

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
**CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-**

**“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“INDICADORES DE GESTION Y SU ROL DENTRO DE LA PRODUCTIVIDAD  
DE LAS ORGANIZACIONES”**

**MARÍA CONSUELO SANTIAGO PINEDA**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2017**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
**CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-**  
**“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“INDICADORES DE GESTION Y SU ROL DENTRO DE LA PRODUCTIVIDAD  
DE LAS ORGANIZACIONES”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE  
CONSEJO DIRECTIVO**

**DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**POR**

**MARÍA CONSUELO SANTIAGO PINEDA**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE**

**PSICÓLOGA**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2017**

**CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**M.A. MYNOR ESTUARDO LEMUS URBINA  
DIRECTOR**

**LICENCIADA JULIA ALICIA RAMÍREZ ORIZÁBAL  
SECRETARIA**

**LICENCIADA KARLA AMPARO CARRERA VELA  
LICENCIADA CLAUDIA JUDITT FLORES QUINTANA  
REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES**

**PABLO JOSUE MORA TELLO  
MARIO ESTUARDO SITAVÍ SEMEYÁ  
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES**

**LICENCIADA LIDEY MAGALY PORTILLO PORTILLO  
REPRESENTANTE DE EGRESADOS**



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias Psicológicas



C.c. Control Académico  
CIEPs.  
Archivo  
Reg.0136-2015  
CODIPs. 1375-2017

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

16 de junio de 2017

Estudiante  
María Consuelo Santiago Pineda  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto SÉPTIMO (7º) del Acta TREINTA Y CINCO GUIÓN DOS MIL DIECISIETE (35-2017), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 15 de mayo de 2017, que copiado literalmente dice:

“SÉPTIMO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“INDICADORES DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS Y SU ROL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN”**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

**María Consuelo Santiago Pineda**

**CARNÉ: 2007-14084**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada María del Carmen Alvaro Lau y revisado por la Licenciada Suhelen Patricia Jiménez. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”  
  
Licenciada Julia Alicia Ramirez Orizabal  
SECRETARIA  

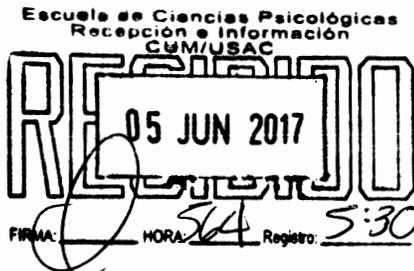

/Gaby



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**



**CIEPs. 024-2017  
REG. 0136-2015**



**INFORME FINAL**

Guatemala, 31 de mayo de 2017

**Señores**  
Consejo Directivo  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro Universitario Metropolitano

Me dirijo a ustedes para informarles que la licenciada **Suhelen Patricia Jiménez** ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**“INDICADORES DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS Y SU ROL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN”.**

**ESTUDIANTE:**  
**María Consuelo Santiago Pineda**

**CARNE No.**  
**2007-14084**

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

El cual fue aprobado el 15 de mayo del año en curso por el Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. Se recibieron documentos originales completos el 30 de mayo del 2017, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN.**

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

*[Handwritten signature]*

**Licenciado Rafael Estuardo Espinoza  
Coordinador**



**Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs.  
“Mayra Gutiérrez”**



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**



**CIEPs. 024-2017  
REG. 0136-2015**

Guatemala, 31 de mayo de 2017

**Licenciado Rafael Estuardo Espinoza Méndez  
Coordinador  
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs  
Escuela de Ciencias Psicológicas**

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

**“INDICADORES DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS Y SU ROL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN”.**

**ESTUDIANTE:  
María Consuelo Santiago Pineda**

**CARNÉ No.  
2007-14084**

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 15 de mayo del 2017, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
**Licenciada Suhelen Patricia Jiménez  
DOCENTE REVISORA**



Guatemala, Octubre 2016

Maestro  
Estuardo Espinoza  
Centro de Investigaciones en Psicología  
-CIEPs-

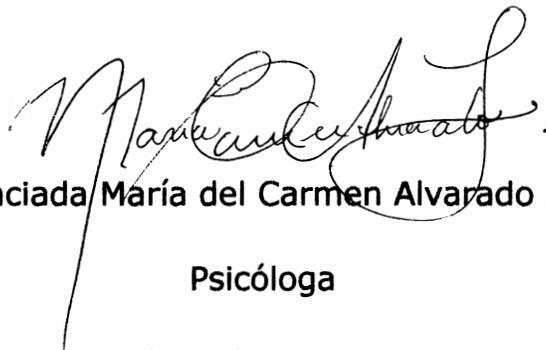
Apreciable M. A. Espinoza

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del Informe de Investigación, titulado **"INDICADORES DE GESTION Y SU ROL DENTRO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES"** realizado por la estudiante María Consuelo Santiago Pineda. Carné 200714084 DPI 2705169050101.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEPs por lo que emito **DICTAMEN FAVORABLE** y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,



Licenciada María del Carmen Alvarado Lau

Psicóloga

Colegiado No. 1845

Asesora de contenido



Guatemala 26 de mayo del 2017

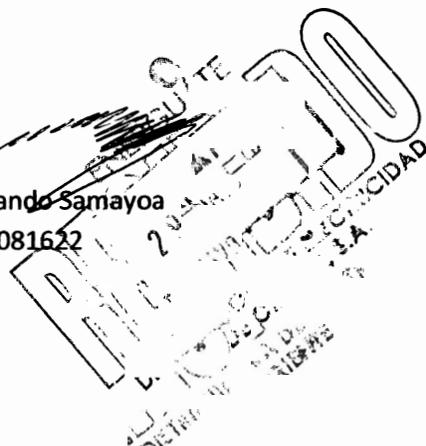
Señor  
Licenciado Estuardo Espinoza  
Coordinador  
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs  
Ciudad

Estimados Señores:

Deseándoles éxito en sus labores, por este medio les informo que la estudiante Maria Consuelo Santiago Pineda, carné 2001714084, DPI realizó en esta institución un total 50 entrevistas a colaboradores como parte del proyecto de Investigación Titulado "Indicadores de Gestión del Talento Humano por competencias y su Rol dentro en la Productividad" en el periodo comprendido abril a octubre en horario 8:00 a 17:00 horario laboral.

La estudiante en mención cumplió con lo estipulado en su proyecto de Investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra organización.  
Sin otro particular me despido.

  
Ingeniero Ludy Rolando Samayoa  
Teléfono 59081622



**Padrinos de graduación**

**ANA VALESKA SANTIAGO PINEDA**

**LICENCIADA CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA**

**CON MAESTRIA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**COLEGIADO No. 5,916**

## **Dedicatoria por**

Den gracias al Señor, porque es bueno, porque es eterno su amor (Salmo 118)

### **A Dios y a la Virgen Maria:**

Por darme la vida, sabiduría y fuerza para cumplir mis metas y llenarme de bendiciones.

### **A mis Padres:**

Eduardo Salvador Santiago y Blanca Luz Pineda, quienes me dieron la vida, me formaron con valores y con su ejemplo han hecho de mi la mujer que soy impulsándome a buscar el éxito a través de la perseverancia y la humildad.

### **A mis Hermanos:**

Mynor, Eduardo, Javier y Valeska por ser un ejemplo a seguir por estar conmigo en todo momento, por sus consejos, por su amor y apoyo de siempre, gracias por ser parte importante en mi vida.

### **A toda mi familia**

Por sus buenos deseos en especial a mi tía Canche y a mi prima Mariita por el apoyo incondicional.

### **A mis amigos**

Que son como mi segunda familia, son parte esencial en mi vida gracias por el apoyo incondicional por estar tanto en los momentos felices como en los tristes con quienes hoy tengo la dicha de compartir este triunfo, los quiero mucho.

## **Agradecimientos**

A la empresa ENERGUATE, por abrirme las puertas y permitirme realizar la investigación.

A los Licenciados, que a lo largo de mi carrera por medio de su conocimiento y experiencia han logrado que hoy seamos profesionales.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias Psicológicas, por nuestra preparación.

A la Licenciadas Suhelen Jimenez por su apoyo incondicional en el desarrollo de la investigación.

A todos nuestros amigos y compañeros que nos acompañaron en esta aventura, nos apoyaron y enseñaron el significado de la palabra amistad, siempre estarán en nuestros recuerdos.

## ÍNDICE

	Contenido	Página
	Prólogo	
	Resumen	
	<b>CAPÍTULO I</b>	
	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO</b>	
1.1	<b>TEÓRICO</b>	2
	Planteamiento del problema	
1.2	Objetivos	4
1.3	Marco teórico	
1.3.1	Contexto guatemalteco	5
1.3.2	Antecedentes	7
1.3.3	Cultura organizacional	8
1.3.4	Identidad	9
1.3.5	Identidad corporativa	9
1.3.6	Imagen corporativa	11
1.3.7	Capital humano	13
1.3.8	Capital intelectual	14
1.3.9	Capital social	15
1.3.10	Capital estructural	16
1.3.11	Diagnóstico	17
1.3.12	Estrategias de comunicación	18
1.3.14	Sistemas de control para la gestión estratégica en las organizaciones	18
1.3.15	El control de gestión	19
1.3.16	Sistema de control de gestión	20
1.3.17	Cuadro de mando o de control	20
1.3.18	Indicadores clave de desempeño	21
1.3.19	Importancia de los indicadores de gestión	21
1.3.20	Clasificación de indicadores	22
1.3.21	Sistema de indicadores	23
	<b>CAPÍTULO II</b>	
	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>	
2.2	Enfoque y modelo de investigación	25
2.3	Técnicas	25
2.4	Técnicas de recolección de datos	25
2.5	Instrumentos	26
2.6	Operacionalización	27
	<b>CAPÍTULO III</b>	
	<b>PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	
3.1	Características del lugar	28
3.2	Características de la muestra	28

3.3	Presentación de resultados	29
	<b>CAPÍTULO IV</b>	
	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
4.1	Conclusiones	33
4.2	Recomendaciones	34
	Bibliografía	35
	Anexos	
	Consentimiento informado	36
	Observación	37
	Encuesta	38

## **Prólogo**

En la actualidad el ámbito laboral guatemalteco se muestra en desventaja en relación a las condiciones laborales en Latinoamérica, este estudio pretende implementar nuevas tendencias de gestión de talento humano, en ENERGUATE. ENERGUATE se caracteriza por ser una empresa con alto impacto nacional. Es importante que se mantenga actualizada y que sus niveles de producción mejoren periódicamente.

La sociedad guatemalteca evidencia muchas carencias y dificultades en el contexto en general, pero el contexto laboral no es la excepción. Por lo que se considera importante el aporte de la Psicología hacia procesos de gestión de talento humano a la sociedad, trabajadores e instituciones. Realizando cambios perceptibles que mejoren la calidad del ambiente laboral en términos generales.

Uno de los principales aportes que tiene este estudio es al departamento de Recursos Humanos, anteriormente no se ha trabajado este tipo de estudio dentro de la institución, por lo que fortalecerá los procesos dentro de la empresa, permitirá identificar los indicadores de gestión y esto optimiza la producción.

La participación de la Universidad de San Carlos de Guatemala en instituciones como ENERGUATE, posiciona la academia en los ámbitos laborales, fortaleciendo la proyección social, brindando recurso humano profesional y capacitado a implementar procesos de gestión de talento humano, se ha recibido la preparación, capacitación para realizar de forma eficiente y efectiva el trabajo dentro de la institución.

Los profesionales en formación de la Psicología adquieren experiencia en procesos de gestión de talento y esto es de gran beneficio para el inicio de la carrera laboral como psicólogos en el área industrial.

## **RESUMEN**

### **INDICADORES DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS Y SU ROL EN PRODUCTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN**

AUTORA: MARÍA CONSUELO SANTIAGO PINEDA

El objetivo general del trabajo de investigación identificó procesos e indicadores de gestión humana su adecuada medición para responder a la productividad de los trabajadores de la organización del área de Recursos Humanos, de la empresa ENERGUATE, ubicada en diagonal 6, 10-52 zona 10. Edificio Interaméricas.

La metodología de investigación es cuantitativa, con el método descriptivo. Se utilizó el muestreo intencional con 25 personas. Las técnicas utilizadas para la recolección de información fueron: la observación, entrevista semiestructurada, charla, plan estratégico, encuesta de evaluación de indicadores.

Se concluye que los indicadores de gestión permitieron la medición de variables en dos vertientes la primera es la actitud que el empleado asume frente al cargo que desempeña dentro de la institución, se encontró que maneja indicadores de trabajo en equipo, clara identificación de tareas dentro del cargo, buena remuneración que ha sido uno de los indicadores de mayor interés para el empleado junto con el indicador de independencia.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO**

### 1.1 Planteamiento del problema

Actualmente en Guatemala la gestión de talento humano vive una transición, tomando en cuenta que la condición laboral del Estado tiene serias debilidades. La Escuela de Ciencias Psicológicas cuenta con un área específica en Recursos Humanos, fortaleciendo los procesos para minimizar esas debilidades y busca implementar diversas estrategias que permitan que se realicen cambios en función a optimizar el talento humano.

Dentro de esas estrategias está la Gestión del talento humano a través de indicadores de Gestión, un indicador de gestión nos permite reflejar cuáles son las consecuencias de las decisiones tomadas en el marco de las estrategias implementadas en la organización.

La función de la Gestión humana es organizar los métodos para su abordaje como modelo teórico consecuente con los enfoques gerenciales de gestión del conocimiento del capital intelectual. Términos definidos profundamente en el marco teórico.

Al identificar procesos e indicadores de Gestión Humana y su adecuada medición nos permitirá implementar, evaluar y readecuar los indicadores de productividad de la organización. Esto permitirá en ENERGUATE específicamente en los trabajadores de Recursos Humanos, mejorar los procesos dentro de la institución. ENERGUATE es una empresa que se caracteriza por tener cientos de trabajadores a su cargo, esta situación, demanda que se realice optimización del recurso. Los indicadores de gestión serán orientados a esta evaluación.

Los procesos de gestión humana tienen dos tipos de variables: cualitativas y cuantitativas, permitirán la medición de indicadores de gestión. Estas variables nos permitirán la evaluación continua del proceso.

El plan estratégico debe ser elaborado después del diagnóstico institucional, para conocer los parámetros que permitirán establecer los indicadores de gestión. Esto permitirá comprender las ventajas que tiene el trabajo bajo indicadores, reconociendo la importancia, de dar a conocer la gestión del talento en base a indicadores.

El medir procesos claves de gestión humana dentro de la organización, fortalecen la dinámica institucional y al trabajador, mejorando la producción de cada uno de los implicados. Es muy importante la evaluación periódica de los procesos de gestión, en donde se evalúe en temporalidad, para modificar cada uno de ellos y mejorar la producción.

Este estudio plantea las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los principales indicadores de gestión humana? ¿Qué parámetros deben utilizarse para establecer un indicador de gestión? ¿Cómo se establecen las competencias para evaluar los indicadores? ¿Cómo se evalúan los indicadores de gestión dentro de la empresa?

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo general

Identificar procesos e indicadores de Gestión Humana y su adecuada medición para responder a la productividad en la organización, en los trabajadores de ENERGUATE.

### 1.2.2. Objetivo específico

Identificar los procesos de gestión humana así como las variables cualitativas y cuantitativas claves para la medición de indicadores de gestión, en los trabajadores de ENERGUATE.

Comprender las ventajas que tiene el trabajar bajo indicadores de gestión en los trabajadores de ENERGUATE.

Medir procesos claves de gestión humana dentro de la organización, en los trabajadores de ENERGUATE.

## 1.3 MARCO TEÓRICO

### 1.3.1 CONTEXTO GUATEMALTECO

Guatemala es un país de América Central con una economía de grandes contrastes. Mientras que en la región metropolitana se encuentran sectores con un IDH (Índice de Desarrollo Humano) parecido a países del primer mundo; en las zonas rurales existen sectores comparables con países africanos.

La sociedad guatemalteca es reconocida por la rica y diversa cultura de sus cuatro grandes grupos étnicos: Mayas, Xincas, Garífunas y Ladinos, con una población estimada en más de 12 millones de personas hablantes de 24 idiomas, con el español como oficial.

Las mujeres corresponden el 51.1% de toda la población, siendo los hombres el 48.9%. De toda la población el 53.9% vive en el área rural, constituyéndose mayoritaria en comparación con la población urbana (46.1%). En cuanto a grupo étnico, a la población indígena corresponde el 41.0%, siendo la no indígena el 59.0%.

Guatemala sigue siendo un país predominantemente rural, de población joven y con altos porcentajes de pobreza total (57 %). Un 21.5 % de la población se encuentra en pobreza extrema, ya que no alcanza a cubrir el costo del consumo mínimo de alimentos (o calorías mínimas). Un 35.5 % corresponde a pobreza no extrema, que sí alcanza a cubrir el consumo mínimo de alimentos[1].

Según los datos anteriores la pobreza está presente predominantemente en la población rural, indígena, mujeres y en los menores de 18 años. Guatemala

concentra más del 36% de la población de Centroamérica, así mismo concentra el 39% de la población desnutrida de todo Centroamérica, y muchos niños mueren por problemas relacionados con la desnutrición. Los indicadores clasifican a Guatemala como uno de los países más vulnerables y de mayores índices de inseguridad alimentaria en toda Latinoamérica, como consecuencia de bajos ingresos, baja capacidad para producir alimentos, altos niveles de desnutrición, y alta vulnerabilidad a fenómenos climáticos.

Desde la firma de los acuerdos de Paz, la situación alimenticia en Guatemala se ha deteriorado a un nivel preocupante y el poder de compra de una parte mayoritaria de la población rural no es suficiente para cubrir sus necesidades nutricionales, principalmente en el corredor seco, conformado por los departamentos de Chiquimula, Zacapa, Jutiapa, Jalapa.

Aunque en los últimos años la niñez se ha beneficiado de grandes progresos en las esferas de salud y educación, la inversión social en Guatemala sigue siendo una de las más bajas de América Latina, lo que dificulta que el país desarrolle programas sociales significativos.

Las niñas, los niños y adolescentes conforman más del 50% de la población guatemalteca. El 50% de la población menor de 18 años (alrededor de 3,7 millones de los niños, niñas y adolescentes) vive en la pobreza. La situación es radicalmente peor en las zonas rurales e indígenas, donde el 76% y el 80%, respectivamente, vive en la miseria.

A pesar de la gratuidad de la educación decretada por el gobierno, la retención, deserción y repitencia escolar siguen siendo problemas graves en el

ámbito educativo, a lo que hay que agregar la débil infraestructura escolar con la que debe atenderse a los niños y niñas.

La escasez de recursos financieros para los gastos del hogar y la consecuente incorporación del menor al mundo laboral son algunas de las principales razones por las que las niñas y niños no avanzan en su trayectoria educativa y no pueden romper con el ciclo de pobreza en el futuro. En el área rural el niño y la niña, se incorpora a labores familiares o de generación de ingresos desde temprana edad, lo que provoca que no concluyan su nivel primario, o en todo caso no accedan al sistema de educación.

En los últimos años se ha dado un incremento en los casos de maltrato y abuso sexual a niños, niñas y adolescentes. De acuerdo a la base de datos de la Comisión Nacional Contra el Maltrato Infantil – CONACMI- durante el año 2,009 brindaron atención a 170 casos, remitidos por distintas instancias públicas como Organismo Judicial, Ministerio Público, PROPEVI, Procuraduría de los Derechos Humanos, etc.

Son las condiciones anteriores las que constituyen los principales ámbitos de acción para KNH Guatemala, motivantes en la búsqueda de socios para desarrollar acciones en las áreas de educación, salud, medio ambiente, prevención del riesgo en niños y adolescentes, abogacía, desarrollo comunitario, atención a niños y niñas con capacidades diferentes.

La selección de socios está normada por criterios tales como: ubicarse en una zona de los municipios catalogados como los más pobres del país, atender uno de los ámbitos de acción de KNH, apertura a coordinar acciones con otros actores individuales e institucionales, enfocarse en el marco de los derechos de la

niñez, derecho ecológico, principios y valores que favorezcan la participación del niño y niña, así como de las familias y comunidades

### **1.3.2 Antecedentes**

La autora María Maldonado (1999), de la investigación titulada: “Técnicas para la capacitación y formación de líderes en la empresa”, con el objetivo de presentar a los gerentes líderes las herramientas básicas para dirigir adecuadamente al personal, utilizó las técnicas de recolección de datos entrevista, observación y método POASME. Concluye que los gerentes líderes no han obtenidos capacitación ni formación previa para desempeñarse como tal en su puesto de trabajo, y recomienda que la presentación de estas técnicas sean conocidas y utilizadas por los gerentes.

Las autoras Claudia Acosta y Magdoni López (2006), de la investigación titulada: “La programación de neurolingüística como herramienta para la capacitación de personas”, con el objetivo de describir la importancia de la Programación Neurolingüística para que pueda ser utilizada como herramienta para la capacitación de personal, utilizó la técnica de entrevista. Concluye que la programación Neurolingüística es un instrumento aplicable a cualquier organización, porque a través de esta se puede mejorar el rendimiento del colaborador. Recomienda procurar que los colaboradores sean dotados con herramientas que faciliten su desarrollo y productividad.

### 1.3.3 Cultura organizacional

Es un fenómeno bastante reciente, pues anteriormente las organizaciones se encargaban sólo de controlar y dirigir de forma racional el personal para que se desempeñara satisfactoriamente en sus labores. La idea es ir más allá y concebir a la organización como un todo y no como intereses particulares de un solo individuo. “Es el resultado de una configuración de las formas de pensamiento y aprendizaje de la empresa, las relaciones de poder, las formas de influencia y cambio, los instrumentos de motivación y recompensa.”<sup>1</sup> CNT Sistemas de información S.A. cuenta con una cultura corporativa, denominada así en el ámbito organizacional, que se encarga de mover dentro de una misma esfera a los colaboradores de la empresa.

Esto se hace por medio de códigos, reglas y valores que logran unificar las metas, para formar una ideología. Pero quizás esta filosofía, no está lo suficientemente fortalecida y apropiada por sus colaboradores que muchos de ellos, no saben que existe.

Este concepto no sólo hace que los individuos se muevan dentro de la empresa como grupo sino que aumenta la productividad manteniendo unido el núcleo empresarial. Por esto, es necesario que los empleados tengan un sentido de pertenencia y una cercanía a la empresa para que al ser interiorizada la cultura organizacional, sea de igual forma proyectada a las personas externas de la compañía. Lo que se busca es homogenizar las partes internas para transmitir la mejor imagen y con ella seguridad y confianza al cliente. Al estandarizar e institucionalizar la empresa, se crea un prototipo, una identidad por la que también somos distinguidos los seres humanos.

---

<sup>1</sup> Pizzolante, Italo. (2003, Agosto-Septiembre), “La geometría de la comunicación empresarial”, en Revista Razón y Palabra [en línea], núm. 34, disponible en <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n34/ipizzolante.html>, recuperado: 17 noviembre de 2007.

El individuo al igual que la empresa es reconocido por la reunión de todo su ser en un sólo concepto “identidad”, en el que no tiene semejanza con nadie.

#### **1.3.4 Identidad**

“La distinción de cualquier tipo entre cualquier persona, animal o cosa y sus semejantes. Se refiere al ente que existe como idéntico a sí mismo en el tiempo y el espacio, una noción del ser en sí”.<sup>2</sup> La identidad es el sello que cada individuo le imprime como tal a su personalidad, eso lo hace diferente a todos los seres humanos. Éste concepto es el que nos concibe heterogéneos a los demás y a su vez refleja nuestro carácter, ideales y valores, para ser distinguido en la sociedad.

El psicólogo humanista estadounidense, Abraham Maslow, en su obra *El hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser*, plantea las necesidades básicas, y habla de “la necesidad de afiliación, entre las que está la identidad es decir, como sentirse reconocido y aceptado”<sup>3</sup>. Así, como cada individuo tiene su propia identidad, las empresas de igual forma crean una identidad para ser reconocidas y distinguidas dentro del mercado. Este concepto se construye bajo la filosofía de la empresa, para que éste llegue a ser el auto retrato de la organización.

#### **1.3.5 Identidad corporativa**

Según Birkigt y Stadler es “la auto representación y el comportamiento de una empresa a nivel interno y externo, estratégicamente planificados, y operativamente aplicados. Está basada en la filosofía acordada por la empresa, en los objetivos a largo plazo, y, en especial, en la imagen deseada, junto con el ideal de utilizar todos los instrumentos de la empresa como unidad, tanto de manera

---

<sup>2</sup> Maslow, A. (1998), *El hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser*, Barcelona, Kairós.

<sup>3</sup> “Identidad”(2007) [en línea], disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Identidad>, recuperado: 17 de noviembre de 2007.

interna como externa.”<sup>4</sup> Con el paso del tiempo la identidad es la reputación corporativa que las empresas tienen en su sector.

Lo que es la compañía, sus ideales y lo que se hace, se plasma de manera que el cliente vea estos componentes implícitos en el campo visual al que él puede acceder. De la evaluación y la percepción que tenga el público dependerá que haya fidelización y pregnancia no sólo a los productos sino a la organización como tal.

De acuerdo a lo anterior, hay tres clases de identidad: “Identidad Monolítica donde se utilizan los mismos símbolos en todas las partes, es decir, un único estilo visual, lo que permite que sea reconocida la empresa inmediatamente; Identidad Respaldata se refiere a empresas diversificadas cuyas partes conservan segmentos de sus propias culturas tradicionales y/o marcas. Se sigue reconociendo la empresa matriz, pero las empresas subsidiarias tienen su propio estilo; Identidad de marca limita el riesgo de fracaso del producto, pero la marca no se puede beneficiar de la reputación de la empresa, las marcas no tienen relación con la casa matriz pues ésta no es reconocida en este tipo de identidad.”<sup>5</sup> cualquier empresa, tiene una jerarquía establecida pero desde la cabeza hasta los cargos inferiores se debe apropiarse e identificar con la personalidad de la compañía.

La personalidad tiene rasgos particulares en su visión, misión y valores que permiten darle sentido a lo que se quiere y de igual forma ilustrar lo que se hace. Para lograr pregnancia en los clientes se utiliza una comunicación gráfica la cual se refiere a una “identidad visual compuesta de logotipo, símbolo y gama cromática elementos que se aplican directamente a la empresa, los servicios que presta y los productos que tiene.”<sup>6</sup> Por más que se muestra como auténtica con

---

<sup>4</sup> Van Riel, Cees, (1997), Comunicación Corporativa, Madrid, Prentice Hall.

<sup>5</sup> Fuentes, Sandra, Comunicación y Organización, Cátedra Javeriana. 2004 8 Costa, Joan. (1993), Identidad Corporativa, México, Trillas.

<sup>6</sup> Maslow, A. (1998), El hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser, Barcelona, Kairós.

sus productos y servicios de más alta calidad, no tiene una recordación dentro de sus clientes como empresa y tampoco dentro del sector salud.

Un punto a favor sobre el cual se debe hacer énfasis para fortalecer la identidad es el buen nombre que tiene la empresa. Así, como las personas actuamos para tener una buena reputación, se busca satisfacer a sus clientes para lograr reconocimiento y una imagen intachable en el mercado de la tecnología.

El objetivo a alcanzar dentro de la identidad corporativa es mostrarse como una empresa integrada, con una estructura fortalecida basándose en la herramienta visual, que permita llegar a una motivación psicológica. El gráfico presentado a continuación es la muestra de cómo la identidad recoge la organización y la hace presentable frente a sus públicos objetivos.

Este plan permite tejer una red que integra los elementos de comunicación que vemos en el gráfico. El circuito le brinda a la compañía estabilidad, mediante la identidad representada en la marca se establece un plan estratégico. La marca como concepto que compone la identidad representa explícitamente el funcionamiento de la organización, sus roles, los flujos de información, el embalaje, los procesos la disciplina, los productos y servicio que utiliza el sistema con su entorno. Si los anteriores elementos están integrados proyectarán al consumidor una buena imagen.

### **1.3.6 Imagen corporativa**

“Es la imagen psicológica que una sociedad se representa mentalmente de una institución. Por consiguiente, a la imagen corporativa la configura todo el conjunto variado de actuaciones y mensajes de la institución a lo largo del tiempo.”<sup>7</sup> Por medio de los significados, que la organización le da a ciertos símbolos, los públicos objetivos recuerdan e interpretan la información. La realidad

---

<sup>7</sup> Costa, Joan. (1993), *Identidad Corporativa*, México, Editorial Trillas.

de la empresa debe ser plasmada en este retrato, que le permitirá al cliente externo una aproximación con la compañía. La política de la empresa, los flujos de información que se manejan son pertinentes ilustrarlos dentro de la imagen de la compañía.

Esta proyección, del interior al exterior de la empresa, es la forma de expresión hacia los públicos de la filosofía y la identidad de la organización. Italo Pizzolante la define como “El resultado de una interpretación acumulativa de la información que llega a los públicos”<sup>8</sup>. Es decir, el mensaje que se queda en la mente del cliente. Ahora bien dentro de las empresas no sólo se busca vender, tener imagen, mantener satisfecho al cliente.

Las organizaciones primero deben empezar por sí mismas, por el bienestar de sus colaboradores son ellos los que manejan los flujos de información y conocimiento dentro de las empresas. De tal manera que un componente relevante es la gestión del conocimiento que se realiza al interior de la compañía.

Gestión del conocimiento Concepto en inglés (Knowledge Management). Las organizaciones cuentan con colaboradores los cuales desempeñan diferentes funciones y roles dentro de la estructura organizacional. Pues bien, cuando se habla de gestionar el conocimiento es utilizar este recurso humano que tiene el personal de la empresa y capacitarlo para beneficiar a la misma. “La Gestión del conocimiento es el proceso, de capturar los pensamientos y experiencias de un experto en una materia, puede tener diferentes enfoques y puntos de vista, algunos la ven desde el enfoque intelectual y la tecnología, otros la asocian desde los diferentes tipos de personalidad de los individuos”.<sup>9</sup> Los funcionarios de las organizaciones han pasado de ser solamente los trabajadores que cumplen con

---

<sup>8</sup> Pizzolante, Italo. (1993), Ingeniería de la Imagen. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

<sup>9</sup> Edvinsson, L. y Malone, M. (2000), El capital intelectual, como identificar y calcular el valor de los intangibles de la empresa, Barcelona, Gestión.

diferentes objetivos dentro de la compañía a ser activos intelectuales en los cuales se invierte. Las inversiones buscan un crecimiento personal y de igual manera un aprendizaje corporativo que le permita a la empresa ampliar su negocio.

Este paradigma integra procesos y objetivos particulares de la empresa. Para José Luis Molina y Marsal la clave está en optimizar el ciclo de experiencia-aprendizaje. “La gestión del conocimiento exige que los empleados tengan interiorizado el valor de compartir, es decir que no sólo entiendan que es importante compartir desde el punto de vista racional sino que es necesario que compartir con otros miembros de la organización constituya un imperativo moral cuya ruptura implique un efecto emocional (un valor social).”<sup>10</sup> De esta manera hacer énfasis en la gestión del conocimiento que es donde reside la red de relaciones y trabajo en equipo es fundamental como organización. Dentro de cada compañía se movilizan: capital humano, capital intelectual, capital social y capital estructural, estos no sólo le dan valor a la empresa sino a las competencias de sus colaboradores.

### 1.3.7 Capital humano

Un materia prima dentro de la empresa son “Las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y las experiencias de los empleados y directivos de la empresa...”<sup>11</sup> Este no es un tangible, es un elemento que muchas veces pasivo se debe trabajar para volverlo activo y así hacerlo más útil, de esta manera se faciliten los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa. El objetivo es enriquecer al capital humano de la empresa, nutrir el nivel personal, para que este posteriormente comparta sus conocimientos con la organización. No hay que olvidar que el activo más importante dentro de la empresa, son sus colaboradores. Sin embargo, las capacitaciones que se hacen en esta empresa, muchas veces no se comparte este conocimiento.

---

<sup>10</sup> Molina, J. y Marsal, M. (2002), “La gestión del conocimiento en las organizaciones” en línea], disponible en: <http://www.librosenred.com/libros/lagestiondelconocimientoenlasorganizaciones.aspx>, recuperado: 23 noviembre de 2007

<sup>11</sup> Edvinsson y Malone. (2002), “La gestión del conocimientos en las organizaciones’ citado por Molina, J y Marsal, M, en línea], disponible en: <http://www.librosenred.com/libros/lagestiondelconocimientoenlasorganizaciones.aspx>, recuperado: 23 noviembre de 2007.

Constantemente por moverse en este sector, es necesario estar actualizándose, para estar no sólo a la vanguardia de la tecnología sino para crear productos que beneficien al cliente y se ajuste a todas sus necesidades. Ikujiro Nonaka concibe el conocimiento de la organización como un proceso de creación y transferencia continua entre el conocimiento tácito y el formal. Es decir, el capital humano se encuentra siempre en constante movimiento, por eso, se deben aprovechar esos ciclos y esas redes que se tejen dentro de la información compartida.

El fin del Capital Humano es lograr el valor del conocimiento creado por las personas que se desempeñan dentro de la compañía, para que de esta forma crezcan de manera personal y aporten conocimiento a la empresa aumentando su productividad. Sin embargo, hay capital que es temporal en la empresa es el caso del capital intelectual.

### 1.3.8 Capital intelectual

“Está constituido por la suma del capital humano (cultural organizativa, competencias, etc.) y el capital estructural (procesos, estructura organizativa, tecnología)”<sup>12</sup> Al poseer estos conocimientos, es enriquecida la empresa, sin embargo, se dice que este tipo de capital es un “préstamo” para la empresa. Se parte de un pasivo, algo que no se ha explotado, para llegar a un activo, el objetivo final es crear valor a lo que se tiene.

La capacidad de la innovación es clave existen varios modelos acerca de este capital el objetivo para cada uno de ellos es medir, gestionar, crear, controlar y multiplicar este capital que se presenta como un intangible en la organización. Edvinsson define este capital de la siguiente manera: “La posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con los

---

<sup>12</sup> Molina, J. y Marsal, M. (2002), “ La gestión del conocimiento en las organizaciones” en línea], disponible en: <http://www.librosenred.com/libros/lagestiondelconocimientoenlasorganizaciones.aspx>, recuperado: 13 noviembre de 2007

clientes, y destrezas profesionales que dan a una organización la ventaja competitiva en el mercado.”<sup>13</sup>

### 1.3.9 Capital social

La comunicación direccionada y estratégica dentro de la empresa es fundamental para que se le de mayor aplicación al capital social y los recursos que se tiene allí. Dentro de este capital social juega un rol relevante la confianza, la cooperación y la reciprocidad ya que sobre estos ejes se mueve la red y se tejen las bases sólidas de la organización. Con el fin de tejer redes sociales, es decir, construir puentes entre los diferentes intermediarios y las personas con las que se tiene comunicación, es necesario potencializar las relaciones entre los colaboradores y establecer una familiaridad y un reconocimiento.

Dentro de los equipos de trabajo, a las diferentes ciudades a las que llega y brinda soporte, se tiene lazos fuertes, pero en ocasiones estas redes de cada ciudad no interactúan con las del resto del país, lo cual debería ser pertinente para lograr dinamizar y relacionar a la compañía. “La idea básica es que las personas tienen a su alrededor un núcleo fuerte de lazos que le proporcionan la información, los recursos y el soporte emocional que necesitan.”<sup>14</sup> Así, las comunidades de aprendizaje y los dispositivos donde se crea y se comparte el conocimiento permiten fortalecer los vínculos y la productividad de cada uno de las áreas de la compañía.

De acuerdo a los cambios que ha tenido el sector salud, es pertinente que se realicen capacitaciones y actividades de integración para lograr un mayor sentido de pertenencia, está dispuesto a hacer cambios y adoptar soluciones que le generen mayores beneficios a la compañía. Comenzar por un conocimiento que los colaboradores tienen tácito y explotar esa parte para que de esta forma sea difundido y practicado dentro y fuera de la organización es el comienzo. Con el

---

<sup>13</sup> Edvinsson, L. (2002), “La gestión del conocimientos en las organizaciones’ citado por Molina, J y Marsal, M, en línea], disponible en: <http://www.librosenred.com/libros/lagestiondelconocimientoenlasorganizaciones.aspx>, recuperado: 23 noviembre de 2007.

<sup>14</sup> Ibid

objetivo de lograr interiorización de los conocimientos nuevos dentro de la empresa y competitividad con las del sector es necesario un capital estructural donde se apliquen procesos, productos y servicios que vinculen a los colaboradores y a los clientes.

### 1.3. 10 Capital estructural

“El capital estructural se refiere al conjunto de métodos, procesos y sistemas de información y tecnologías que constituyen el saber hacer de la organización”.<sup>18</sup> En el capital estructural está implícito el capital intelectual ya que este es la suma del capital humano y el capital estructural. Por eso, el capital estructural esta implícito en la construcción de estos capitales como un eslabón que enlaza cada uno de ellos y residen en la mente humana. El Navegador Skandia, divide este capital en tres dimensiones que son: el enfoque renovación y desarrollo, de procesos y financiero, que ayudan a conformar la parte no pensante del capital intelectual y que se queda en la organización cuando el trabajador no permanece en la empresa.

En conclusión, se busca por medio de estos tres enfoques generar valor para la empresa utilizando indicadores que precisos y amplios que midan el rendimiento de la misma. Para hacer explícito y tangibles los capitales relacionados entre si se busca materializar el conocimiento por medio de sistemas, procedimientos y desarrollos tecnológicos; estos permitirán estructurar de manera más eficaz los conocimientos y dinamizar los procesos. Dentro de las “comunidades de aprendizaje” que se conforman se busca que mediante la creatividad se llegue a un nuevo conocimiento, explorar para llegar a la innovación. Es por esto, que antes de someterse a reestructuraciones y cambios, se evalúa la realidad de la empresa mediante un diagnóstico donde se ilustre de manera clara lo que pasa al interior de la compañía.

### 1.3.11 Diagnóstico

“Es un proceso de investigación o indagación sistemática sobre una realidad determinada (organización social, empresa, comunidad, etc.) que se quiere conocer. Para lograrlo se aplica una serie de herramientas e instrumentos metodológicos que faciliten su análisis, interpretación y la búsqueda de alternativas de solución posibles que le aporta el investigador.”<sup>15</sup> Este análisis permite es una investigación cualitativa a profundidad que permite detectar falencias basadas en estas se construye una hipótesis sobre la cual se trabaja y posteriormente se plantean soluciones y alternativas que se ajusten a las necesidades comunicativas de la organización tanto interna como externamente.

El diagnóstico como exploración social, adaptable al tipo de organización, busca hacer una contextualización, como segundo paso un sondeo de problemas, que lleva a una tercera etapa priorización de los problemas, esta permite construir un mapa de procesos y definir las variables para de esta plantear las estrategias que se van a llevar a cabo. Lo que se busca con el diagnóstico es mejorar las relaciones con el cliente interno, externo y proveedores, mediante las estrategias de comunicación como alternativas de solución.

### 1.3. 12 Estrategias de comunicación

Es la forma llegar a unos objetivos planteados siguiendo una serie de acciones. “La estrategia de comunicación consiste en definir con claridad quiénes somos y qué ofrecemos. Nada más. Y nada menos.”<sup>16</sup> Se sabrá si estas ideas planteadas se llevaron a cabo con éxito cuando se vea eficiencia en los procesos y en eficacia en la productividad. Las estrategias son diseñadas de acuerdo a las necesidades de las organizaciones, es por eso que primero se hace una

---

<sup>15</sup> Bances Gómez, Alexander. Gestión del conocimiento en diagnóstico de comunicación. Cátedra Javeriana. 2006.

<sup>16</sup> “Estrategia de comunicación” (2007) [en línea], disponible en: <http://www.apuntesgestion.com/2006/06/29/que-es-la-estrategia-de-comunicacion/>, recuperado: 18 de noviembre de 2007

formulación y después la ejecución, utilizando herramientas que permitan posteriormente evaluar si se cumplieron o no los objetivos.

“La estrategia de comunicación se convierte en el pegamento que da coherencia a la mezcla que encauza el curso de las acciones comunicativas que va a permitir alcanzar los objetivos asignados en un espacio-tiempo dado y en una referencia obligada para todos los comunicadores de la organización”<sup>17</sup>. Para llegar a formular tácticas que permitan cumplir objetivos es pertinente establecer un plan mediante una estructura metodológica, este nos obliga a trazar mayores directrices en el proyecto y darle dirección.

#### **1.3.14 LOS SISTEMAS DE CONTROL PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES**

Todo sistema de administración, sin considerar las características del negocio, está compuesto por un conjunto de funciones complejas en su conformación y funcionamiento. Es por ello que la dirección ha sido definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común. Por otra parte, si queremos que dicha dirección administre estratégicamente, esta deberá enfocarse en las siguientes tareas:

1. Desarrollar la misión y visión organizacional
2. Establecer los objetivos
3. Diseñar la estrategia para lograr los objetivos
4. Implementar y ejecutar la estrategia
5. Vigilar, evaluar y emprender acciones correctivas

En donde, la misión, visión, valores y objetivos organizacionales podrán ser revisados según lo que se necesite. El diseño, la implementación y ejecución de la estrategia podrán ser mejoradas o cambiadas. Y, el control constituirá una etapa

---

<sup>17</sup> Pérez, R. (2001), Estrategias de comunicación, Barcelona, Ariel

primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. Es decir que, el control servirá para evaluar el desempeño general frente al plan estratégico ya establecido.

### **1.3.15 EL CONTROL DE GESTIÓN**

El control de gestión es un sistema dinámico e importante para el logro de metas organizacionales, dichas metas provienen inicialmente del proceso de planeación como requisito básico para el diseño y aplicación del mismo, dentro de ciertas condiciones culturales y organizacionales.

El control según el enfoque racional, debe estar enfocado a evaluar el comportamiento de los factores críticos que inciden en el cumplimiento de las estrategias, debe ser flexible, y se debe ajustar permanentemente a las cambiantes estrategias de la organización.

El concepto de control bajo la perspectiva de calidad, incluye un conjunto de herramientas y técnicas de control de los procesos básicos de la organización; entre ellas se tienen al control estadístico de procesos, control de la calidad total y la gestión de la calidad total. Sus principios se centran en la formación y preparación de los empleados, la unión entre directivos y empleados para la formulación de estándares, el papel de la inspección por parte de los propios empleados de los resultados durante el proceso productivo y la revisión de los errores o desviaciones bajo la premisa de mejora continua.

### **1.3.16 PARA EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN ES NECESARIO LO SIGUIENTE:**

#### **1. Realizar un Diagnóstico Institucional:**

Estudio estratégico de la organización a través de un FODA

## **2. Identificación de procesos Claves:**

Luego de conocer cómo se encuentra el sistema a controlar, es necesario identificar los procesos claves para el éxito empresarial.

## **3. Diseño del sistema de indicadores:**

De la identificación de las áreas claves, se originan los indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección.

### **1.3.17 CUADRO DE MANDO O DE CONTROL (BALANCED SCORECARD)**

De acuerdo a la necesidad de una mejora sustancial en los resultados operacionales y financieros de la empresa, se ha llevado a la progresiva búsqueda de nuevas técnicas gerenciales de planificación dando paso a identificar cuales son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de la empresa. Uno de estos esquemas es conocido como balanced scorecard, metodología que logra integrar los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación de desempeño al negocio.

El BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

El BSC es una herramienta de gestión que permite un análisis objetivo del rendimiento organizacional, considerando el impacto que procesos y funciones ejercen en el desempeño global del negocio. Esta metodología, traduce los objetivos estratégicos en términos que puedan ser comprendidos, comunicados y sobre los que se pueda actuar operacionalmente.

### **1.3.18 INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO**

**KPI**, del inglés *Key Performance Indicators*, o **Indicadores Clave de Desempeño**, miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "cómo" e indicando qué tan buenos son los procesos.

Los indicadores clave de desempeño son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico. Los indicadores son necesarios para poder mejorar, puesto lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

### **1.3. 19 IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

- Ayudan a interpretar lo que está ocurriendo en la organización
- Sirven como apoyo al proceso de toma de decisiones cuando las variables se salen de los límites establecidos, o se quiere proponer una nueva meta.
- Definen la necesidad de introducir cambios y/o mejoras a un determinado proceso o forma de actuación, así como también facilitan el compromiso de mejores resultados.

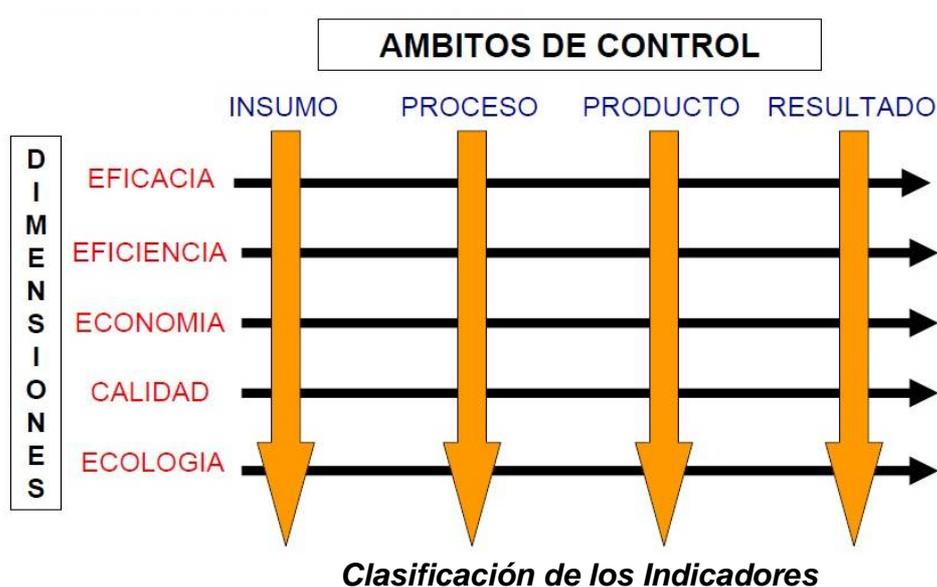
Aunque cada empresa tiene sus propios KPI, las mediciones más comunes apuntan a tener indicadores de la productividad de los empleados, la calidad de los productos y servicios, la rentabilidad del negocio, el cumplimiento de plazos, la eficacia de los procesos, los tiempos de desarrollo de trabajos, el uso de los recursos, el crecimiento, control de costos, el nivel de innovación y desempeño de la infraestructura tecnológica.

En general, los indicadores más utilizados ayudan a las organizaciones a determinar si se están manejando acertadamente los recursos y costos, contribuyendo a que la gerencia tenga una noción clara de lo que acontece en un momento específico para tomar medidas correctivas oportunamente.

Definir, sin embargo, un conjunto correcto de KPI en cada organización tiene sus complejidades, ya que el desafío real no es seleccionar sólo indicadores que ayuden a cumplir con las metas presupuestarias, sino también, y más importante aún, que estén en perfecta sintonía con las metas estratégicas de la empresa. Por lo anteriormente expuesto, cuando se definen los KPI'S se suele aplicar el acrónimo SMART,(por sus siglas en inglés), ya que los indicadores tienen que ser:

- eSspecificos (*Specific*)
- Medibles (*Measurable*)
- Alcanzables (*Achievable*)
- Realista (*Realistic*)
- a Tiempo (*Timely*)

### 1.3. .20 CLASIFICACIÓN DE INDICADORES



**Gráfico 1.3-**

Los indicadores se clasifican en dos grandes grupos:

- Por el Ámbito de Control; y

- En función de sus dimensiones

### 1.3.21 SISTEMA DE INDICADORES

Un sistema de Indicadores se encuentra conformado por el Indicador, el nivel base, el valor actual, la meta, y el uso de semáforos para la evaluación del desempeño del Indicador.

Los objetivos y tareas que se propone alcanzar una organización deben expresarse en términos medibles, que permitan evaluar el grado de cumplimiento o avance de los mismos. Es aquí donde el uso de **indicadores** tiene su mayor fortaleza. Los indicadores pueden ser de tipo positivos o negativos, veamos:

**Indicadores Positivos.**- Son aquellos en los cuales un **aumento** en su valor o tendencia, estarían indicando un avance hacia la situación deseada. El nivel de cumplimiento o desempeño, se mide mediante:

$$D_{\text{desempeño}} = \frac{V_{\text{valor}} - B_{\text{base}}}{M_{\text{meta}} - B_{\text{base}}} 100\%$$

**Indicadores Negativos.**- Son aquellos en los cuales una **disminución** de su valor o tendencia , estarían indicando un avance en la situación deseada. Su nivel de desempeño se mide por:

$$D_{\text{desempeño}} = \frac{B_{\text{base}} - V_{\text{valor}}}{B_{\text{base}} - M_{\text{meta}}} 100\%$$

**Nivel Base.**- Se refiere a la medición inicial o nivel estándar que toma el indicador, y representa el desempeño logrado antes el efecto de mejora de las iniciativas estratégicas.

**Valor Actual.**- Representa las mediciones período a período del indicador, las cuales se ven afectadas por los efectos de las iniciativas estratégicas.

**Meta.**- Es el nivel esperado del indicador que la organización desea lograr luego de ejecutar exitosamente las acciones de mejora.

**Semáforos.**- Para poder observar de una manera fácil el nivel de desempeño de los indicadores, se hace uso de semáforos, donde el verde representa un

desempeño esperado, el amarillo un desempeño preocupante y el rojo nos indica un desempeño inaceptable.



## CAPÍTULO II

### TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 2.2 ENFOQUE Y MODELO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizó el enfoque cuantitativo, con un modelo descriptivo en donde se buscó medir los indicadores de gestión de talento. Se identificaron los procesos de gestión humana y las variables cualitativas y cuantitativas que presentaron los trabajadores dentro de la institución.

#### 2.3 TÉCNICAS

##### Técnica de muestreo

Se utilizó la técnica de muestreo intencional con 25 trabajadores del departamento de Recursos Humanos de ENERGUATE, bajo los siguientes criterios de inclusión:

- Colaboradores de ENERGUATE
- Hombres y mujeres de 25- 35 años de edad.

##### Técnica de recolección de datos

- Observación

Se realizaron observaciones con el objetivo de identificar manifestaciones de los trabajadores en relación a los indicadores evaluados, las evaluaciones se realizaron los días lunes a las 9 a.m. de forma grupal.

- Entrevista

Se realizó una entrevista con el personal para identificar qué indicadores de gestión son implementados actualmente. Esta se realizó de forma individual los días viernes a las 11 a.m. en el salón de reuniones en la empresa.

- Encuesta

Se realizó una encuesta con el objetivo de identificar los indicadores de gestión y hacer una evaluación desde el trabajador, de los mismos. Se realizó de forma grupal el día jueves a las 11 a.m.

- Escala de evaluación de indicadores de gestión

La escala de evaluación se realizó a través de los indicadores implementados durante el proceso y en la propuesta implementada durante el proceso de indicadores de gestión. Se realizó semanalmente los días viernes durante la sesión de trabajo, en el salón de reuniones de la empresa.

#### Instrumentos

- Consentimiento informado

Esta hoja solicita la autorización de los participantes a incluirse en el proceso de investigación, accediendo a la aplicación de instrumentos de recolección de datos. Ver Anexo No. 1

- Ficha de datos generales

La ficha de datos generales aplicada al inicio de la investigación registrando los datos para la caracterización de la población participante. Ver anexo No. 2

- Pauta de observación

Contiene los indicadores que se observaron en las sesiones de trabajo, con el personal se realizó de forma grupal. Ver Anexo No. 2

- Guía de encuesta

La encuesta tiene 10 preguntas cerradas evaluó indicadores de que se han implementado con anterioridad en las empresas. Ver Anexo No. 3

## OPERACIONALIZACIÓN

OBJETIVOS	UNIDADES DE ANÁLISIS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Identificar los procesos de gestión humana así como las variables cualitativas y cuantitativas claves para la medición de indicadores de gestión	Procesos de gestión humana  Variables cualitativas y cuantitativas  Medición de indicadores de gestión	Observación  Escala de evaluación de indicadores de gestión
Elaborar un plan estratégico con parámetros que permitan establecer indicadores de gestión	Parámetros que establecen indicadores de gestión	Encuesta Plan estratégico
Comprender las ventajas que tiene el trabajar bajo indicadores de gestión y medir procesos claves de gestión humana dentro de la organización.	Ventajas de los indicadores de gestión  Medición de procesos claves de gestión	Entrevista
Medir procesos de gestión humana dentro de la organización	Proceso de gestión humana	Entrevista Observación Encuesta Escala de evaluación

## **CAPÍTULO III**

### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **Características del lugar**

ENERGUATE, ubicada en diagonal 6, 10-52 zona 10. Edificio Interamérica, es la mayor distribuidora eléctrica de Guatemala con más de 34.000km de líneas de distribución que atienden a más de 1,6 millones de clientes regulados (residenciales y comerciales) y representa 55% del total de clientes regulados del país. Su sede se encuentra en Ciudad de Guatemala.

#### **Características de la muestra**

Se trabajó con 15 trabajadores que participaron voluntariamente a las evaluaciones y aplicación de instrumentos descritos, son 10 hombres y 5 mujeres en las edades de 25 a 40 años de edad. Con un tiempo de laborar de 1 a 20 años dentro de la compañía, los quince participantes tienen nivel de licenciatura y cinco nivel de maestría.

#### **Presentación de resultados**

Dentro de las evaluaciones se encontró a través de la encuesta los siguientes indicadores que el trabajador identifica frente al cargo que desempeña dentro de la empresa,

**Tabla No. 1**  
**Postura del empleado frente al cargo**

ITEM	PRESENTA	NO PRESENTA
Actividades variadas e innovadoras	15	
Identificación con las tareas	15	
Comprensión del significado	15	
Autonomía	15	
Independencia	15	
Retroalimentación	14	1
Trabajo en equipo	15	
Buena remuneración	15	

Fuente: Elaboración propia.

Es importante mencionar que la mayoría de los trabajadores, responde la encuesta considerando que cada uno de los indicadores presentados dentro de la tabla los presenta dentro del cargo que desempeña-

Retroalimentación es el indicador que uno de los trabajadores considera que no tiene dentro de su cargo, considera que sería difícil de implementar por el tipo de funciones que tiene dentro de la empresa. Los demás colaboradores consideran que tienen trabajo en equipo y esto mejora el ambiente dentro de la institución.

El trabajo en equipo se considera importante en la conformidad frente a la remuneración que obtienen dentro de la empresa, debemos recordar que una de las principales funciones del trabajo es la dignificación de la persona, además de ser un medio principal de sostenibilidad económica.

**Tabla No. 2**  
**Actitud frente la empresa**

ITEM	PRESENTA	NO PRESENTA
Clima organizacional	15	
Cultura democrática y participativa	15	
Reconocimiento y status	15	
Ambiente psicológico	15	
Receptividad a sugerencias e ideas.	15	
Libertad autonomía	15	
Comunicación intensa	15	

Fuente elaboración propia

Los colaboradores consideran que tienen identificación frente a la organización, lo que permite que los factores relacionados con la postura que los colaboradores tengan frente a la empresa.

La identificación es determinante para la productividad de cualquier institución y eso genera un clima organizacional positivo, ambiente psicológico agradable, comunicación intensa y oportunidades de crecimiento.

Elemento muy relevante en el desempeño y actitud frente y dentro de la empresa es sentirse orgulloso de ser parte de la empresa, esto es evidente en la proyección que hacen los colaboradores frente a la organización.

#### Análisis global

La variedad en los modelos y técnicas utilizados en los procesos de selección son fruto de los cambios que se producen en el entorno empresarial, de las necesidades de contratación que las empresas tienen y de la

concepción que se tiene del papel del trabajador como parte del proceso productivo. El estudio Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo, Blasco (2004) hace una revisión de cómo los cambios sociales, tecnológicos, económicos y hasta filosóficos, en el mercado de trabajo, que se producen en el mundo actual y que afectan a las empresas, producen una revolución en los sistemas de gestión que éstas utilizan, afectando también a la forma de hacer selección de personal.

Un problema importante que se plantea es que muchas empresas no han evolucionado en sus modelos de gestión de recursos humanos con la misma rapidez con la que lo ha hecho el entorno laboral, bien porque no lo consideran importante, por desconocimiento, por resistencia al cambio o, por falta de recursos. Esto hace que sigan utilizando métodos antiguos o tradicionales que podrían no satisfacer eficientemente las demandas en cuanto a la selección de los mejores candidatos. El estudio de Salgado y Moscoso (2008), titulado Selección de personal en la empresa y AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica, compara el modelo de selección tradicional, basado en una concepción de estabilidad en el mercado económico y el mercado laboral en el que se utilizan métodos como la revisión del curriculum, la entrevista o las referencias, frente al modelo estratégico que se basa en la concepción cambiante y volátil del mercado económico y laboral, que utiliza métodos de selección acordes con esta volatilidad, basados en el análisis de competencias como la flexibilidad, la adaptación al cambio y la innovación.

Por otra parte, para saber si una acción alcanza su objetivo, es decir, si es eficaz, es necesario medirla, evaluarla. Tener instrumentos de medición, como son los indicadores de gestión, nos permite conocer si las cosas están funcionando tal como nosotros queremos. En nuestro caso, para saber si un proceso de selección alcanza su objetivo, que es llenar una vacante con el candidato adecuado a las exigencias del puesto, es decir, para saber si el proceso de selección es eficaz, se necesitan indicadores que midan la eficacia de este proceso.

Yendo un poco más allá y, puesto que las exigencias actuales del mercado laboral obligan a las empresas a optimizar sus recursos, también es necesario saber si los procesos de selección que utilizan las empresas, además de ser eficaces, son eficientes. No solo se trata de seleccionar al candidato adecuado para el puesto sino de hacerlo en el menor tiempo posible y con los instrumentos que puedan predecir mejor el desempeño exitoso del candidato seleccionado.

Por lo tanto, contar con indicadores de eficacia y eficiencia en el proceso de selección ayudará a los profesionales del área de recursos humanos, a tener más información sobre el proceso que están realizando y así poder controlarlo y mejorarlo.

Wayne (2005), Cuesta (2005), Alles (2006), Chiavenato (2007) y Puchol (2007) coinciden en que el proceso de selección tiene una importancia estratégica en cuanto se relaciona con: la capacitación, la evaluación de desempeño, la consecución de metas y objetivos organizacionales y, en última instancia, con la rentabilidad de la empresa. Contar con los indicadores adecuados que nos den información sobre la eficacia y la eficiencia del proceso de selección es algo de vital importancia.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1. Conclusiones**

Los indicadores de gestión humana permitieron la medición de variables en dos vertientes la primera es la actitud que el empleado asume frente al cargo que desempeña dentro de la institución, se encontró que maneja indicadores de trabajo en equipo, clara identificación de tareas dentro del cargo, buena remuneración que ha sido uno de los indicadores de mayor interés para el empleado junto con el indicador de independencia.

Las variables cualitativas que se identifican son autonomía de los colaboradores, independencia, retroalimentación, trabajo en equipo y calidad de vida en el trabajo. Estas tienen un impacto positivo en el desempeño de sus labores dentro de la organización.

Las ventajas que tiene el trabajar bajo indicadores de gestión en los trabajadores de ENERGUATE radican en un sentido de bienestar, identificación con la empresa, trabajo en equipo y el desarrollo de las funciones de los colaboradores en términos de eficacia y efectividad, que a largo plazo mejoran la productividad dentro de la organización.

Los procesos claves de gestión del talento humano se ven en eficiencia del trabajo, calidad en la ejecución de sus actividades, ecología y eficacia. Estos son evidentes en las funciones que desempeña y evidencia la muestra evaluada durante el estudio.

## 4.2 Recomendaciones

Considerar es la *cultura* establecida por la parte estratégica de la organización, aquellos valores declarativos como es la misión, visión, objetivos y valores institucionales, deben ser claros, entendibles, pero sobre todo, deben difundirse y ejemplificarse en todos los niveles de la empresa, de tal manera que se puedan: percibir, comprender, asimilar, apropiar y ejecutar de forma correcta.

Contemplar es que, bajo un efecto de cascada, se desarrollen y respalden los ritos, costumbres y tradiciones que pueden crear el sentido de pertenencia de la gente, además de sentirse identificados con la imagen institucional que la misma organización desea establecer para tener personas que se apropien de la idea y rumbo hacia dónde se dirigen las estrategias de desarrollo de la entidad.

Las actividades de trabajo deben orientarse a fomentar un ambiente en el que la comunicación, el diálogo permanente y la tolerancia a riesgos, sean una constante para despertar en los empleados la confianza de hacer y proponer.

Crear grupos de aprendizaje y compartir conocimientos, coadyuva a cohesionar un grupo, y realmente a fomentar la competitividad y productividad en sus responsabilidades de trabajo. La unión de los miembros de un equipo, facilitarán ambientes que promuevan la capacidad de saber enfrentar retos y cambios que se presenten.

Tomar en cuenta que las nuevas formas de capacitación, amplía la visión y posibilidad para aprovechar variantes en la manera de transmitir conocimientos, ejemplos como el uso de las tecnologías de información y comunicación, métodos out-door training y vivenciales, son herramientas alternas que logran mayor impacto en las nuevas generaciones de empleados.

## BIBLIOGRAFÍA

Mondy, R. Wayne; Noe, M. Robert. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall, Sexta Edición, 1997. 280 pp.

Martha Alicia Alles. EMPLEO El Proceso de Selección. Ediciones Macchi, Buenos Aires- Bogota – Caracas – México, D.F. 175 pp.

La Gestión de los Recursos Humanos. Shimón Dolan, Randall S. Chuller Ramón Valle Cabrera. Mc Graw Hill. 325pp

La Administración en el Mundo de Hoy. Primera Edición. Stephen P. Robbins. Pearson Educación. Año 1,994. 123 pp.

Técnicas de Administración de Recursos Humanos. Tercera Edición. Francisco Sánchez Barriga. Año 1,996. Editorial Norma. 215 pp.

Administración de Recursos Humanos. Jaime Maristany. Pearson Educación. Editorial Minerva. Cuba. 1,945. 175pp.

Werther, Jr y Davis, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill/ Interamericana de México, S.A., 2000. 234pp.

ARIAS G., Fernando (1997). "Administración de Recursos Humanos". México: Editorial Trillas. 110pp.

Grupo México. Manual de Procedimientos en Seguridad e Higiene. Año 1,990.145pp.

Marvin D. Dunnette – Wayne K. Kirchner. Psicología Industrial.. EditorialTrillas México. 140pp.

Duane P. Schultz. Psicología Industrial, tercera edición.. McGraHill 1996. 133pp.

ladalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. McGraw- Hill 330pp.

Fernando Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas México, 1976. 320 pp.

Administración de personal. Desarrollo de Recursos Humanos. Wendell L. French. Universidad de Washington. Noriega Editores. Limusa. 2001, 67 pp.

Martín K. Gannon y Frank T. Paine, Inducción, transferencias, promociones, degradaciones y separaciones. Academia de Administración, Mineapolis Minesota. 1972. 96pp

**UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

**INDICADORES DE GESTIÓN Y TALENTO HUMANO**

Se le está invitando a participar en una investigación sobre procesos e indicadores organización, en los trabajadores de ENERGUATE. Una vez haya comprendido de qué se trata y cómo se trabajará el estudio, si desea participar por favor firme este formulario.

**Justificación del estudio**

Este estudio permitirá identificar los procesos de gestión humana y su adecuada medición para responder a la productividad en la organización en los trabajadores de ENERGUATE

**Confidencialidad:**

El proceso será estrictamente confidencial. Su nombre no será utilizado en ningún informe cuando los resultados de la investigación sean publicados.

**Participación voluntaria:**

En caso de aceptar participar en el estudio se acordarán de dos a tres citas con duración de aproximadamente hora, en el lugar de su preferencia, para que pueda relatarnos su punto de vista sobre INDICADORES DE GESTIÓN HUMANA. Dicha conversación será grabada para poder documentar mejor la información recabada.

**AUTORIZACIÓN**

Yo, ~~XXXXXXXX~~ ~~XXXX~~ ~~XXXXXXXX~~ he leído y comprendido la información anterior y mis preguntas han sido respondidas de manera satisfactoria. He sido informada (o) y entiendo que los datos obtenidos en el estudio pueden ser publicados o difundidos con fines científicos, sin identificación de las personas entrevistadas. Convengo en participar en este estudio de investigación. Recibiré una copia firmada y fechada de esta forma de consentimiento.

~~XXXXXXXX~~ ~~XXXXXXXX~~

Firma del participante

He explicado a la señora ~~XXXXX NORA XXXXX~~ la naturaleza y los propósitos de la investigación. He contestado a las preguntas en la medida de mis conocimientos y le he preguntado si tiene alguna duda adicional. Acepto que le he leído y conozco la normatividad correspondiente para realizar investigación con seres humanos y me apego a ella.



Firma del investigador

Guatemala, 13 / 10 / 15.

ANEXO NO. 2  
OBSERVACIÓN

HORA:

LUGAR:

DÍA:

APLICACIÓN:

1. Actitud del empleado frente al cargo

ITEM	PRESENTA	NO PRESENTA
Actividades variadas e innovadora	X	
Identificación con las tareas	X	
Comprensión del significado	X	
Autonomía	X	
Independencia	X	
retroalimentación	X	
Trabajo en equipo	X	
Buena remuneración		X
Beneficios adecuados		X
Calidad de vida en el trabajo	X	

2. Frente la empresa

ITEM	PRESENTA	NO PRESENTA
Clima organizacional positivo	X	
Cultura democrática y participativa	X	
Reconocimiento y status		X
Ambiente psicológico agradable	X	
Receptividad a sugerencias e ideas	X	
Libertad autonomía		X
Comunicación intensa		X
Oportunidades de crecimiento		X
Liderazgo innovador	X	
Orgulloso de la empresa	X	

## Anexo no. 3

### ENCUESTA

#### 1. ¿Cuántos años lleva dentro de la empresa?

- 1 a 3
- 3 a 10
- 10 a 20

#### 2. ¿Qué escolaridad, experiencia y habilidad exige el cargo que desempeña actualmente?

- Maestría / Doctorado
- Universitario
- Técnico
- Nivel Medio

#### 3. ¿Cuáles son sus principales funciones dentro de su puesto?

- Asistencia administrativa
- Revisión y análisis de información
- Supervisión de Personal
- Elaboración de Informes semanales / mensuales
- Revisión y seguimiento de documentación
- Reporte de actividades diarias
- Elaboración de cuadros Informativos

Otro (especifique)

4. ¿Elige cual de estas condiciones físicas / salud puede afectar más en su productividad dentro de su puesto?

	Medio Ambiente	Espacio Tarea	Organización
Iluminación, Espacio, Ruido	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posturas, esfuerzos, manipulación, contaminantes	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempo, Ritmo, Salario	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otro (especifique)

5. ¿Qué es para usted un indicador de Gestión?

Dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización

Un indicador es la expresión cuantitativa el cual permite evaluar el comportamiento o desempeño de una empresa o unidad organizativa.

Otro (especifique)

6. ¿Conoce usted bajo que indicadores de gestión trabaja su unidad?

SI

No

7. ¿Qué opina usted sobre trabajar bajo Indicadores de Gestión en las organizaciones para evaluar los objetivos y metas establecidas?

Bueno

Regular

Malo

**8. ¿Considera que es importante medir la productividad de la empresa y del empleado a través de indicadores?**

SI

No

**9. ¿Qué beneficios considera que tiene utilizar un sistema de indicadores de gestión de acuerdo a las metas establecidas dentro de su puesto?**

Reflejan datos veraces / fiables y evalúan el desempeño

Determinan si un proyecto o una organización están siendo exitosos

Aportan información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones

Miden el desempeño del empleado a nivel grupal/ individual

Determina las tendencias y la causa raíz del comportamiento productivo

**10. ¿Qué factores considera usted que debería tomarse en cuenta dentro de las grandes organizaciones al momento de evaluar los objetivos bajo indicadores?**

Fijar de estándares de actuación.

Comprobación de los resultados reales, frente a los estándares fijados.

Toma de decisiones correctas cuando los resultados reales, no satisfacen los estándares.

Puesta en marcha de una acción correctora

Medir la productividad del empleado

Todas las anteriores

Ninguna de las anteriores