

**MEDICION DEL CAPITAL HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR
EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL; ESTUDIO CASO – EMPRESA GUIAS Y
REPUESTOS LAGZ S.A.S (CALI VALLE)**

**NATHALIA REYES SALAZAR
VICTORIA ALEJANDRA GRAJALES GUETIO**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLE, ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
MIRANDA CAUCA
2021**

**MEDICION DEL CAPITAL HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR
EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL; ESTUDIO CASO – EMPRESA GUIAS Y
REPUESTOS LAGZ S.A.S (CALI VALLE)**

NATHALIA REYES SALAZAR

VICTORIA ALEJANDRA GRAJALES GUETIO

Trabajo de grado para obtener el título de contador(a) publico(a)

Director de trabajo de grado

NESTOR EUGENIO BRAVO



**Universidad
del Cauca**

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLE, ECONOMICAS Y

ADMINISTRATIVAS

MIRANDA CAUCA

2021

Nota de Aceptación

Director

Jurado

Popayán, Cauca 20 de Agosto de 2021

En primer lugar, agradecer a Dios por ser el dador de vida así como de muchas virtudes y bendiciones, las cuales me han ayudado con la culminación de mi trabajo, siendo este uno de mis más grandes sueños a cumplir.

Agradecer infinitamente a mi hija Guadalupe, es ella mi principal motivo para salir adelante y superarme como profesional, esto es por las dos.

A mis padres por su apoyo incondicional durante toda mi carrera profesional, sin duda sin ustedes no lo hubiera logrado.

Finalmente agradecer a mi compañera de proyecto Victoria por que conformamos un excelente equipo, a cada uno de los docentes con quien tuve la dicha de compartir durante mi proceso académico, cada uno infundió valiosos conocimientos en mí, así mismo a mi director de trabajo Néstor Eugenio Bravo por su ayuda, su constante paciencia y motivación para culminar este proyecto.

NATHALIA REYES SALAZAR

Primeramente, agradezco a Dios por permitirme a pesar de todas las adversidades poder culminar una etapa más en mi vida.

A mis padres y hermano, que en el transcurso de mi carrera se han sacrificado por ayudarme a cumplir uno de mis mas grandes anhelos el de ser profesional.

A mi esposo e hijos por la paciencia y motivación para superarme cada día mas.

A mi compañera y amiga Nathalia Reyes quien siempre estuvo motivándome y ayudándome para culminar juntas el triunfo de ser Contadoras Públicas.

A mis Maestros de esta gran universidad que en esta etapa de estudio nos han enseñado y forjado como profesionales y finalmente a el tutor Néstor Bravo que nos acompaño y asesoró en la realización de este trabajo de investigación.

VICTORIA ALEJANDRA GRAJALES GUETIO.

Tabla de contenido

<i>RESUMEN</i>	11
<i>ABSTRACT</i>	12
<i>Introducción</i>	13
<i>Metodología</i>	15
Selección de la población y muestra	15
Tipos de fuentes de información.....	15
<i>Capítulo I. Identificación de Estrategias organizacionales para la optimización del desempeño, verificando si tienen relación con los principios, políticas, misión y visión.</i>	17
Empresa LAGZ GUÍAS Y REPUESTOS S.A.S	22
Politica de gestion integral:.....	23
Principios corporativos:	24
Estrategias:	25
Verificación.....	27
<i>Capítulo II. Métodos de evaluación en la compañía</i>	30
Balance ScoreCard	31
Métodos De Evaluación De La Empresa LAGZ.....	34
<i>o Procesos Internos</i>	39
<i>o Aprendizaje y crecimiento</i>	39
<i>o La perspectiva financiera</i>	39
<i>o La perspectiva del cliente</i>	39
<i>o La perspectiva de procesos</i>	39
<i>o La perspectiva de aprendizaje y crecimiento</i>	39
<i>o Indicador de Accidentalidad</i>	40
<i>o Indicador de Ausentismo</i>	40

o	<i>Indicador de Capacitación.....</i>	40
o	<i>Indicador de Rotación de personal</i>	40
o	<i>Indicador de Satisfacción laboral</i>	40
o	<i>Indicador de satisfacción</i>	40
o	<i>Indicador de retención.....</i>	40
o	<i>Indicador de productividad.....</i>	40
<i>Capítulo III. Evaluación De Las Estrategias Implementadas Por LAGZ Y Su</i>		
<i>Contribución Al Logro De Los Objetivos Estratégicos.</i>		
	Información de carácter general.....	43
	Puesto de trabajo	44
	Dirección del área de trabajo	45
	Interacción con los compañeros	47
	Comunicación Laboral.....	49
	Recursos e infraestructura.....	51
	Capacitación / Formación	52
	Mejoramiento Continuo.....	54
	Motivación y reconocimiento	55
<i>Capítulo IV. Conclusiones y recomendaciones</i>		
	Conclusiones	58
	Recomendaciones:.....	60
	Bibliografía	61

Tabla de contenido Gráficos

<i>Figura 1. Fases para la implementación del balance scorecard</i>	<i>32</i>
<i>Figura 2. Mapa estratégico</i>	<i>34</i>
<i>Figura 3. Plan Estrategico</i>	<i>35</i>
<i>Figura 4. Estadísticas indicador satisfacción de empleados</i>	<i>36</i>
<i>Figura 5. Indicador de ausentismo</i>	<i>37</i>
<i>Figura 6. Indicador de capacitaciones Guías y repuestos</i>	<i>38</i>
<i>Figura 7. Indicador de accidentalidad.....</i>	<i>38</i>
<i>Gráfico 1. Categoría laboral.....</i>	<i>43</i>
<i>Gráfico 2. Género</i>	<i>43</i>
<i>Gráfico 3. Tiempo trabajado</i>	<i>44</i>
<i>Gráfico 4. Edad.....</i>	<i>44</i>
<i>Gráfico 5. El trabajo en mi unidad esta bien organizado</i>	<i>44</i>
<i>Gráfico 6. Mis funciones y responsabilidades están bien definidas</i>	<i>44</i>
<i>Gráfico 7. En mi puesto de trabajo puedo desarrollar bien mis habilidades</i>	<i>45</i>
<i>Grafico 8. Recibo información de como es mi desempeño en mi puesto de trabajo</i>	<i>45</i>
<i>Gráfico 9. Las cargas de trabajo están bien distribuidas</i>	<i>45</i>
<i>Gráfico 10. El Responsable demuestra dominio y conocimiento de sus funciones</i>	<i>45</i>
<i>Gráfico 11. Es fácil pedir ayuda al responsable de area cuando esta se requiere</i>	<i>46</i>
<i>Gráfico 12. El responsable de su area recibe criticas de manera profesional</i>	<i>46</i>
<i>Gráfico 13. El responsable mantiene al pendiente de las acciones de sus subordinados.....</i>	<i>46</i>
<i>Gráfico 14. El responsable toma decisiones razonables para la unidad de trabajo.....</i>	<i>47</i>
<i>Gráfico 15. La relación con sus compañeros de trabajo es buena.....</i>	<i>47</i>
<i>Gráfico 16. Es habitual la colaboración entre compañeros para llevar a cabo las metas.</i>	<i>48</i>
<i>.....</i>	<i>48</i>

<i>Gráfico 17. Me siento parte de un buen equipo de trabajo.....</i>	<i>48</i>
<i>Gráfico 18. Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo</i>	<i>48</i>
<i>Gráfico 19. El ambiente me produce estrés.....</i>	<i>48</i>
<i>Gráfico 20. Me resulta fácil la comunicación con mi superior.....</i>	<i>49</i>
<i>Gráfico 21. Recibo la información necesaria para desarrollar bien mi trabajo</i>	<i>49</i>
<i>Gráfico 22. La comunicación interna de la empresa funciona correctamente</i>	<i>50</i>
<i>Gráfico 23. En la empresa se tiene en cuenta sus opiniones para la toma de desiciones</i>	<i>50</i>
<i>Gráfico 24. La Gerencia esta al pendiente de usted como trabajador</i>	<i>50</i>
<i>Gráfico 25. Las condiciones en mi area de trabajo son seguras.....</i>	<i>51</i>
<i>Gráfico 26. Las instalaciones de mi area de trabajo son adecuadas y facilitan mi trabajo</i> <i>.....</i>	<i>51</i>
<i>Gráfico 27. Las herramientas que utilizo (Maquinas & software) están bien adaptadas a</i> <i>las necesidades de mi trabajo.....</i>	<i>51</i>
<i>Gráfico 28. La empresa me brinda la dotación correspondiente a mis funciones</i>	<i>51</i>
<i>Gráfico 29. Las condiciones ambientales (iluminación, ventilación, ruido, etc) facilitan</i> <i>mi actividad diaria.....</i>	<i>52</i>
<i>Gráfico 30. Recibí la capacitación adecuada sobre mis funciones cuando ingrese a</i> <i>Empresa.....</i>	<i>52</i>
<i>Gráfico 31 Recibo información adecuada sobre los cambios en mis funciones u</i> <i>operaciones</i>	<i>53</i>
<i>Gráfico 32. Recibo capacitación cuando se emplean tecnologías nuevas.....</i>	<i>53</i>
<i>Gráfico 33. La empresa ayuda a sus trabajadores con su desarrollo profesional, es decir,</i> <i>da la posibilidad de culminar estudios o profundizarlos sin recurrir a terminar el contrato</i> <i>laboral.....</i>	<i>53</i>
<i>Gráfico 34. Capacitaciones al año</i>	<i>54</i>
<i>Gráfico 35. El responsable de mi area pone en marcha iniciativas de mejoramiento</i>	<i>54</i>

<i>Gráfico 36. Identifico en mi area aspectos susceptibles de mejoramiento</i>	<i>54</i>
<i>Gráfico 37. Me siento copartícipe de éxitos y fracasos de mi empresa.....</i>	<i>55</i>
<i>Gráfico 38. En los últimos meses he sentido una tendencia de mejoramiento en mi area de trabajo</i>	<i>55</i>
<i>Gráfico 39. Se reconoce de una u otra forma el buen desempeño del trabajador</i>	<i>55</i>
<i>Gráfico 40. Se tiene en cuenta el bueno desempeño para la escala de puesto</i>	<i>55</i>
<i>Gráfico 41. Se reconoce cuando introduzco una mejora en la empresa.....</i>	<i>56</i>
<i>Gráfico 42. Me motivan las condiciones de trabajo en las que me encuentro salario, HorariosVacaciones, beneficios,</i>	<i>56</i>

RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación tiene como finalidad Determinar si la compañía GUIAS Y REPUESTOS LAGZ S.A.S mide y gestiona su capital humano Como estrategia para mejorar su desempeño organizacional. Para lograr llevar a cabo esta investigación se tomaron documentos como tesis de grado, proyectos de investigación, información proporcionada de sitios web, libros y sobre todo información verídica de la entidad a investigar más específicamente del área de recursos humanos. Toda esta información recopilada nos ayudó a evaluar, analizar y dar por sentado resultados conforme a los objetivos que se plantearon en el proyecto.

Así mismo, se evidencia que la entidad GUIAS Y REPUESTOS LAGZ S.A.S conoce del valor que posee el capital humano como activo intangible, puesto que lleva a cabo una buena medición y gestión de este por medio de diferentes estrategias implementadas. Por otro lado, se establecen sugerencias para contribuir hacia un óptimo desempeño.

Palabras claves: intangibles, capital humano, gestión y medición estratégica, Balance Scorecard,

ABSTRACT

The purpose of the following research work is to determine if the company GUIAS Y REPUESTOS LAGZ S.A.S measures and manages its human capital as a strategy to improve its organizational performance. In order to carry out this research, documents such as degree thesis, research projects, information provided from websites, books and, above all, truthful information about the entity to be investigated more specifically in the area of human resources were taken. All this information collected helped us to evaluate, analyze and take for granted results according to the objectives that were proposed in the project.

Likewise, it is evident that the entity GUIAS Y REPUESTOS LAGZ S.A.S knows the value of human capital as an intangible asset, since it carries out a good measurement and management of it through different strategies implemented. On the other hand, suggestions have been made to contribute towards optimal performance.

Keywords: intangibles, human capital, strategic measurement and management, Balance Scorecard

Introducción

Los activos intangibles son una parte importante dentro de las organizaciones. Son aquellos activos que sin tener dimensiones físicas generan valor para la empresa, pueden ser de diversa naturaleza como las personas, las marcas, el capital de información o la innovación. Dentro de estos activos se encuentra el capital humano, que es el componente en el que se enfatiza en esta investigación. El capital humano se puede definir como las personas involucradas en los procesos laborales de una empresa, es un recurso básico e importante por medio del cual se consigue mejorar la eficacia y eficiencia de una organización.

Por otra parte, la medición de intangibles es un proceso complejo, sin embargo, al realizarla con objetivos de gestión estratégica se obtienen beneficios en tanto permite anticipar problemáticas que pueda tener la entidad, realizar acciones preventivas y construir estrategias para generar la mayor ventaja posible de los activos que se posee.

Teniendo en cuenta lo anterior, esta investigación tuvo como eje central los sistemas de valoración de intangibles y su relación con la gestión estratégica organizacional. Así, se buscó determinar si la compañía GUIAS Y REPUESTOS LAGZ S.A.S mide y gestiona su capital humano como estrategia para mejorar su desempeño organizacional, se subraya que LAGZ es una empresa caleña que se dedica a la fabricación de guías para válvulas de motor, elaborando sus productos bajo los mejores estándares de calidad.

Para dar respuesta a ese objetivo, se decidió desarrollar una metodología descriptiva, con un componente de campo y otro teórico, y se utilizaron fuentes primarias y secundarias para la recolección de datos. En el componente teórico se revisaron los documentos de la empresa LAGZ sobre su plan estratégico, la gestión del capital humano y bibliografía sobre el Balanced Scorecard, además se construyeron tablas para organizar la información. Para el componente de campo se aplicó una encuesta a 28 trabajadores de la entidad, la información recogida se organizó y presento mediante gráficos estadísticos de porcentajes. Para la selección de la muestra se utilizo una matriz de tamaños muestrales con un 10% de margen de error y 90% de confiabilidad.

Los resultados del proceso investigativo se desarrollan en tres capítulos. En el primero, se presentan las estrategias que tiene la organización para la optimización del desempeño del capital humano, y se relacionan estas estrategias con los objetivos, políticas sociales, misión y visión de LAGZ. En el segundo capítulo, se analizan los métodos que utiliza la compañía para medir su capital humano, teniendo como base de comparación el método Balance ScoreCard, y en el tercer capítulo, se presentan los resultados de la encuesta aplicada mediante distintas categorías y se examina si las estrategias que ha implementado la compañía están contribuyendo al logro de sus objetivos estratégicos.

Por último, se presenta un cuarto capítulo, que corresponde a las conclusiones y recomendaciones, en el que se determina que la empresa LAGZ mide y gestiona su capital humano como una estrategia para mejorar su desempeño organizacional, sin embargo, se plantea la necesidad de que utilice un modelo completo de medición de activos intangibles, ya que dicha medición la viene desarrollando sólo mediante indicadores. Además, se recomienda el uso del Balanced Scorecard como un método que le podría beneficiar tomando en cuenta las semejanzas que tiene con éste y se dan unas sugerencias específicas respecto a sus procesos de gestión.

Metodología

Este trabajo se realizó en la entidad GUIAS Y REPUESTOS LAGZ S.A.S ubicada en el la ciudad de Cali (Valle). Esta investigación tuvo un enfoque descriptivo “En la investigación descriptiva, se muestran, narran, reseñan o identifican o hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos prototipos, guías etc., (Bernal,2006)”. De esta manera, se identificaron y describieron las características de la gestión del capital humano en la empresa GUIAS Y REPUESTOS LAGZ S.A.S, mediante un acercamiento teórico y de campo con el fin de determinar si la gestión estratégica de la empresa incluía procesos de medición del capital humano como estrategia para mejorar su desempeño organizacional.

Por otra parte, para desarrollar esta investigación se llevaron a cabo los siguientes momentos:

- Se delimitó la problemática
- Se eligió el objeto de estudio y se selecciono la población y muestra
- Se recolecto información teórica
- Se recolecto información de campo mediante encuesta
- Se organizó y analizo la información
- Se presentaron los resultados

Selección de la población y muestra

La población a quien se dirigió este estudio fue el talento humano de la empresa LAGZ que está conformado por 45 empleados (Cifra que puede variar dependiendo la rotación de empleados). Del total de la población se considero una muestra de 28 empleados, esta cifra se eligió mediante una matriz de tamaños muestrales, con un 10% como porcentaje de error y un 90% de nivel de confianza. Se utilizó como herramienta una calculadora de muestras.

Tipos de fuentes de información

Se utilizaron fuentes de información primarias y secundarias. Para los datos primarios, se uso la información proporcionada por la empresa, más específicamente de sus áreas de gerencia

y talento humano, así mismo, se utilizó la información recogida de las encuestas aplicadas al talento humano de la entidad por parte del equipo investigador.

Una encuesta es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población (García, 1993).

Para la información de fuente secundaria, se realizó una revisión teórica de distintas fuentes bibliográficas relacionadas con investigación sobre gestión del capital humano y medición de activos intangibles.

Capítulo I. Identificación de Estrategias organizacionales para la optimización del desempeño, verificando si tienen relación con los principios, políticas, misión y visión.

Actualmente la estabilidad, buen funcionamiento y subsistencia de las empresas, conforman los principales propósitos de sus dirigentes, propósitos que tienden a ser opacados cada vez más por los cambios constantes que atraviesan las organizaciones globalmente en sus diferentes aspectos: económico, social, político, tecnológico, entre otros. Estos diferentes cambios, deben ser contrarrestados por las empresas anticipándose a ellos, una manera de hacerlo es por medio de la implementación de estrategias.

Cuando hablamos de estrategias, hacemos referencia a un método que nos encamina al alcance de nuestros objetivos o propósitos, no solo deben estar bien diseñadas o planteadas si no que deben ir de la mano con un buen estratega/líder que las encamine a su óptima realización. Más claro aún, nos lo plantea la siguiente definición:

la estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos, tratando de lograr una ventaja sostenible y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta su fortalezas y debilidades. (Espinosa, 2014, p.21)

Ante este concepto, se recalca el hecho de que no solo las estrategias son tomadas en pro del medio externo sino también internamente, Es aquí donde radica el buen funcionamiento de la organización.

Una estrategia tiene que llevar a cabo planes que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la Gerencia Empresarial (Asfaw, 2014, s.p.).

Las estrategias suelen catalogarse de dos formas: estrategias internas y estrategias externas. Las **externas** son aquellas que debe desarrollar la organización con el fin de alcanzar la visión establecida, mientras que las **internas** como bien su nombre lo indica son las que la organización lleva a cabo internamente en pro de su misión.

Para alcanzar un buen desempeño en la organización, se necesita de estrategias que vayan en pro del rendimiento y satisfacción de los trabajadores en sus áreas laborales, ya que al ser estos un intangible vital de la organización se deben adoptar medidas que contribuyan a que estos se encuentren en un óptimo ambiente laboral.

La efectividad de dichas estrategias o planes estratégicos como también suele llamarse, van en conjunto con una óptima dirección ejercida por el líder de la organización, comúnmente suele ser el Gerente quien ocupa esta función, a partir de ahí se derivan distintas estrategias en cada área de departamento que deben corresponder de la misma manera con sus subordinados. Algunas de las estrategias que más utilizan en las organizaciones por su relevancia sobre el capital humano suelen ser:

- **Liderazgo empresarial:** Cardona y Buelvas (2010) retomando a Harold Koontz y Heinz Weihrich (2007) afirman que “el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuerzan de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos” (p.144). El Gerente suele ser el líder de la organización, el cual es el encargado de mejorar la motivación de los empleados, logrando un ambiente idóneo para el mejor desarrollo de trabajo. Un líder sabe cuál es la mejor forma de motivar a los empleados, qué es lo que tiene que hacer y decir para hacer que estos se sientan más cómodos (el club del emprendimiento, 2019). Gómez-Rada (2002) retomando a French y Bell (1996) afirma:

El liderazgo es un proceso altamente interactivo y compartido, en este los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas (p. 64).

- **Comunicación óptima:** hace referencia al buen dialogo entre todos los integrantes de la organización sin discriminación de puesto, con el objetivo de llevar a cabo un ambiente idóneo de trabajo. La comunicación interna busca hacer que la gerencia también conozca el pensamiento de los empleados, y que los empleados se conozcan entre sí. La responsabilidad de contar con una buena comunicación recae en sus directivos.

La comunicación es una herramienta fundamental para que la organización funcione, si no es adecuada afecta los resultados inmediatos del negocio, clima profesional y cultura; sin embargo, una comunicación depurada facilita el logro de resultados y minimiza los problemas de relación interpersonal o cultural (mba & educación ejecutiva, 2017, párrafo 1)

"... un buen líder dedica más tiempo a la comunicación que a cualquier otra actividad."

Jan Carlzon, Presidente de Aerolíneas Escandinavas

- **Manual de funciones:** El Manual de funciones y procedimientos es un documento que orienta a los miembros de las organizaciones en la ejecución de su trabajo y son instrumentos que facilitan la evaluación de la gestión al interior de la entidad por parte de los organismos de control. Toda organización requiere en algún momento documentar el trabajo que realizan los funcionarios o empleados para tener un seguimiento de las actividades que se llevan a cabo en la industria y el responsable de cada actividad. . Quienes lideran la elaboración de un manual de funciones y procedimientos, asumen el reto de transmitir a los funcionarios de una manera clara y sencilla, la forma en que deben desarrollar su trabajo y la importancia de hacerlo bien en términos de eficiencia, eficacia, economía y celeridad. La elaboración de un manual de funciones y procedimientos no está sujeta a una estructura rígida sino por el contrario su estructura es flexible y de mucha creatividad (Cáceres & Romero, 2016).

- **Desarrollo personal/capacitaciones:** El desarrollo profesional es una oportunidad organizada y formalizada en la cual el trabajador puede seguir superándose profesionalmente con apoyo de su entidad, esta estrategia suele ser utilizada con el fin de que la organización logre sobrevivir a la variedad de cambios globales volviéndose así más competitiva.

Esta estrategia suele darse por medio de los comúnmente llamados: sistemas de planificación profesional beneficiando así tanto a los trabajadores como a la empresa. A los primeros les ayudan a descubrir sus intereses y habilidades y a aumentar su satisfacción gracias a la posibilidad de identificar y trasladarse a los puestos más coherentes con sus objetivos y planes.

Desde la perspectiva de la empresa, la planificación profesional reduce el tiempo necesario para cubrir los puestos vacantes, ayuda en la planificación (preparación de los trabajadores para las vacantes derivadas de renovación o jubilación), identifica empleados con talento directivo y proporciona a todos los trabajadores la oportunidad de descubrir sus metas profesionales y desarrollar planes para alcanzarlas (Fernández, 2002).

Por otra parte, la capacitación laboral es un método utilizado en las empresas con el fin de que sus empleados puedan adquirir o renovar ciertos conocimientos que son necesarios en el área de trabajo. Se llevan a cabo tratando de evitar un desfase en la productividad requerida.

- **Incentivos/propuesta de valor:** Los incentivos laborales son aquellas iniciativas que lleva a cabo la empresa con el objetivo de motivar a los trabajadores para que sean más eficaces y obtengan resultados más rápidamente, con mayor calidad y generando un menor coste a la compañía. Existen dos tipos de incentivos laborales: económicos y no económicos.

Los Incentivos laborales económicos: Los Incentivos laborales económicos son las recompensas monetarias que la empresa da al empleado por la consecución de unos objetivos determinados, de manera que aumenta la implicación, la productividad y la satisfacción del profesional. Algunos de estos incentivos económicos son el pago de primas anuales, un aumento de sueldo o beneficios sociales como planes de pensiones, seguro médico, etcétera.

Los Incentivos laborales no económicos: Los Incentivos no económicos cumplen las mismas funciones que los anteriores, pero en lugar de motivar al empleado con cantidades económicas se hace con otros tipos de estímulos como: concediendo una mayor flexibilidad horaria que permita conciliar la vida laboral y familiar, el reconocimiento de los logros, la facilidad para elegir las vacaciones y los días libres o permitiendo crecer al trabajador dentro de la entidad (Cómo definir un plan de incentivos laborales, s.f).

- **Objetivos claros:** Los objetivos de una empresa, también conocidos como objetivos empresariales, son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos y capacidades con los que dispone o planea disponer.

Establecer objetivos es fundamental para el éxito de toda empresa sin importar el tipo o tamaño que tenga ya que estos permiten establecer un curso a seguir, motivar a los trabajadores, medir el desempeño, entre varios otros beneficios o ventajas (Arturo, 2020).

- **Acondicionamiento de las instalaciones/ambiente:** El entorno físico laboral, es uno de los aspectos más relevantes e influyentes en el rendimiento de los trabajadores, tanto en las tareas que deben realizar como en la relación entre compañeros, salud física y mental de estos.

Las instalaciones deben contar con elementos físicos como temperatura e iluminación adecuada, control de ruido y aire fresco, no obstante, colores y tamaños afines a la imagen corporativa son esenciales.

Por su parte, Rosa Liberato, especialista en salud ocupacional y asesora de la Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud reconoce algunos aspectos básicos para el bienestar del empleado (Espacios adecuados favorecen un mejor desempeño laboral, 2013)

Ventilación y temperatura: pueden generar disconfort térmico y baja productividad.

Iluminación: poca o excesiva generan fatiga visual.

Tamaño: el espacio pequeño puede provocar la adopción de posturas incómodas que arriesgan al individuo a padecer, a largo plazo, lesiones músculo-esqueléticas.

Elementos de trabajo: lugares reducidos dificultan disponer de lo necesario, lo cual retrasa procesos para un buen desarrollo de labores.

Paredes: el color adecuado desempeña un rol importante porque eleva la producción, reduce el riesgo de accidentes y aumenta la moral.

Empresa LAGZ GUÍAS Y REPUESTOS S.A.S

LAGZ GUÍAS Y REPUESTOS S.A.S es una empresa dedicada a la fabricación de repuestos automotrices tales como guías para válvulas de motor, tapones y calibre plástico, constituida en 1965 en la ciudad Santiago de Cali, Colombia.

Poseen tecnología en equipos automatizados y accionamientos neumáticos que permiten ofrecer un producto de alta calidad, utilizando materias primas seleccionadas para garantizar un producto óptimo y de alta confiabilidad, fabricados bajo un proceso productivo estandarizado, controles de calidad ejercidos uno a uno a cada producto en todos los procesos productivos y moderna tecnología aplicada a equipos de desarrollo propio, aportando alta flexibilidad al proceso productivo, permitiendo fabricar medidas especiales de acuerdo a las necesidades.

Gracias a esto han ingresado hace varios años a mercados internacionales satisfaciendo las necesidades especiales de cada uno, siendo líderes en ventas de guías para válvula de motor en Ecuador y participación en países como Costa Rica, Panamá, México, Perú y Bolivia (¿Quiénes somos?, s.f)

De tal modo podemos evidenciar, que la empresa se encuentra en un muy buen posicionamiento en el mercado, tanto así que sus productos ya se comercializan internacionalmente.

La empresa LAGZ, como toda organización, tiene planteada su misión, visión, principios y políticas, los cuales son aspectos fundamentales para darse a conocer en el mercado hacia sus clientes, estos aspectos denominan lo que catalogamos como la razón de ser de la organización (MISIÓN), a dónde quiere llegar (VISIÓN), y bajo qué parámetros lo quiere hacer (PRINCIPIOS Y POLÍTICAS).

MISIÓN: Somos una empresa líder en el diseño, fabricación y comercialización de repuestos automotrices. Ofrecemos a nuestros clientes soluciones integrales, fundamentadas en la cultura del mejoramiento continuo y la innovación, aportando beneficio y crecimiento a nuestro equipo humano, accionistas y al país

VISIÓN: Consolidarnos como empresa líder de autopartes ampliando la participación en mercados nacionales e internacionales, expandiendo nuestras líneas de productos y servicios, convirtiéndonos en una solución integral para nuestros clientes

Política de gestión integral:

En Guías y Repuestos estamos comprometidos a entregar a nuestros clientes soluciones que superen sus expectativas, contribuyendo a rentabilizar sus empresas, mediante el cumplimiento de los siguientes propósitos:

- Trabajar bajo la premisa del mejoramiento continuo de nuestros procesos y productos, soportados en el empoderamiento de nuestro equipo humano, la investigación y la innovación.

- Desarrollar a nuestro equipo humano mediante programas de capacitación y entrenamiento.

- Trabajar continuamente en la evaluación de necesidades de los mercados, el diseño y desarrollo de soluciones, favoreciendo la diversificación del portafolio de la empresa e incrementando su rentabilidad y participación en el mercado.

- Promover un ambiente de trabajo que favorezca la comunicación asertiva, el respeto, la creatividad y el trabajo en equipo.

- Recompensar el trabajo bien realizado, el compromiso y el aporte de ideas para la innovación, favoreciendo la productividad de todos los procesos de la empresa y la competitividad de los productos.

- Identificar y controlar los factores de riesgo asociados a las actividades desarrolladas en la compañía, reduciendo la probabilidad de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo.

- Diseñar, implementar, evaluar y mejorar el programa de salud y seguridad en el trabajo con el propósito de proveer a nuestros colaboradores y contratistas un ambiente de trabajo seguro que les permita incrementar su nivel de desempeño.

- Contribuir a la sostenibilidad del medio ambiente mejorando continuamente nuestros procesos.

Principios corporativos:

En Guías y Repuestos estamos comprometidos a la aplicación de los siguientes principios en nuestras acciones en búsqueda de la excelencia:

COMPROMISO CON LOS RESULTADOS: trabajamos continuamente de una manera estratégica y enfocada en el logro de los objetivos planteados.

MEJORAMIENTO CONTINUO: desde cada área trabajamos en equipo en la búsqueda del mejoramiento continuo.

DESARROLLO DEL PERSONAL: Estamos comprometidos con el crecimiento y desarrollo de nuestros colaboradores, identificando sus brechas y propendiendo por definir e implementar programas de capacitación y entrenamiento.

TRABAJO EN EQUIPO: cada persona que compone nuestro equipo humano es parte esencial de la organización. Llevamos a cabo diariamente nuestras acciones individuales en pro del logro de los objetivos colectivos comunes.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE: cumplimos los requisitos del cliente interno y externo, promoviendo su satisfacción, fidelidad y beneficio mutuo.

INTEGRIDAD: cumplimos con los reglamentos y políticas dentro del marco legal en cada una de las regiones donde nuestro producto es comercializado. Esto permite establecer relaciones donde prima la confianza con clientes internos y externos, proveedores, contratistas, accionistas y entidades gubernamentales.

DESARROLLO SOSTENIBLE: nuestro compromiso es trabajar día a día en el mejoramiento y cuidado del medio ambiente.

COMPROMISO CON LA SALUD Y SEGURIDAD: desarrollamos nuestras actividades diarias bajo la premisa del autocuidado y la seguridad como prioridad (RRHH, guías y repuestos LAGZ S.A.S, s.f)

A su vez, LAGZ cuenta con su respectivo plan estratégico el cual es una herramienta de uso para los de la alta dirección en la que se establecen las estrategias a llevar a cabo, aquellas que permitan la obtención de los objetivos establecidos, así como el cumplimiento de la misión y

visión de la entidad, lo anterior direccionado por programas de acción estratégicos o tareas específicas a realizar. El siguiente cuadro, muestra el plan estratégico en cuanto al área de Gestión humana:

PERSPEC.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	ÁREA APOYO PARA CUMPLIR
PROCESO INTERNO	LOGRAR UN TRABAJO SEGURO	Índice de accidentalidad: Numero de accidentes de trabajo del periodo / promedio de trabajadores de la empresa * K	LOGRAR UN TRABAJO SEGURO	Todas las areas
		índice de ausentismo: Numero de días por incapacidad laboral y comun en un periodo de tiempo / numero de días programados en un periodo de tiempo		Todas las areas
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	CAPACITACION Y FORMACION SELECTIVA POR AREAS	% Cumplimiento de capacitacion =(numero de trabajadores capacitados / total de capacitaciones programadas)* 100	CUMPLIMIENTO DE CRONOGRAMA DE CAPACITACION	Gerencia, Gestion Humana
PROCESO INTERNO	ELEVAR LA SATISFACION LABORAL EN LOS EMPLEADOS	Índice de satisfacion laboral (trimestral)	CUMPLIMIENTO DEL PLAN BIENESTAR	Gerencia, Gestion Humana
		Índice de rotacion del personal: (numero de personas contratas del periodo + personas desvinculadas en el mismo periodo / 2 *100) / (numero de trabajadores al comienzo del periodo que se considere + numero de trabajadores al final del periodo/2)	ANALISIS DE ENTREVISTAS DE RETIRO PARA VALIDAR CAUSAS Y DEFINIR PLANES DE ACCION	Produccion, Gestion Humana, Gerencia

Fuente: RRHH, guias y repuestos LAGZ S.A.S (s.f). material de archivo – plan estratégico

Estrategias:

- **Lograr un trabajo seguro:** se basa en la reducción del índice de accidentalidad en el trabajo y ausentismo que este genere o por causa externa. El coordinador de SG-SST junto con el de Gestión Humana son los responsables principales de llevar a cabo esta estrategia con el fin de no afectar la producción por accidentes generados o ausentismos prolongados.

El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), el cual debe ser implementado por todos los empleadores y consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua, lo cual incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en los espacios laborales (sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, s.f)

Los empleados, priorizados los operarios, cuentan con toda la dotación y capacitación necesaria para llevar a cabo sus funciones. Cuando se ocasionan accidentes de trabajo, la empresa por medio de su responsable de área, realizan una evaluación al empleado de cómo se llevó a cabo el accidente, dependiendo los resultados de la evaluación, se toman las medidas necesarias para mitigar riesgos futuros, así mismo se

realizan llamados de atención al empleado concientizando de cómo se puede prevenir el accidente laboral, de esta misma manera se reduce el ausentismo por accidentes de trabajo.

- **Cumplimiento de cronograma de capacitación:** se pautan las capacitaciones requeridas a brindar a los empleados sobre su unidad de trabajo con el fin de que se encuentren actualizados en sus conocimientos. Además, para los trabajadores recién incorporados son capacitados por los líderes de cada unidad, que cuentan con el tiempo y una experiencia óptima.

- **Cumplimiento del Plan de Bienestar:** se cuenta con un llamado plan de bienestar, el cual dispone de una serie de beneficios para los empleados de la organización. Esta serie de beneficios busca el mantener al empleado activo y motivado en su puesto de trabajo, logrando beneficiarse de su eficiente producción que contribuye al crecimiento de la entidad. Los siguientes son algunos de los beneficios con los que cuenta el Plan de Bienestar:

1. Auxilio de transporte interno (fuera del legal)
2. Auxilio de Alimentación interna (x día trabajado)
3. Auxilio de alimentación interna para trabajadores de turno noche.
4. Bonos de alimentación de BigPass
5. Parqueadero para motos totalmente gratis
6. Auxilio de un porcentaje de lo correspondiente al SML para monturas de gafas para el empleado que requiera de su uso.
7. Bonificación por hijos que se encuentren estudiando
8. 4 horas libres por celebración de cumpleaños
9. Horas deportivas (si así es solicitado)
10. Realización de 2 paseos familiares con un rango amplio de personas (6 por empleado) llevadas a cabo en junio-diciembre.
11. Se lleva a cabo desayunos cada 3 meses con los colaboradores y Gerencia con el fin de mantener una comunicación activa.
12. Por cumplimiento de metas cuatrimestrales reciben bonificación.

(Se excluyen valores monetarios como datos exclusivos de la entidad)

- **Análisis de entrevistas de retiro para validar causas y definir planes de acción:** se lleva a cabo una evaluación sobre los posibles retiros o no continuación del contrato y los aspectos que influyen en la toma de esta decisión con el fin de proponer planes de acción que disminuyan el índice de rotación del personal para mayor efecto de productividad.

Aparte de las estrategias mencionadas anteriormente, la empresa cuenta con otra variedad que si bien, no están establecidos en el plan estratégicos, también se llevan a cabo e influyen notoriamente en el desempeño de la entidad:

- Al momento de reclutar, la empresa opta por iniciativa realizar la publicación internamente de las vacantes requeridas con el fin de que los empleados actuales recomienden perfiles cercanos e idóneos para el cargo, lo que demuestra la óptima comunicación y confiabilidad en la organización. De no contrar con el perfil exacto, se hace pública la convocatoria. Por otra parte, la empresa también suele tener en cuenta a ex-trabajadores que hayan prestado sus servicios temporalmente para re-ingresarlos.
- Con respecto al salario, este suele ser superior al mínimo legal en la mayoría de los casos. Suele exceptuarse algunos operarios recientes.
- En cada fecha especial, suele otorgarse obsequios a sus empleados con el objetivo de mantener una relación cercana y que estos se sientan parte de la organización.
- En pro del bienestar de los empleados, la empresa otorga préstamos a quien lo solicite, inclusive sin cuota de interés.
- Quien ocupa el cargo gerencial, cuenta con una actitud de liderazgo y responsabilidad, pues mantiene al tanto de que las estrategias ya mencionadas se lleven a cabo en su totalidad por cada responsable de área.
- Crear ventaja competitiva al tener como objetivo la expansión de su línea de productos a nivel nacional e internacional.

Verificación

Estableciendo la relación existente entre las estrategias llevadas a cabo por la empresa hacia su capital humano con aspectos de gran relevancia como la misión, visión, políticas y principios ya mencionados tenemos que:

1. La estrategia de TRABAJO SEGURO lleva a cabo una relación conforme a la misión, políticas y principios de la empresa. Con la misión, debido a que ambas partes abordan la idea de sobrellevar un mejoramiento continuo en la organización. Con respecto a las políticas, hay relación en el sentido de que ambas partes se enfocan en la reducción y prevención de riesgos hacia el trabajador y optan por la implementación de programas que contribuyan a alcanzar lo planteado. Mientras que con los principios hay relación en cuanto a que la Salud y Seguridad de los trabajadores es prioritaria.

No posee relación conforme a la visión de la empresa, puesto que esta se proyecta a futuro con un objetivo distinto.

2. La estrategia CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN lleva a cabo una relación conforme a la misión, políticas y principios de la empresa. Con la misión, ya que ambos aspectos buscan fomentar el crecimiento del talento humano y la formación hace parte de ello. Con las políticas ya que ambas partes promueven el crecimiento de sus trabajadores por medio de la formación/capacitación. Con los principios ya que la capacitación y formación de los trabajadores es motivo relevante en la organización.

No posee relación conforme a la visión de la empresa, puesto que esta se proyecta a futuro con un objetivo distinto

3. La estrategia PLAN DE BIENESTAR lleva a cabo una relación conforme a la misión, políticas y principios de la empresa. Con la misión, puesto que concuerdan en cuanto al aporte de beneficios y crecimiento al equipo humano de la organización. Con las políticas, ya que ambos se enfocan en la comunicación asertiva, impulsando a los trabajadores a un mejoramiento continuo por medio de recompensas por las metas cumplidas. Con los principios en cuanto al mejoramiento continuo respecto al capital humano.

No posee relación conforme a la visión de la empresa, puesto que esta se proyecta a futuro con un objetivo distinto

4. La estrategia ENTREVISTAS DE RETIRO PARA DEFINICIÓN DE PLANES DE ACCIÓN lleva a cabo una relación conforme a la misión, políticas y principios de la empresa. Con la misión, al entenderse que los planes de acción realizados por la entidad para evaluar el capital humano tienen como objetivo contribuir al crecimiento de este a futuros talentos. Con las políticas, ya que ambas se enfocan en promover un buen ambiente de trabajo evaluando posibles fallas para finiquitarlas y proseguir con el mejoramiento del ambiente y satisfacción de los empleados. Con los principios, puesto que ambos aspectos prioriza el identificar las situaciones relevantes que afecten directamente el talento humano con el fin de continuar en su crecimiento.

No posee relación conforme a la visión de la empresa, puesto que esta se proyecta a futuro con un objetivo distinto.

5. Las demás estrategias mencionadas también llevan a cabo una relación conforme a la misión, políticas y principios de la empresa. Con la misión ya que ambos aspectos contribuyen al crecimiento del talento humano ya sea directa o indirectamente. Con la visión, ya que ambos aspectos priorizan y enfatizan el expandir la línea de productos en el mercado nacional e internacional. Con las políticas al profundizar la importancia sobre el empoderamiento del talento humano y la comunicación como factor clave del buen desempeño. Con los principios ya que ambos aspectos se enfatizan en el mejoramiento continuo del capital humano.

Capítulo II. Métodos de evaluación en la compañía

La medición del desempeño y la efectividad son aspectos corporativos claves, por ello se han realizado constantes investigaciones acerca de técnicas o estrategias para la medición de los mismos, lo que ha llevado a la creación de diversos métodos que contribuyen a valorar y mejorar los resultados de las empresas teniendo como eje la visión de cada una de ellas.

En esta línea de ideas, Ayuso (2003) afirma que “el valor real de una empresa no coincide con lo que dicen sus balances y registros contables. Esto sucede porque la contabilidad sólo refleja algunos de los activos y a otros los desconoce en forma absoluta.” (pág.3), lo anterior concuerda con el hecho de que hoy en día se han desarrollado varios métodos de medición del desempeño que tienen en cuenta los activos intangibles, así los procesos de evaluación se han extendido a todas las áreas de la organización, incluyendo la de Recursos Humanos, que está relacionada con el capital humano, un activo intangible vital para la entidades.

Algunos de los métodos utilizados en la actualidad que tienen en cuenta la medición de los activos intangibles son: *Skandia Navigator*, *Monitor de Activos intangibles*, *Modelo de dirección por competencias*, *Technology Broker*, *Modelo Nova*, *Balanced ScoreCard*, entre otros.

Específicamente, para esta investigación se utilizó el método *Balanced Scorecard* como base para comparar los procesos de evaluación de la empresa *GUÍAS Y REPUESTOS LAGZ S.A.S* en el área de recursos humanos, se ha elegido este método ya que por sus características se acopla a las necesidades de la compañía y a las evaluaciones que viene desarrollando. Además el *Balanced Scorecard* ha mostrado ser un modelo útil para mejorar el área de recursos humanos mediante la incorporación de prácticas y de redefinir el rol de los encargados de esta dependencia que se convierten en *socios estratégicos* que contribuyen en el diseño e implementación de metas y objetivos, mediante el uso del cuadro de mando integral (Ordoñez, 2012).

En este capítulo, en primer lugar se describirá el *Balanced Scorecard*, seguido de las estrategias de evaluación de la compañía y por último mediante una tabla se realizará una

comparación entre ambos. Se debe tener en cuenta que, para la recolección de información se realizó una revisión documental de textos de la compañía y del Balanced Scorecard, así como una entrevista con un empleado encargado del área de recursos humanos.

Balance ScoreCard

El Balanced ScoreCard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) fue presentado por primera vez en 1992 en un artículo para el Harvard Business Review por sus autores David Norton y Robert Kaplan. El artículo original se basó en un proyecto de investigación multi-empresa para estudiar la medición del desempeño en organizaciones cuyos activos intangibles eran un factor esencial en la ecuación de creación de valor (Roncancio, 2019).

En la actualidad El BSC o Cuadro de Mando Integral se usa en empresas, gobiernos y organizaciones sin fines de lucro a nivel mundial, de esta manera, en un estudio sobre el uso de este modelo en el año 2017 realizado por 2GC, se encontró que el BSC es principalmente usado a nivel ejecutivo (74%) y por los gerentes funcionales (53%). En términos de localización, los resultados indican que América del Norte y del Sur (32%) conforman el territorio donde el BSC es más usado, a continuación, se encuentran India (18%) y Europa (15%). Finalmente, en relación con el tamaño de las empresas que usan el Cuadro de Mando Integral, la mayoría de las empresas que lo usan cuentan con menos de 500 empleados (61%) (Pensemos, s.f.).

El BSC busca un correcto equilibrio y alineación entre los elementos de la estrategia global y los elementos operativos de la misma. Los elementos globales son: la misión (nuestro propósito), la visión (a qué aspiramos), los valores centrales (en qué creemos), las perspectivas y los objetivos. Por su parte, los elementos operativos son: los indicadores clave o KPI (ya sean indicadores inductores o de resultado) e iniciativas estratégicas (proyectos que lo ayudan a alcanzar sus objetivos).

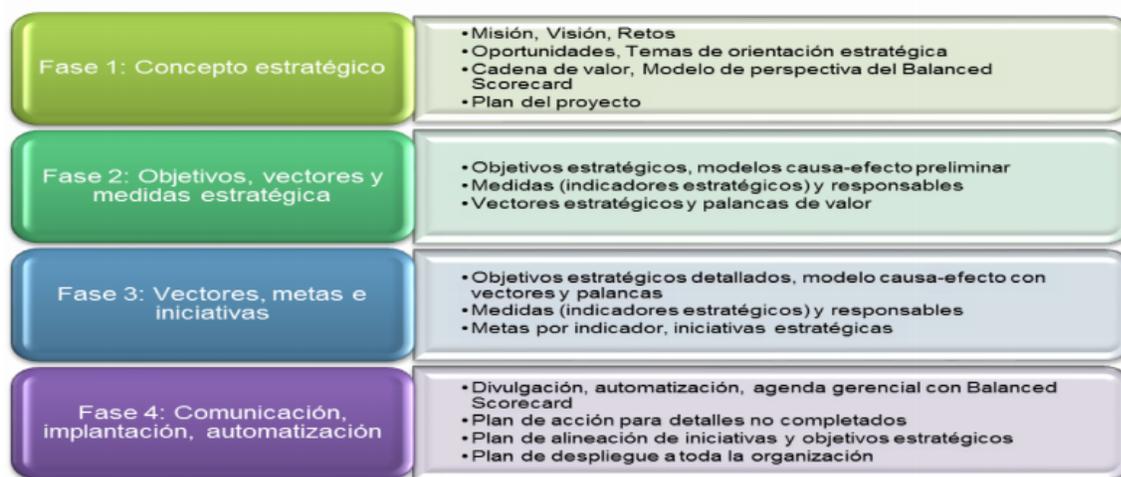
De otra parte, los propósitos con los que una organización construye un Balanced Scorecard son: Describir y comunicar su estrategia; medir su estrategia y hacer un seguimiento de las acciones que se están tomando para mejorar sus resultados. De esta manera, el uso del mismo beneficia a la empresa en la medida que puede: transformar la visión de la organización

en acciones reales que se podrán medir y seguir; ayudar a alinear todas las áreas y las actividades de la organización en función de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de la visión; mejorar la comunicación interna de las organizaciones con el fin de que todos los miembros tengan conocimiento de su función con miras al cumplimiento de las meta; estimular la transformación organizacional a partir de la estrategia; Ayudar a dar una estructura lógica a la estrategia; mantener la estrategia visible y como foco de la generación de estadísticas y producir una mejora en los procesos organizacionales de gestión de la información (pensemos, s.f.).

Así mismo, para la implementación del modelo se plantean una serie cuatro de fases que demuestran el desarrollo del método y se muestran en el siguiente gráfico.

Figura 1

Fases para la implementación del Balanced Scorecard



Fuente: Amendola, L. (2005). Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos.

Además, el Cuadro de Mando Integral introduce cuatro perspectivas distintas para evaluar el desempeño de la estrategia de una organización, la perspectiva financiera, la Perspectiva del Cliente, la Perspectiva de Procesos y la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, cada una de estas permite centrarse y analizar un aspecto específico de la empresa pero se complementan entre sí como se puede observar a continuación:

Perspectiva Financiera. El objetivo de esta perspectiva es responder a las expectativas de los accionistas, así se plantean como pregunta principal: ¿Qué se quiere cómo dueños o accionistas?, se debe tener en cuenta que los resultados financieros se consiguen únicamente si

los clientes están satisfechos, por tanto, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente ya que esta refleja el mercado en el cual se está compitiendo (Ayala, 2011)

Perspectiva del Cliente. El objetivo de esta perspectiva es proporcionar información mediante la cual adquirir, retener y satisfacer a los clientes. La pregunta central es ¿Cómo se deben satisfacer los clientes para alcanzar nuestros objetivos financieros?, es de subrayar que la satisfacción del cliente depende directamente de la propuesta que planteé la empresa en términos del espectro de expectativas que estos tengan: Calidad, precios, imagen entre otros (Ayala, 2011)

Perspectiva de Procesos Internos. En esta perspectiva se busca identificar indicadores y objetivos claves que le permita a la empresa generar la satisfacción de los clientes, así la pregunta fundamental es ¿Cuál debe ser el nivel de calidad y eficiencia de los procesos para satisfacer las necesidades de los clientes? , los procesos internos incluyen: tiempos de manufactura, calidad, velocidad de producción entre otros.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. En esta perspectiva se plantea lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. De esta manera, busca identificar “qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos” (Ayala, 2011, p.8) y crear valor para la empresa cumpliendo los objetivos financieros.

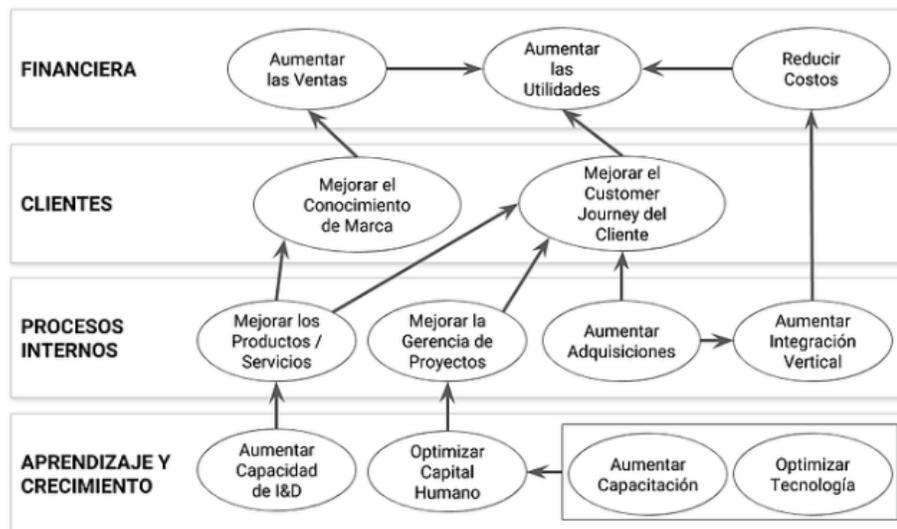
Teniendo en cuenta que el interés de esta investigación es el capital humano es esta última perspectiva la que se utiliza para realizar las comparaciones con la empresa LAGZ. Así, es de resaltar que para esta dimensión el Balanced ScoreCard plantea como claves los siguientes indicadores: satisfacción del empleado, retención del empleado, productividad del empleado.

Es importante resaltar, que un aspecto fundamental que busca el Balanced ScoreCard es el hecho de que cada empleado conozca los objetivos y estrategias de la organización y sobre todo su función en estas, para ello propone la creación de un mapa estratégico que es una

representación visual en la que se describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas como se puede apreciar en la figura 2.

Figura 2

Ejemplo de Mapa estratégico



Fuente: Roncancio (2018). *¿Qué es un mapa estratégico en el Balanced Scorecard y como se hace?*

El Balanced Scorecard se puede aplicar a toda la compañía o por áreas, pero se debe diseñar teniendo en cuenta la misión, visión, estrategia de la empresa. Haciendo un enfoque en el área de RRHH, este modelo se caracteriza por convertirse en un agente para el cambio y en un aliado clave para el crecimiento de la organización.

Métodos De Evaluación De La Empresa LAGZ

La empresa LAGZ está compuesta por diferentes áreas funcionales, una de ellas y que es fundamental para este trabajo de investigación es el área de recursos humanos. Los documentos utilizados para analizar los procesos de medición que realiza esta área, son compartidos directamente por la organización, lo que permite tener una información confiable y verídica.

Las evaluaciones que realiza la empresa son trimestrales y se llevan a cabo por medio de indicadores que permiten conocer el estado actual de la empresa y medir si se están cumpliendo con las metas trazadas. Los indicadores son obtenidos del plan estratégico de su área, el cual está compuesto por diferentes aspectos: perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores estratégicos, metas estratégicas, áreas de apoyo y responsables como se pueda observar a continuación en la figura 3.

Figura 3

Plan estratégico del área de recursos humanos

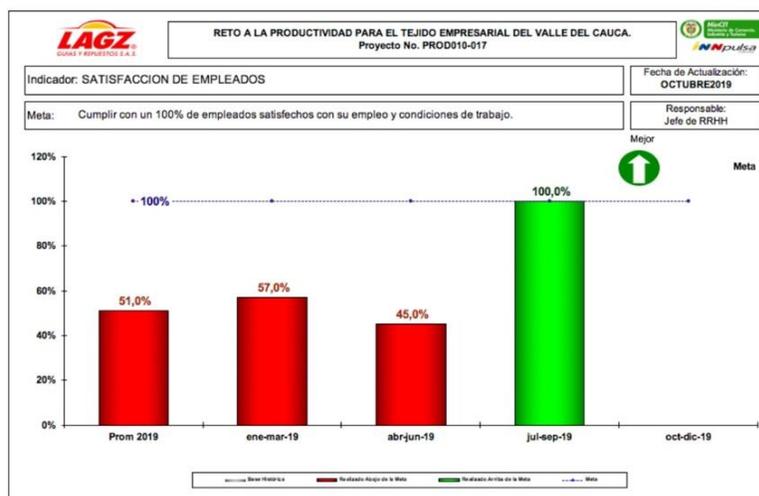
PERSPEC.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES ESTRATEGICOS	META ESTR. 2019	ÁREA APOYO PARA CUMPLIR	RESPONSABLE
PROCESO INTERNO	LOGRAR UN TRABAJO SEGURO	Indice de accidentalidad: Numero de accidentes de trabajo del periodo / promedio de trabajadores de la empresa * K	4	Todas las areas	Jefe de Gestión Humana- Coordinador de SG-SST
		indice de ausentismo: Numero de días por incapacidad laboral y comun en un periodo de tiempo / numero de días programados en un periodo de tiempo	4%	Todas las areas	Jefe de Gestión Humana- Coordinador de SG-SST
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	CAPACITACION Y FORMACION SELECTIVA POR AREAS	% Cumplimiento de capacitacion -(numero de trabajadores capacitados / total de capacitaciones programadas)* 100	100%	Gerencia, Gestion Humana	Jefe de Gestión Humana
PROCESO INTERNO	ELEVAR LA SATISFACION LABORAL EN LOS EMPLEADOS	Indice de satisfacion laboral (trimestral)	100%	Gerencia, Gestion Humana	Jefe de Gestión Humana
		Indice de rotacion del personal: (numero de personas contratadas del periodo + personas desvinculadas en el mismo periodo / 2 *100) / (numero de trabajadores al comienzo del periodo que se considere + numero de trabajadores al final del periodo/2)	12%	Produccion, Gestion Humana, Gerencia	Jefe de Gestión Humana

Fuente: RRHH, guías y respuestas LAGZ S.A.S (s.f). Material de archivo-Plan estratégico.

Para el área de recursos humanos los indicadores son los siguientes: satisfacción de los empleados, ausentismo, capacitaciones y accidentes laborales, a continuación se describen cada uno de estos indicadores:

Satisfacción de los Empleados. Para la entidad LAGZ este indicador es uno de los más significativos ya que entre más satisfecho esté el trabajador, mejor realizará su labor, es por ello que apunta a llevar a cabo varias estrategias monetarias y de buenas condiciones de trabajo. La meta para este indicador es cumplir con 100% de empleados satisfechos con su empleo y condiciones de trabajo, como se puede apreciar en la figura 4 para este indicador en el trimestre de julio-septiembre 2019 se cumplió la meta, sin embargo, en los trimestres anteriores la satisfacción estuvo entre 45% y 57%.

Figura 4 Estadísticas indicador satisfacción de empleados



Fuente: RRHH, guías y repuestos LAGZ S.A.S (s.f). Material de archivo-Plan estratégico.

Rotación del Personal. Esta medida de gestión es de gran interés para LAGZ, ya que permite analizar los problemas de insatisfacción que existen entre los trabajadores, también permite examinar si se está llevando un proceso de selección y contratación eficaz. Para medir la rotación de personal se utiliza un índice que es el resultado de la siguiente formula:

$$\frac{\text{Número de personas contratadas del periodo} + \text{personas desvinculadas en el mismo periodo}}{\text{Número de trabajadores al comienzo del periodo que se considere} + \text{número de trabajadores al final del periodo}} \times 100$$

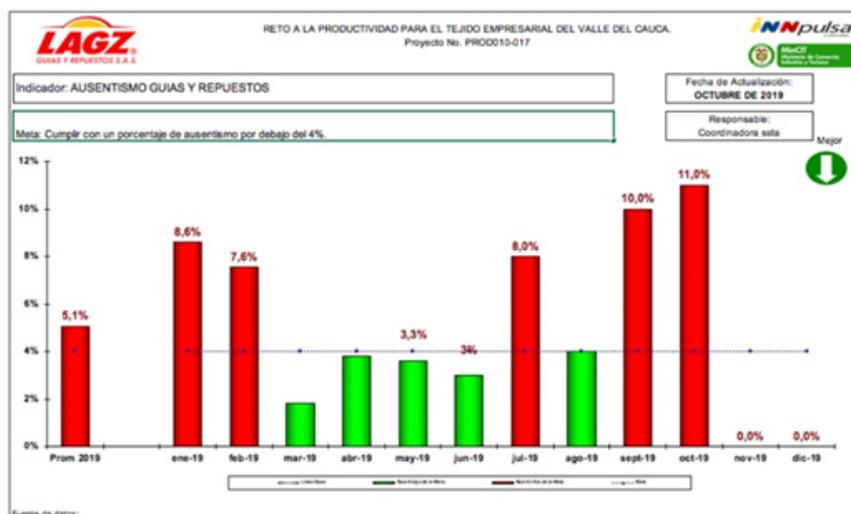
Número de personas contratadas del periodo + personas desvinculadas en el mismo periodo / 2

Ausentismo. Es importante que toda empresa pueda tener un control sobre la ausencia del capital humano, ya que al no tenerlo ocasiona un impacto negativo en el ambiente laboral debido a que se puede deteriorar por exceso de tareas, es por ello que en LAGZ se procura tener un ausentismo por debajo de 4%, una de las maneras que se utiliza para alcanzar este índice es el disminuyendo los número de accidentes concientizando a los trabajadores en la importancia del uso de los elementos de protección en el trabajo, evitar que haya distracción en el personal y sobre todo la prevención de riesgos laborales. Es de resaltar que aunque se intenta tener el índice

de ausentismo bajo este nunca logra ser cero porque existen factores que la empresa no puede controlar como incapacidades, licencias de maternidad, vacaciones entre otros.

Para este indicador se puede observar en la figura 5, que durante el año 2019 no fue estable alcanzando diversos porcentajes en el año, siendo 11% el máximo.

Figura 5 *Indicador de ausentismo*

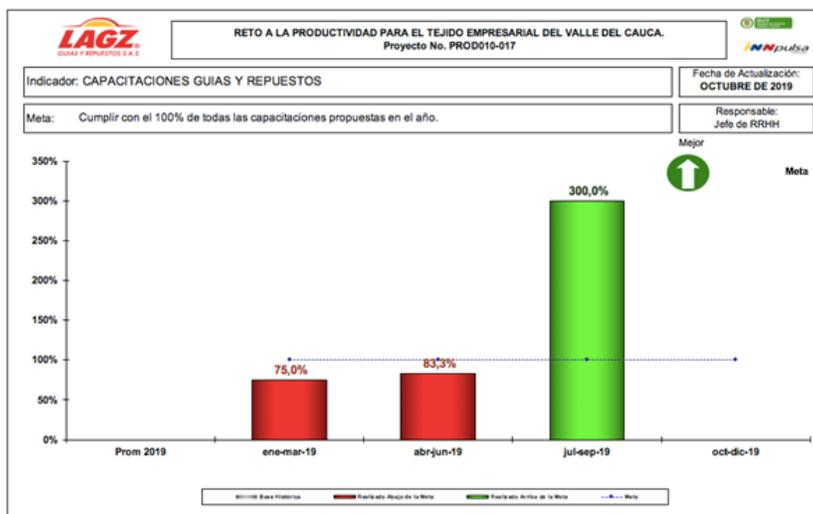


Fuente: RRHH, guías y repuestos LAGZ S.A.S (s.f). Material de archivo-Plan estratégico.

Capacitaciones. Las capacitaciones son de mucha ayuda al capital humano, por medio de estas la empresa quiere lograr que sus empleados mejoren su desempeño laboral, afianzando habilidades, eficacia en la productividad y calidad en el trabajo. También este indicador contribuye a disminuir el índice de accidentabilidad y por ende crear un sitio de trabajo seguro.

En la figura 6 se muestra que precisamente la meta respecto a este indicador: Cumplir con el 100% de las capacitaciones propuestas en el año, sea cumplido y superado, pues para el periodo julio-septiembre 2019 se había alcanzado el 300% de capacitaciones.

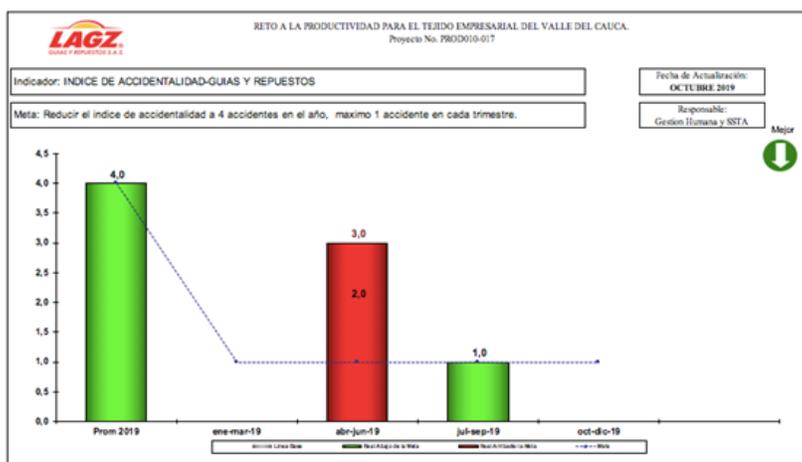
Figura 6 Indicador de capacitaciones guías y repuestos



Fuente: RRHH, guías y repuestos LAGZ S.A.S (s.f). Material de archivo-Plan estratégico

Índice de Accidentalidad. Para LAGZ este indicador es necesario ya que las actividades que deben realizar los trabajadores pueden atentar contra la salud y el bienestar, es por ello que se implementan acciones para lograr un trabajo seguro. En la gráfica se puede observar que la meta: Reducir el número de accidentes a 4 al año, máximo uno cada trimestre, no se está cumpliendo, pues si bien en el trimestre julio-septiembre, sólo presentó un accidente, el trimestre anterior abril-junio se presentaron 2 accidentes.

Figura 7 Indicador de accidentalidad



Fuente: RRHH, guías y repuestos LAGZ S.A.S (s.f). Material de archivo-Plan estratégico

Lo expuesto con anterioridad permite reconocer que la empresa LAGZ tienen un plan estratégico organizado en función de tener metas e indicadores específicos que le posibilitan evaluar los aspectos a mejorar y emprender acciones con responsables directos, así en la mayoría de los indicadores la empresa ha mejorado sobre todo para el trimestre julio-septiembre, sin embargo, podría ser beneficioso que indicadores como el de las capacitaciones pueden ser más específicos detallando qué tipo de capacitaciones se deben desarrollar, estableciendo metas más concretas sobre el número de capacitaciones a cumplir.

De otro lado, con la información recogida de la empresa GUIAS Y REPUESTOS LAGZ S.A.S y del BALANCED SCORECARD, se construyó la tabla 1, en la que a partir de seis categorías: formulación de misión y visión, uso de perspectivas, planteamiento de objetivos estratégicos, Uso de indicadores, planteamiento de metas y uso de mapas estratégicos, se establecieron semejanzas y diferencias entre las propuestas para la medición del capital humano.

Categorías	LAGZ	Balanced Scorecard
Formulación de misión – visión	La empresa tiene una misión y visión claras, y la gestión en el área de RRHH, se enfoca en el mejoramiento de su desempeño teniéndolas en cuenta.	Enfatiza en la importancia de que las diferentes dependencias se alineen con la estrategia global (misión-visión) de la empresa.
Uso de perspectivas	LAGZ ha venido trabajando en la implementación de perspectivas que ayuden a llevar un mejor control dentro de la empresa, estas aparecen descritas en el plan estratégico de recursos humanos <ul style="list-style-type: none"> ○ Procesos Internos ○ Aprendizaje y crecimiento 	El Cuadro de Mando Integral introduce cuatro perspectivas distintas para evaluar el desempeño de la estrategia de una organización: <ul style="list-style-type: none"> ○ La perspectiva financiera ○ La perspectiva del cliente ○ La perspectiva de procesos ○ La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Planteamiento de objetivos estratégicos	Los Objetivos estratégicos entran hacer parte de cada uno de los indicadores, que van entrelazados con el fin de alcanzar las metas propuestas por la entidad. Sin embargo, no se plantea la relaciones de causalidad y efecto entre los mismos	Los objetivos estratégicos deben construirse prioritariamente ya que desde ahí parte la creación de indicadores y estrategias. Siempre se relacionan entre ellos.
Indicadores de talento humano	Dentro de sus estrategias organizacionales ha optado por tener una medición y gestión de su capital humano mediante los siguientes indicadores: <ul style="list-style-type: none"> ○ Indicador de Accidentalidad ○ Indicador de Ausentismo ○ Indicador de Capacitación ○ Indicador de Rotación de personal ○ Indicador de Satisfacción laboral 	Plantea el uso de indicadores como necesario y deben ser construidos con precisión para cada empresa. Los más usados para el capital humano han sido: <ul style="list-style-type: none"> ○ Indicador de satisfacción ○ Indicador de retención ○ Indicador de productividad
Metas	La entidad plantea una serie de metas que se han fijado de acuerdo a indicadores y que le permiten determinar el cumplimiento del plan estratégico.	Tener claras metas es de gran relevancia, porque ellas son el reflejo de lo que aspiramos y el lugar al que queremos llegar a futuro (visión)
Uso de mapas estratégicos	No cuentan con mapas	Este proporciona todo el plan que la empresa debe implementar para obtener los resultados esperados.

Como se puede evidenciar, son muchas las similitudes que se encuentran entre el método de medición de la empresa y el Balanced Scorecard, evidenciándose diferencias en cuanto al uso de mapa estratégicos una herramienta que no utiliza LAGZ pero que resulta fundamental en el Balanced Scorecard, pues esta representación gráfica permite socializar con el personal la estrategia de la empresa y de esta manera que se trabaje en conjunto entendiendo la función de una actividad específica dentro de la estrategia global.

Además, respecto a los objetivos estratégicos la empresa no presenta una relación entre los mismos lo que implica que no se tenga un plan claro, pues existen metas aisladas; precisamente, en este sentido, el Balanced Scorecard plantea la importancia de relacionar los diferentes objetivos estratégicos hacia una estrategia en común. Por último, si bien en ambos casos los indicadores permiten evaluar el cumplimiento de las metas, el cuadro de Mando Integral propone la especificidad en las metas que se planteen, situación que en LAGZ no siempre ocurre.

Así, la empresa si emplea parte del método de medición Balanced Scorecard, pero deja a la deriva pasos o componentes de este método, lo que puede dificultar la buena gestión del capital humano.

Capítulo III. Evaluación De Las Estrategias Implementadas Por LAGZ Y Su Contribución Al Logro De Los Objetivos Estratégicos.

Cuando una empresa establece sus objetivos, está dejando en claro lo que realmente quiere y espera lograr en un periodo determinado. Los objetivos estratégicos, suelen implementarse bajo los siguientes propósitos:

1. Materializar la estrategia: Establecer objetivos estratégicos concretos permite a todo el equipo ponerse de acuerdo sobre qué es exactamente lo que la organización debe lograr.
2. Ayudar a establecer las metas y evaluar su cumplimiento: Los objetivos estratégicos deben servir como guía cuando la gerencia formula las metas a nivel táctico y operacional.
3. Crear alineación organizacional: Una buena definición de objetivos estratégicos debe ayudar a que los empleados y los departamentos no trabajen con objetivos que entren en conflicto. En su lugar deben ayudar a que todos trabajen con una imagen global en mente, de forma que todos se muevan en la misma dirección (Alvarado, 2021).

Se subraya que en los capítulos anteriores se exploró el plan estratégico de la gestión del capital humano de la empresa sus objetivos estratégicos y estrategias, en este capítulo, específicamente se examina y evalúa si las estrategias implementadas por la empresa LAGZ en la gestión del capital humano contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la organización,

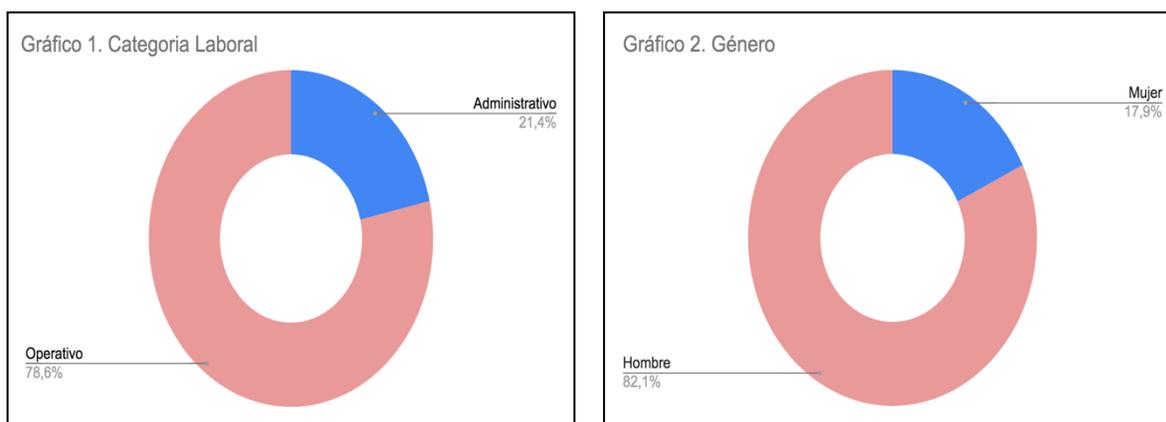
Para ello se decidió aplicar una encuesta que fue construida a partir del cuestionario de satisfacción laboral del personal de administración y servicios de la Universidad de Salamanca, España. La encuesta aplicada, constó con una serie de preguntas ordenadas por categorías y con opciones de respuesta en las que el empleado debía mostrar su nivel de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones presentadas.

Las categorías de la encuesta fueron: información de carácter general, puesto de trabajo, dirección del área de trabajo, interacción con los compañeros, comunicación laboral, recursos e infraestructura, capacitación/formación, mejoramiento continuo, motivación y reconocimiento.

La encuesta se aplicó de manera virtual mediante un formulario de Google, esta herramienta tabuló automáticamente las respuestas de los empleados en una base de datos de Excel, a partir de esta se construyeron y se graficaron los resultados de las encuestas en función de los porcentajes de respuesta para cada ítem, a continuación, se presentan estos hallazgos.

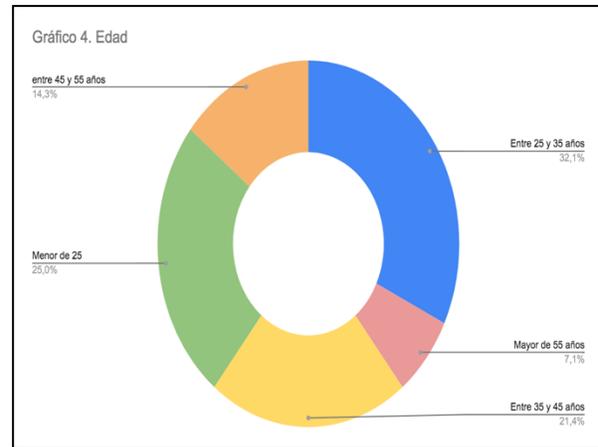
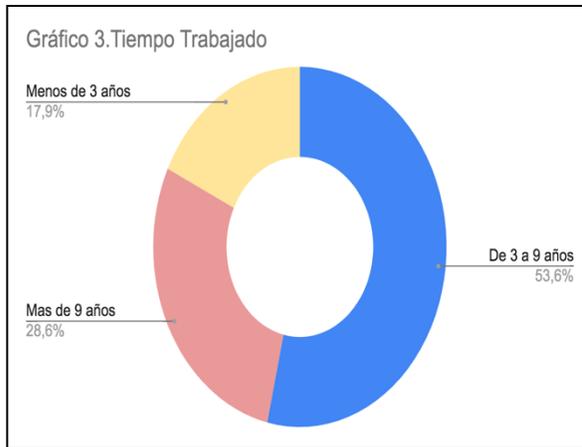
Información de carácter general

En esta categoría correspondiente a la información general, se puede apreciar que con respecto al tamaño de la muestra (28 empleados) de una total de 45 empleados, un 78.5% equivale a empleados operativos y 21.4% a empleados administrativos como se representa en el gráfico 1.



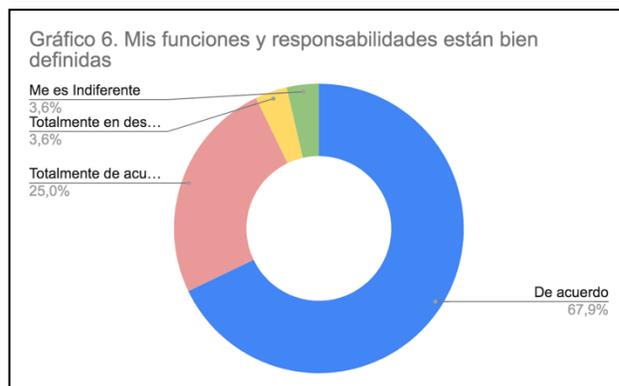
Por otra parte, un 85.1% de los empleados son hombres, mientras que el 17.9% restantes corresponde a mujeres como se representa en el gráfico 2. En términos del tiempo que llevan laborando en la empresa sólo el 17.9% llevan menos de 3 años y un 53,6% tiene entre 3 y 9 años (ver gráfico 3), lo anterior, puede dar indicios de una baja rotación del personal en la empresa, esto es importante, pues en general una alta rotación puede generar problemas para una compañía que debe invertir recursos constantes en capacitar y dotar a nuevos empleados. Por último, se observa que, respecto a la edad de los empleados, el

32.1% corresponde a empleados entre los 25 y 35 años, un 25% menos a 25 años, un 21.4% entre 35 y 45 años, un 14.3% entre 45 y 55 años y por último un 7.1% mayor a los 55 años (ver gráfico 4).



Puesto de trabajo

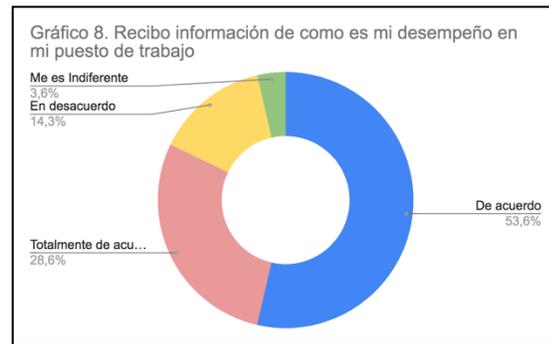
Esta categoría se relaciona con el objetivo de alinear al personal con los objetivos de la empresa del Balanced Scorecard, desde este modelo se considera que un empleado que tiene total conocimiento y manejo sobre sus funciones, se desempeña de mejor manera. En



general, la empresa tiene un buen manejo en este aspecto, en tanto que, la mayoría de los empleados considera que su trabajo está bien organizado en su unidad (93%, gráfico 5), que sus funciones y responsabilidades están bien definidas (92%, gráfico 6) y que en su área de trabajo puede desarrollar sus habilidades (90%, gráfico 7).

Sin embargo, se evidencia en el gráfico 8 que el 14.3% de los empleados no recibe información sobre su desempeño en el puesto del trabajo, lo que cual puede constituirse en una desventaja para la organización, ya que

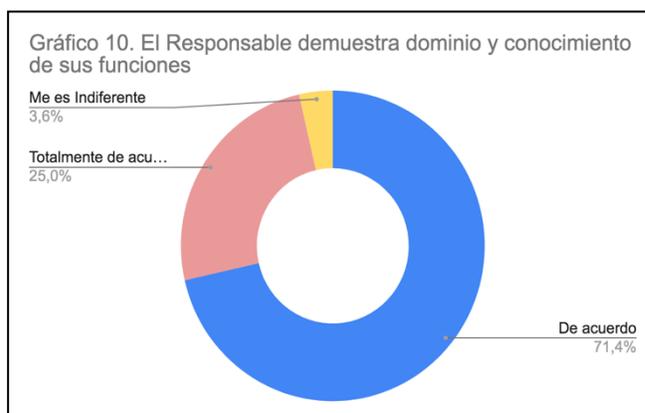
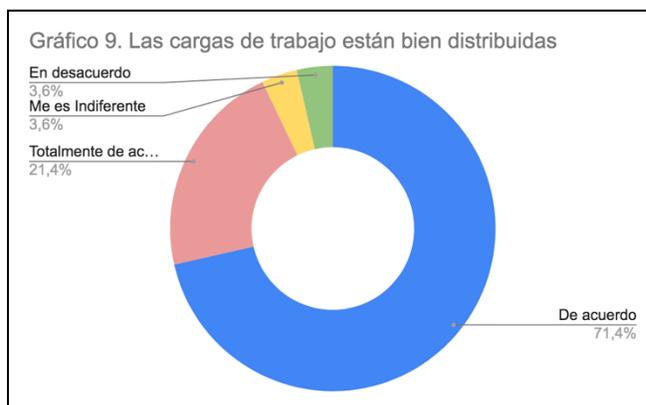
al no estar informados acerca de su desempeño, es más difícil estos reconozcan sus posibilidades de mejora e implementen estrategias de acuerdo a los objetivos de la empresa.



Dirección del área de trabajo

Esta categoría se relaciona con el objetivo de la organización de *eleva la satisfacción laboral en los empleados*, ya que, si los empleados sienten confianza y seguridad en la dirección, van a tener mayor satisfacción y van a desempeñar sus labores de

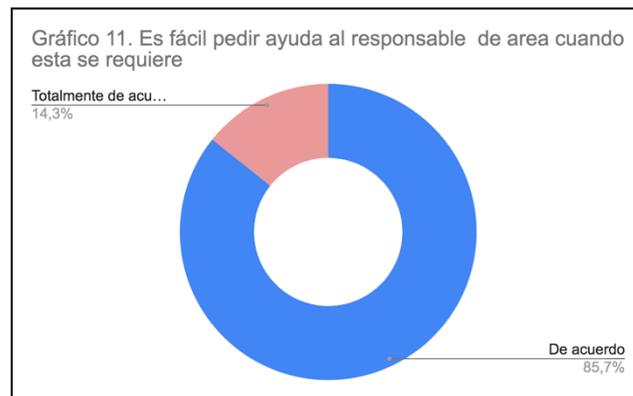
mejor manera.



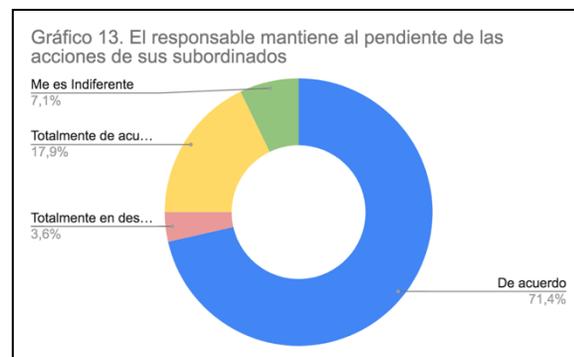
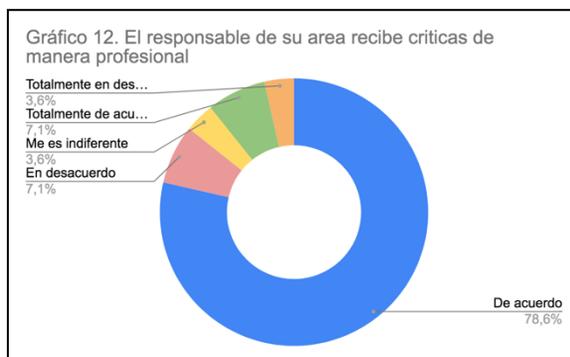
Se encontró que, en general los empleados tienen un buen concepto hacia la dirección del área de trabajo puesto que la mayoría de las los empleados considera que: los responsables de las distintas dependencias demuestran dominio y conocimiento sobre sus funciones (71,4% de acuerdo, 25% totalmente de acuerdo, gráfico 10); que las cargas de trabajo están bien distribuidas (71,4% de acuerdo, 21,4% totalmente de acuerdo, gráfico 9); que les resulta fácil comunicarse con su jefe cuando requieren ayuda (el 14,3% totalmente de acuerdo, el 85,7% de acuerdo,

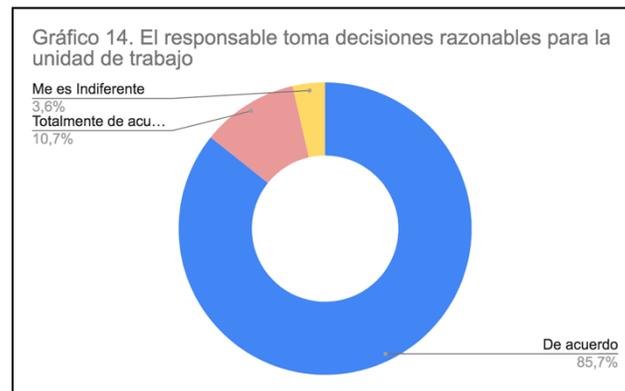
gráfico 11); que el encargado mantiene pendiente de las acciones de sus subordinados

(71,4% de acuerdo, el 17,9% totalmente de acuerdo, gráfico 13) y que toma decisiones responsables (85,7% de acuerdo y el 10,7% totalmente de acuerdo, gráfico 14).



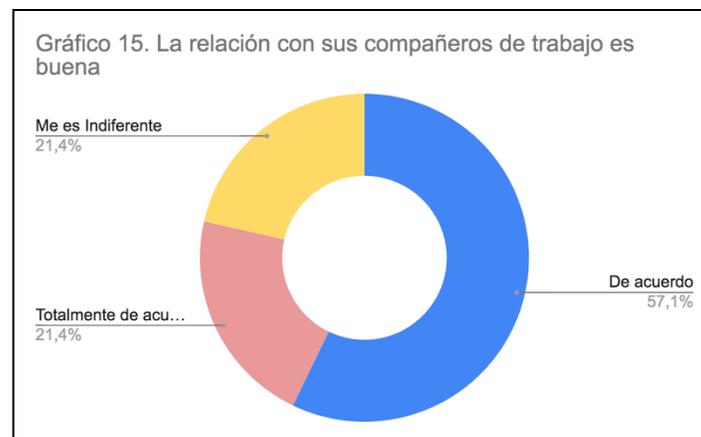
No obstante, frente a la afirmación: *El responsable de área recibe críticas de manera profesional*, el 7.1% estuvo en desacuerdo, el 3.6% totalmente en desacuerdo y un 3.6% fue indiferente (gráfico 12). Lo anterior, puede impedir que la compañía avance en la solución de problemáticas, pues, por un lado, los subordinados no se sienten completamente libres de expresar sus opiniones lo que puede generar en ellos frustración, y por otra parte, el responsable de esa dirección estaría bloqueando una crítica constructiva que beneficiaría a la organización.



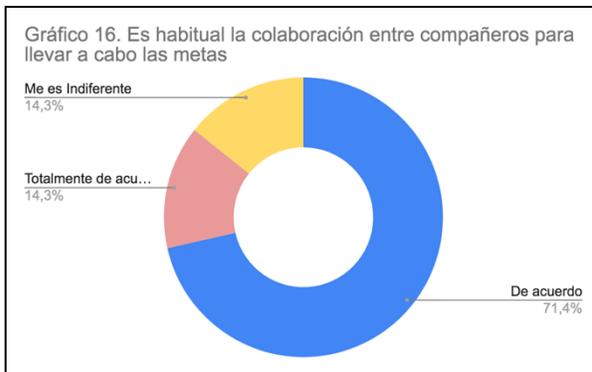


Interacción con los compañeros

Esta categoría se relaciona con el objetivo de la organización de *eleva la satisfacción laboral en los empleados*, puesto que la interacción con los compañeros abarca parte del clima laboral de la organización, de esta manera, las relaciones con los compañeros de trabajo son importantes al influir en el desempeño de los empleados.

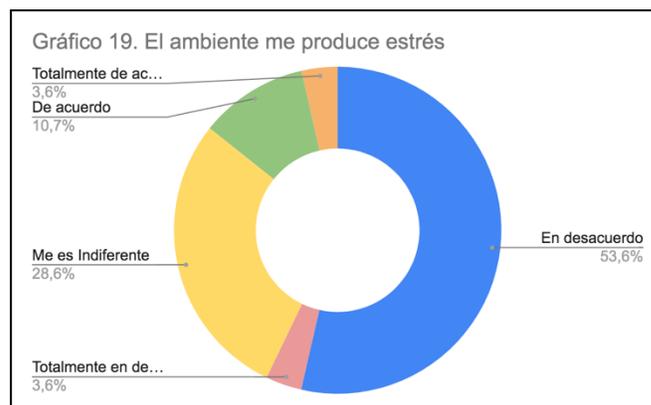


Las interacciones entre los empleados en la empresa LAGZ tienen algunas problemáticas, de esta manera, aunque para los indicadores: *considerarse parte de un buen equipo de trabajo* (75% de acuerdo, 21,4% totalmente de acuerdo, gráfico 17) y *resultarle fácil expresar sus opiniones en su lugar de trabajo* (89,3% de acuerdo y 10,7% totalmente de acuerdo, gráfico 18), las respuestas de los empleados en general fueron favorables, para los demás indicadores se presenta un aumento en las respuestas desfavorables.



De este modo, en cuanto a considerar las relaciones con los compañeros de trabajo como buenas un 21.4% se mostró indiferente (gráfico 15) y el 14,3 % se mostró indiferente frente a la colaboración entre compañeros para llevar cabo las metas (gráfico 16), lo que

indicaría que varios empleados no le dan importancia a las relaciones laborales e individualismo en la unidad de trabajo. En cuanto al gráfico 19, se puede observar que el 14,3% del personal considera que el ambiente laboral le produce estrés (10,7% de acuerdo, y 3,6% muy en desacuerdo) y un 28,6% se mostró indiferente, lo anterior evidencia que varios empleados no están en condiciones óptimas para desarrollar sus funciones, ya que el estrés puede llegar a convertirse en un impedimento para la realización de estas.



Comunicación Laboral

Esta categoría es de suma relevancia ya que una buena comunicación es fundamental en cualquier organización, pues suele ser la base para llevar a cabo una coordinación entre todos los empleados. Aunque la empresa no plantea un objetivo específico respecto a este aspecto, se decidió evaluar ya que la comunicación es uno de los aspectos claves para una buena gestión del capital humano en el modelo de Balanced Scorecard.



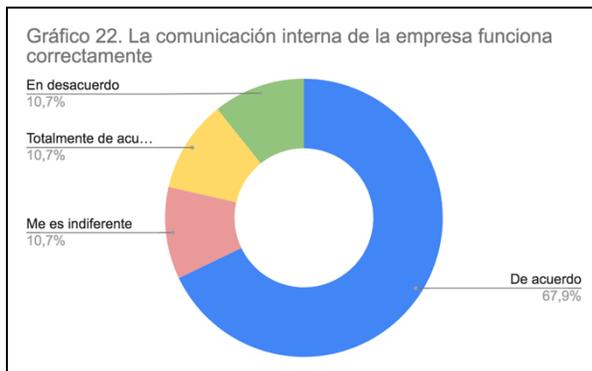
Respecto a la comunicación laboral se encontró que, aunque la mayoría de las respuestas de los empleados son favorables respecto a los procesos de comunicación que



tiene la empresa actualmente, hay inconformidad en varias situaciones. Es así que, en el gráfico 20 se puede observar que un 75% de los empleados se mostró de acuerdo frente a la afirmación: *me resulta fácil la comunicación con mi superior*, el 17,9% totalmente de acuerdo, el 7,1%

se muestra indiferente y el 3,6% en desacuerdo; por su parte, el 3.6% considera que no recibe la información necesaria para desarrollar bien su trabajo, el 3.6% se muestra indiferente, el 75 % de acuerdo y el 17,9% totalmente de acuerdo (gráfico 21), estos indicadores fueron las que tuvieron mejor respuestas en esta categoría.

Por otra parte, en el gráfico 22, en cuanto a si la comunicación interna de la

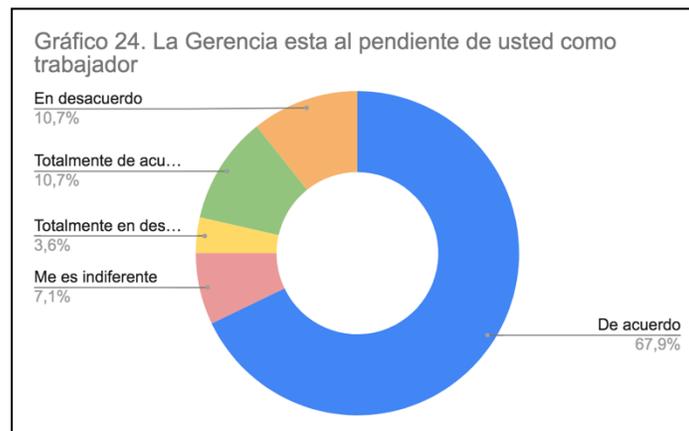


empresa funciona correctamente un 10.7% se mostró en desacuerdo y otro 10.7% indiferente; en el gráfico 23, frente a si la empresa tiene en cuenta las opiniones de los empleados para la toma de decisiones un 10.7% se mostró en desacuerdo y otro 17.9% indiferente y en el gráfico 24 en cuanto a si la gerencia está pendiente del trabajador, las respuestas fueron 10.7% en desacuerdo, 3.6% en total desacuerdo y un 7.1% indiferente.



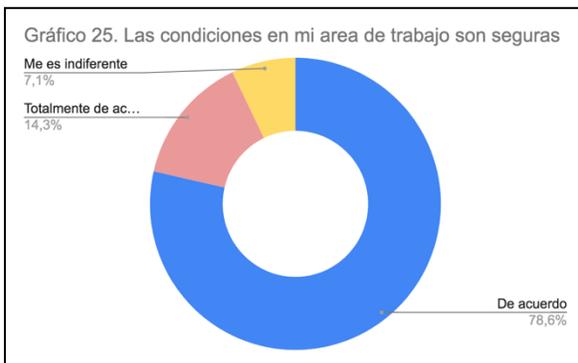
Lo anterior indica que se está generando un problema en la organización, ya que la falta de una buena comunicación entre gerencia,

responsables de áreas y subordinados, puede generar conflictos internos de toda índole, afectando el buen desempeño de la organización.

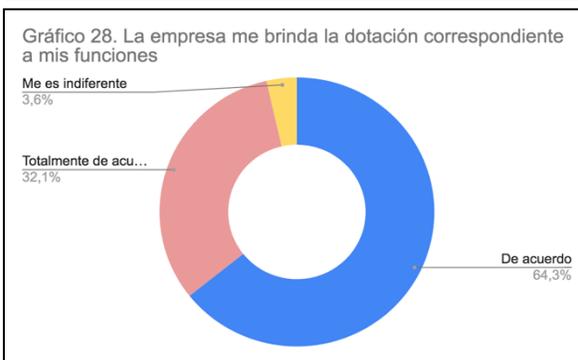
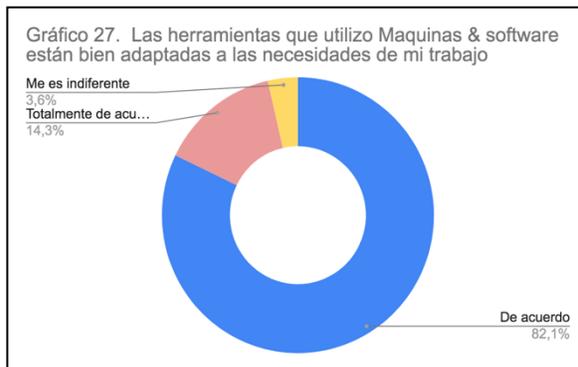
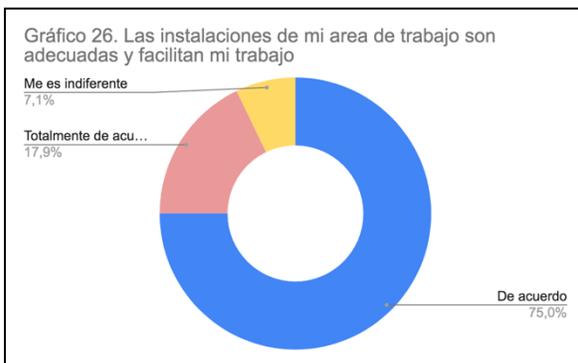


Recursos e infraestructura

Las condiciones en las que se encuentren los trabajadores siempre serán



otorgara los recursos necesarios para llevar a cabo sus funciones evitando cualquier riesgo,



importantes, de ello depende la comodidad de cada empleado para realizar sus actividades laborales. Esta categoría está relacionada con el objetivo de la organización *lograr un trabajo seguro*, ya que todo empleado debe tener la plena confianza y seguridad en que su empresa le

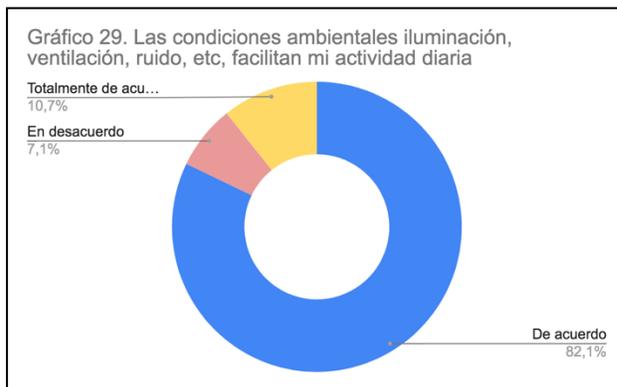
además de esta manera la empresa garantiza que exista menor ausentismo en el lugar de trabajo.

En general, los resultados muestran que la empresa está realizando un buen manejo en este aspecto. Los empleados

tienen un buen concepto sobre los recursos e infraestructura de la organización, puesto que la mayoría de las respuestas fueron favorables, así consideran que las áreas de trabajo son seguras (78,6% de acuerdo, 14,3% totalmente de acuerdo y 7,1% indiferente gráfico 25), que las

instalaciones de trabajo son adecuadas y facilitan su trabajo (75,0% de acuerdo, 17,9% totalmente de acuerdo y 7,1 % indiferente, gráfico 26), que las herramientas que utilizan están adaptadas a las necesidades de su trabajo (82,1% de acuerdo, 14,35% totalmente de acuerdo y

3,6% indiferente gráfico 27) y que la dotación que brinda la empresa es la adecuada (64,3%



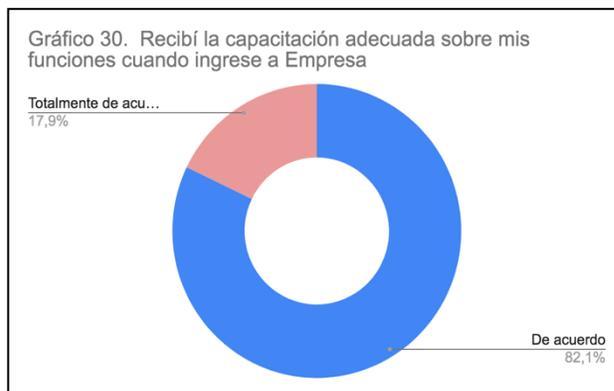
de acuerdo, 32,1 % totalmente de acuerdo y 3,6% indiferente, gráfico 28).

No obstante, se puede evidenciar que en el gráfico 29 frente a las condiciones ambientales (iluminación, ventilación, ruido, etc.), el 7.1% considero que estas no facilitan su actividad diaria a pesar que no es un

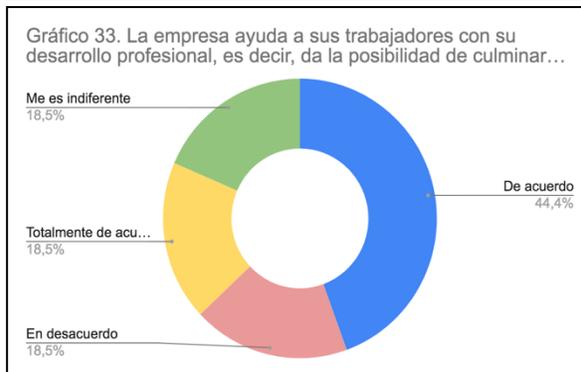
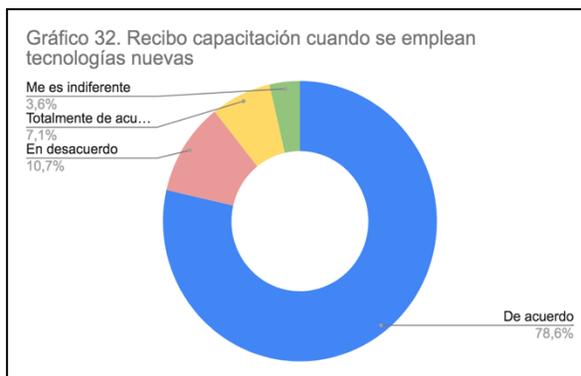
porcentaje muy alto de insatisfacción, es un aspecto relevante que debe ser atendido por la organización como prevención a problemas futuros.

Capacitación / Formación

Esta categoría está relacionada con el objetivo de la organización de *capacitar y formar por áreas*, puesto que todo empleado debe tener la formación necesaria para el cargo a ocupar y capacitaciones constantes ante cambios eventuales con respecto a sus funciones.



En primer lugar, se evidencia que los empleados consideran que la capacitación que

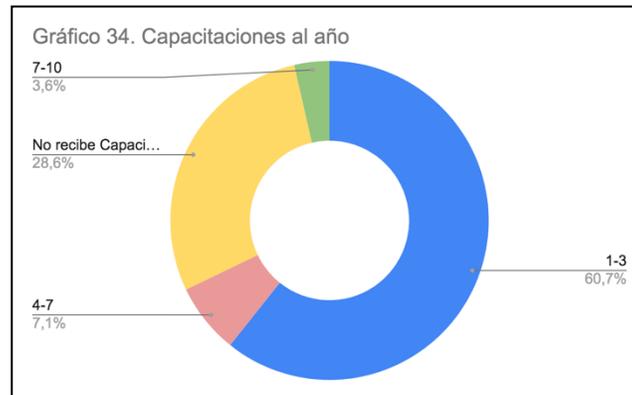


recibieron al ingresar a la empresa fue adecuada (82,1% de acuerdo y 17,9% totalmente de acuerdo, gráfico 30), sin embargo, respecto a las capacitaciones sobre cambios que se producen en las funciones de los empleados estos no se muestran tan conformes, así el 3,6% afirma estar totalmente en desacuerdo con que estas sean adecuadas y el 3,6% en desacuerdo.

Por otro lado, el 10.7% de los empleados afirma que no ha contado con la capacitación requerida ante nuevas tecnologías empleadas en la empresa (gráfico 32), esto es una fuente de riesgos, ya que todo empleado debe capacitarse para evitar algún accidente de trabajo (si corresponde a maquinaria) o evitar algún daño en los sistemas (si corresponde a tecnología nueva en sistemas de información). Así mismo, se observa en el gráfico 33, que varios trabajadores

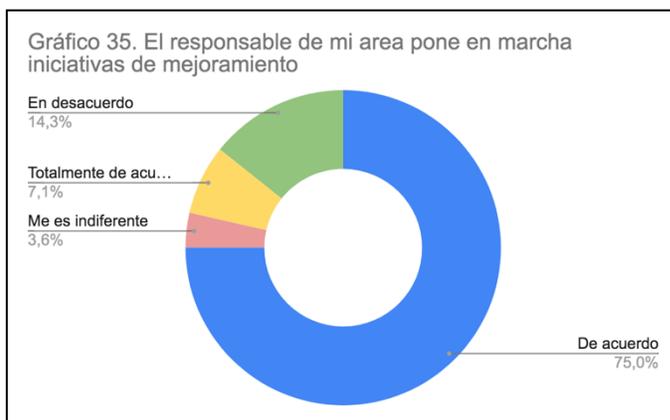
concluyen que la empresa no los ayuda en cuanto a su desarrollo profesional (18,5% en desacuerdo), empezar a hacerlo puede ser una estrategia beneficiosa tanto para el trabajador como para la empresa.

Por otro lado, en el gráfico 34 se refleja que el 28,6% de los trabajadores no ha sido capacitado en lo que va del año (28,6%), lo que podría ser debido a que no hay cambios en los requerimientos de sus funciones o la empresa no está haciendo los suficientes esfuerzos para cumplir con ese objetivo.



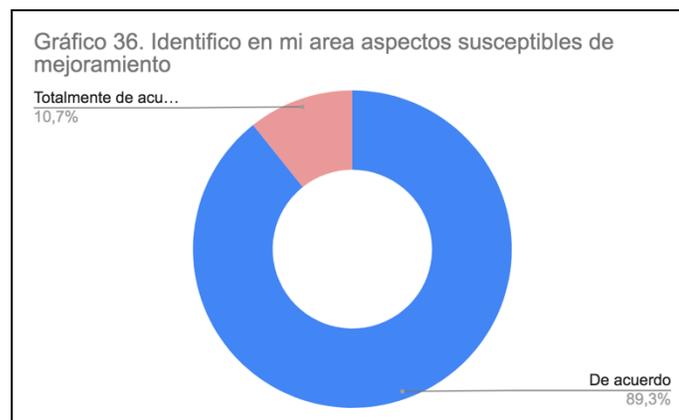
Mejoramiento Continuo

El mejoramiento continuo es un aspecto fundamental en el modelo Balanced



Scorecard, pues este modelo considera que cada organización debe implementarlo como política el para lograr un buen posicionamiento en el mercado y cumplir los objetivos de la empresa, es por ello que se decidió evaluar esta dimensión en LAGZ.

En el gráfico 36 se encuentra que los trabajadores son conocedores de distintos aspectos susceptibles de mejora en el área en que se encuentran (89,3% de acuerdo y 10,7% totalmente de acuerdo). Sin embargo, en el grafico 35 se observa que 14.3% de los empleados, considera que su jefe de área no pone en marcha planes de mejoramiento, esto indica que se están perdiendo oportunidades para mejorar el desempeño de la empresa.

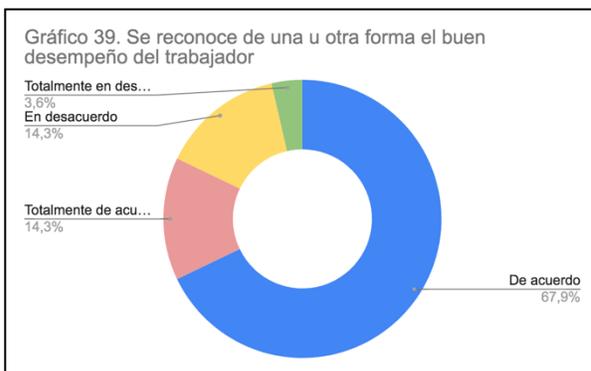


En función de lo anterior, el 7,1% de los empleados no se siente copartícipe de los éxitos o fracasos de la empresa (gráfico 37) y el 10,7% es indiferente frente las mejoras que pueda haber su área de trabajo (gráfico 38), lo que implica que se necesita mayor esfuerzo en LAGZ para que los empleados se sientan parte de fundamental de esta, pues así tendrán mayor compromiso por parte del personal para emprender acciones de mejora.

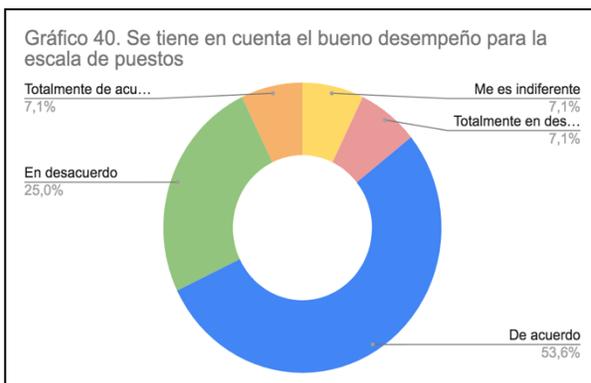


Motivación y reconocimiento

Esta categoría está relacionada con el objetivo de la organización de *eleva la satisfacción laboral en los empleados.*



Los hallazgos permitieron evidenciar que frente a estos aspectos los empleados se encuentran inconformes con la organización, de esta manera, en el gráfico 39, el 14,3% está en desacuerdo y el 3,6% en total desacuerdo frente a la afirmación: *se reconoce de una u otra forma el buen desempeño del trabajador.*



Por su parte, un 25% de los empleados considera que la empresa no tiene en cuenta el desempeño para la escala de puestos (gráfico 40), un 3,6% está en desacuerdo con el hecho de que la empresa reconoce cuando un trabajador

introduce una mejora y 17,9 % se muestra indiferente (gráfico 41) y un 32,2% de los empleados dio una respuesta desfavorable frente a encontrarse motivado con las condiciones de trabajo (gráfico 42), siendo este el ítem de mayor inconformidad de toda la encuesta realizada, por ello es de vital importancia que se realice seguimiento y monitoreo a las acciones que ha emprendido la organización para elevar la satisfacción del capital humano.



Los resultados que se expusieron con anterioridad evidencian que en general las estrategias que ha implementado la empresa LAGZ están contribuyendo al cumplimiento de los tres objetivos corporativos que se planteó: *lograr un trabajo seguro, capacitar y formar por áreas y elevar la satisfacción laboral de los empleados*, pues en general las respuestas favorables frente a los ítem de las categorías que evaluaban las estrategias de estos objetivos: Recursos e infraestructura, capacitación y formación, dirección del área de trabajo, interacción con los compañeros y motivación y reconocimiento, se encontraron entre el 75% y 100% con excepción del ítem 40 cuyas respuestas favorables estuvieron en 65% (incluyendo las respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo), lo que significa que las acciones emprendidas están teniendo repercusiones positivas en la mayoría de los empleados.

Sin embargo, se puede hacer más efectivo el cumplimiento de los objetivos, sobre todo en lo que corresponde a los objetivos de capacitación y formación y elevar la satisfacción, mediante estrategias como generar procesos de formación para el desarrollo profesional de los empleados, realizar capacitaciones sobre actualización de tecnología,

fomentar el trabajo en equipo y las relaciones entre compañeros, tener incentivos para los empleados mediante los cuales se reconozca su buen desempeño,

Por otra parte, frente a las categorías comunicación y mejoramiento continuo que se relacionan directamente con el modelo Balanced Scorecard, la mayoría de las respuestas favorables se encontraron en 71% y 88%, al comparar estos porcentajes con los de las categorías que se relacionaban directamente con los objetivos corporativos de la empresa, se evidencia una disminución de las respuestas favorables, lo anterior, es esperable en tanto que al no plantearse estas dimensiones como fundamentales, la empresa LAGZ no direcciona ni estrategias concretas ni planes de acción para mejorar en dichos aspectos.

Por último, se plantea como necesario que LAGZ emprenda procesos en los que los empleados sientan que sus opiniones son tenidas en cuenta, que la empresa mejore su comunicación interna estableciendo mejores canales de comunicación entre jefes y subordinados, claridad al momento de explicar al personal sus funciones, e inclusión de políticas mejora continua en la que se determinen de acuerdo a la unidad de trabajo problemáticas y planes de acción con posibles soluciones; lo anterior, con el fin de mejorar en las dimensiones de comunicación y mejora continua que propone el Balanced Scorecard.

Capítulo IV. Conclusiones y recomendaciones

El capital humano es un activo valioso dentro de la organización, su gestión adecuada posibilita que las empresas tengan un buen desempeño y obtengan los mayores beneficios posibles en sus actividades. Teniendo en cuenta lo anterior, esta investigación se centró en la medición del capital humano como estrategia organizacional y analizo específicamente estos procesos en la empresa GUIAS Y REPUESTOS LAGZ S.A.S, de esta manera, en este último capítulo, se presentan las conclusiones a las que se ha llegado al finalizar este trabajo, así como una serie de recomendaciones que buscan ser de gran ayuda para la empresa.

Conclusiones

El objetivo general fue determinar si la compañía GUIAS Y REPUESTOS LAGZ S.A.S mide y gestiona su capital humano como estrategia para mejorar su desempeño organizacional, para dar respuesta a este objetivo se plantearon tres objetivos específicos:

- Primero, *identificar las estrategias actuales de la organización para la optimización de su desempeño, verificando si los resultados cumplen con los principios, políticas, misión y visión.* Se encontró que la empresa cuenta con estrategias implementadas para la optimización de su desempeño como lo son: cumplimiento del cronograma de capacitación, cumplimiento del plan de bienestar, análisis de entrevistas de retiro para validar causas y definir planes de acción.

Todas estas estrategias poseen relación directa con la misión, la visión, políticas y principios de la entidad, los cuales además de explicar por qué y para qué ha sido creada la entidad, son la base para plantear los objetivos corporativos, cuyo cumplimiento depende de un eficiente manejo de las estrategias.

- Segundo, *analizar cuáles son los métodos que utiliza la compañía para medir su capital humano, teniendo como base de comparación el método Cuadro de Mando Integral.* En este caso, se logró evidenciar que la compañía no utiliza un método específico para la medición de la gestión de su capital humano, y que la entidad lleva a cabo un plan estratégico para la gestión de recursos humanos en el que relaciona objetivos, metas, estrategias e indicadores, estos últimos le permiten a la empresa evaluar la efectividad de las estrategias implementadas.

Así mismo, se identificaron similitudes entre el plan estratégico del área de recursos humanos de LAGZ con el método de medición Balance Scorecard en los siguientes aspectos: Relación de plan estratégico con la misión y visión; utilización perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento para la gestión; construcción de estrategias e indicadores con base a los objetivos estratégicos; uso de diferentes indicadores sobre capital humano y planteamiento de metas por indicadores.

- Tercero, *examinar y evaluar si las estrategias implementadas en el desempeño del capital humano contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la organización*, esta evaluación se realizó por medio de una encuesta que se aplicó a una muestra de los trabajadores de LAGZ, y que incluía preguntas relacionadas con los objetivos de la empresa y el método Balanced Scorecard.

Si bien, el porcentaje de respuestas favorables de los empleados, permite determinar que la entidad tiene un buen manejo de sus estrategias las cuales contribuyen al logro de los objetivos estratégicos planteados: lograr un trabajo seguro, capacitación y formación selectiva por áreas, elevar la satisfacción laboral en los empleados. La empresa cuenta con varios aspectos susceptibles de mejora: incluir capacitaciones necesarias para el uso de tecnologías nuevas, generar estrategias que sean de ayuda al trabajador para fomentar su desarrollo profesional, mejorar comunicación interna que genere en el empleado confianza y seguridad, exaltar el buen desempeño que se obtenga del personal, y darle importancia al clima organizacional en cuanto a relación entre compañeros de trabajo.

En función de los anteriores hallazgos, se determina que la empresa GUIAS Y REPUESTOS LAGZ S.A.S a pesar de no llevar a cabo un método de medición para su capital humano, si lo mide y lo gestiona como estrategia para mejorar su desempeño por medio de indicadores y estrategias implementadas, lo cual les ha traído resultados beneficiosos en cuanto al cumplimiento de sus objetivos.

No obstante, con base a todo el trabajo investigativo, se presentan ciertas recomendaciones que han de aportar hacia una óptima gestión del capital humano que contribuya al mejoramiento en el desempeño organizacional.

Recomendaciones:

Con base al caso de estudio se recomienda a la entidad:

- Implementar un método de medición sobre el capital humano, más específicamente el Balanced ScoreCard que se utilizó en la investigación como comparativo, puesto que se demostró que la entidad contiene similitudes con este, por lo que sería más fácil su implementación ya que no necesitaría un cambio total de la gestión y medición.
- Ejecutar planes para llevar a cabo el desarrollo de un plan de carrera para los empleados. Es una estrategia que beneficia tanto al trabajador como a la empresa, esta se basa en que la empresa acompañe a su empleado en su desarrollo profesional, evaluando sus habilidades y/o conocimientos para progresar laboralmente. Por medio de esta estrategia se estaría elevando la satisfacción laboral, componente esencial en la obtención de buenos resultados.
- Mejorar la comunicación interna de la empresa (gerente-trabajadores) con el fin de prevenir situaciones de desmotivación e inseguridad en los empleados. Cuando un trabajador recibe críticas constructivas o comentarios de reconocimiento, se siente parte importante de la organización lo que genera mayor motivación para llevar a cabo sus funciones hacia las metas corporativas. Además, se debe incentivar la comunicación grupal, con el fin de generar procesos de acercamiento entre los compañeros de trabajos, que permitan y fomenten el trabajo en equipo.
- Por otra parte, se recomienda a los jefes de cada área estar dispuestos a escuchar a sus empleados sobre problemas o aspectos a mejorar en el área de trabajo.

Para futuras investigaciones se recomienda:

- Quienes opten por la investigación acerca de activos intangibles, más específicamente sobre el capital humano, tener en cuenta las entrevistas o grupos focales para los empleados como estrategias para la recolección de información que pueda complementar la información recogida en encuestas, esto ayudara a profundizar más aun sobre las opiniones del personal de la empresa.

Bibliografía

- Alvarado, C. (2021). Sistema de gestión de seguridad de la información: Qué es y sus etapas. *Pensemos* <https://gestion.pensemos>.
- Amendola, L. (2005). *Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos*. Universitat Politècnica de València
- Arturo, K (2020, octubre 27). Los objetivos de una empresa: definición, características, tipos y ejemplos. *CreceNegocios*. <https://www.crecenegocios.com/objetivos-de-una-empresa/>
- Asfaw, K. (2014, abril 25). Fundamentos teóricos de la dirección estratégica. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/fundamentos-teoricos-de-la-direccion-estrategica/>
- Ayala, M. (2011). *Balanced Scorecard – importancia en los sistemas de calidad* (TFG). Universidad Militar Nueva Granada.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/3358/AyalaVeloza?sequence=2>
- Ayuso, A. (2003, agosto 11). *Valoración de los intangibles y capital intelectual*.
<https://www.gestiopolis.com/valoracion-intangibles-capital-intelectual/>
- Cáceres, F. & Romero, D. (2016). *Manual de funciones y procedimientos de la empresa Sarmiento y Farieta Agentes inmobiliarios S.A.S*. Facultad de administración de empresas, Universidad Cooperativa de Colombia.
https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/5498/1/2016_manual_funciones_procedimientos.pdf
- Cardona, D. & Buelvas, S. (2010). Medir el clima organizacional: preocupación legítima y necesaria por parte del management. *Saber, ciencia y libertad*, pp. 141-150.
- Cómo definir un plan de incentivos laborales (s.f). artículo de página web. Bizneo.
<https://www.bizneo.com/blog/plan-de-incentivos-laborales/>
- El club del emprendimiento (2019, mayo 28). El liderazgo empresarial: importancia y características. <http://www.rrhhdigital.com/secciones/136868/el-liderazgo-empresarial-importancia-y-caracteristicas#:~:text=E1%20liderazgo%20empresarial%20se%20entiende,las%20necesidades%20de%20la%20empresa>

- Espacios adecuados favorecen un mejor desempeño laboral. (2013, julio 08). Artículo de página web. Eempleo. [tps://www.eempleo.com/co/noticias/tendencias-laborales/espacios-adecuados-favorecen-un-mejor-desempeno-laboral-4351](https://www.eempleo.com/co/noticias/tendencias-laborales/espacios-adecuados-favorecen-un-mejor-desempeno-laboral-4351)
- Espinosa, D. (2014). *Diagnóstico estratégico para la identificación de la situación actual a nivel competitivo de la papelería el Girasol en el sector de Vizcaya de la ciudad de Villavicencio*. (trabajo de grado). Facultad de administración de empresas, Universidad Santo Tomás.
- Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de gestión*, 2 (1), pp. 65-90
- Gómez-Rada, C. A. (2002). LIDERAZGO: CONCEPTOS, TEORIAS Y HALLAZGOS RELEVANTES. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2 (2), 61-77.
- MBA & educación ejecutiva (2017, junio 21). Comunicación empleado-jefe, retroalimentación para obtener resultados. <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/comunicacion-empleado-jefe-retroalimentacion-para-obtener-resultados>
- Ordoñez, C. (2012). *Cuadro de mando Integral aplicado a recursos humanos*. (). Universidad de la Sabana.
- Pensemos. (s.f). Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral: Todo lo que debe saber. <https://pensemos.com/balanced-scorecard/>
- Roncancio, G. (2018, noviembre 26). *¿Qué es un mapa estratégico en el Balanced Scorecard y como se hace?* <https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace>
- Roncancio, G. (2019, julio 4). *Historia del Cuadro de Mando Integral - CMI (contada por Kaplan)*. <https://gestion.pensemos.com/historia-cuadro-de-mando-integral-por-robert-kaplan>
- RRHH, guías y repuestos LAGZ S.A.S (s.f). Material de archivo-Plan estratégico Vargas J, Guerra E, Bojórquez A, Bojórquez F (2014) *gestión estratégica de organizaciones*. file:///Gestion_estrategica_de_organizaciones.pdf
- RRHH, guías y repuestos LAGZ S.A.S (s.f). Material de archivo-Plan estratégico
- Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. (s.f.). Artículo de página web. *Mintrabajo.gov* <https://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/riesgos-laborales/sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo>

