos que son para la empresa de cumplimiento social que deben provisionarse dentro de su estructura financiera.	Bono estándar por incentivos, siempre que la primera fase de los tres indicadores a la vez lleguen al 100% y si se evidencia el cumplimiento de la segunda fase, de ambos condicionantes se recibirá: (Determinar cualquiera de los tres tipos de incentivos).	
	Incrementar promociones	*Aceptación de promociones en el mercado	# Promociones efectivas / Total # de promociones					
Responsable de Talento Humano	Capacitar al personal	*Capacitaciones recibidas	# Capacitaciones recibidas / total # de capacitaciones solicitadas	1- Valor Agregado o aporte a la actividad que se realice en cada puesto de trabajo. 2. Continuidad laboral de por lo menos 1 año.	Anual / Semestral	1. Bono estándar que su valor sea analizado financieramente, y estos pueden ser catalogados como únicos o permanente en el periodo. 2.- Viajes cofinanciado con proveedores y por cupo de millas ganadas con las instituciones financieras. 3.- Un aumento a su sueldo unificado para el siguiente periodo, mejorando su aportación, lo que le otorga al empleado un mejor cupo para aplicar a los beneficios del seguro social, como lo son, préstamos quirografarios, préstamos hipotecarios, incrementar su décimo tercer sueldo, entre otros, los mismos que son para la empresa de cumplimiento social que deben provisionarse dentro de su estructura financiera.	Bono estándar por incentivos, siempre que la primera fase de los tres indicadores a la vez lleguen al 95% y si se evidencia el cumplimiento de la segunda fase, de ambos condicionantes se recibirá: (Determinar cualquiera de los tres tipos de incentivos).	
	Analizar la competencia de los empleados	* Nivel de competencia	# personas evaluadas por competencia/ Total empleados					

## Apéndices D

<b>PLAN DE ACCIÓN PARA MINIMIZAR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL Y APLICAR UNA COMPENSACIÓN ADECUADO POR PUESTO DE TRABAJO</b>							
<b>CAUSAS</b>	<b>Qué</b>	<b>Quién</b>	<b>Cuándo</b>	<b>Dónde</b>	<b>Cómo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fomula de Indicador</b>
<b>Condiciones de Trabajo</b>	Política de incentivos por desempeño en cada puesto de trabajo	Responsable de Talento Humano	1 Año	Talento Humano	Análisis de indicadores por puesto de trabajo	% de incentivos otorgados	empleados ganan incentivo/Total Empleados
<b>Compensación inadecuada</b>	Política de compensación de acuerdo al desempeño	Responsable de Talento Humano	1 Año	Talento Humano	Analizando el desempeño en cada puesto de trabajo	% de compensación otorgada	compensaciones ganadas/ Total pago de nómina
<b>Selección de personal no idóneo</b>	Análisis de funciones para la selección del personal	Responsable de Talento Humano	3 Meses	Talento Humano	Manual de funciones por puesto de trabajo	% de Personal seleccionado aplicando el manual de funciones	# de personal seleccionado con calificación A / Total personal contratado
<b>Falta de comunicación interna</b>	Fomentar políticas de comunicación	Responsable de Talento Humano	1 Mes	Talento Humano	Implementar la comunciación interna a través de Boletines, cartelera, mail, videos.	% Captación de información difundida	# Persona informadas / Total empleados

<b>PLAN DE SUGERENCIAS</b>		
<b>CAUSA</b>	<b>SOLUCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>Condiciones de Trabajo</b>	Diseño de un programa de incentivos al personal de acuerdo a los indicadores	Gerencia General / Talento Humano
	Diseño de un sistema de control de gestión que se aplica para medir el desempeño del personal	Gerencia General / Talento Humano
<b>Compensación inadecuada</b>	Análisis de compensación de acuerdo al desempeño por puesto de trabajo	Gerencia General / Talento Humano
	Establecer una estándar de compensación de acuerdo al desempeño	Gerencia General / Talento Humano
<b>Selección de personal no idóneo</b>	Diseñar manuales de procedimientos para la selección de personal	Gerencia General / Talento Humano
<b>Falta de comunicación interna</b>	Boletines semanales, comunicando misión, visión, objetivos e incentivando al personal a través correos internos	Talento Humano
	Adquirir una cartelera para publicar actividades, fotos, y reconocimientos al personal.	
	Implementar en la página Web la sección "LA FAMILIA SEGURIDAD INDUSTRIAL S.A.", donde se publicarán actividades y fotos del personal.	
	Reunión de integración de la Empresa en un ambiente fuera de oficina.	