

**Universidad Internacional de la Rioja
Máster Universitario en
Dirección y Gestión de Recursos Humanos**

Modelo CMI para áreas de RRHH, en empresas de Call Center en Colombia.

Trabajo fin de máster presentado por:

José Leonardo Monroy Carreño

Titulación:

Administrador de Empresas

Director:

Joaquín Juan Torres Lacambra

Bogotá, D.C. septiembre de 2017

ÍNDICE

Resumen	6
Abstract	8
Introducción	10
Objetivos generales y específicos.	11
1. Concepto de Cuadro de Mando Integral – CMI	13
1.1. Cuadro de Mando Integral – CMI como sistema de Gestión.	14
1.2. Las 4 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral – CMI.	15
1.2.1. P. Financiera.	15
1.2.2. P. Cliente.	16
1.2.3. P. Procesos Internos	16
1.2.4. P. Aprendizaje y Crecimiento	17
2. CMI, Diseño	19
2.1. Mapa Estratégico	19
2.2. Objetivos Estratégicos	20
2.3. La Importancia de las mediciones en el CMI	21
2.3.1. Indicadores Claves de Gestión o KPI.	22
2.3.2. Elección de Indicadores Clave de Gestión para el CMI.	22
2.3.3. Características de los Indicadores	24
2.3.4. Elaboración de cédulas para cada Indicador Clave de Gestión	25
3. Definición del Cuadro de Control	26
3.1. Aprendizaje Estratégico y el Feedback	27
4. Empresas de Call Center en Colombia	28
5. RRHH en los Call Center	31
6. Propuesta modelo CMI (Cuadro de Mando Integral) para áreas de RRHH en empresas de Call Center en Colombia	33
6.1. Objetivos Estratégicos e Indicadores para cada perspectiva	33
6.1.1. Objetivos Estratégicos P. Financiera.	33
6.1.2. Objetivos Estratégicos P. Clientes.	34
6.1.3. Objetivos Estratégicos P. Procesos Internos:	36
6.1.4. Objetivos Estratégicos P. Aprendizaje y Crecimiento:	37
6.2. Construcción Mapa Estratégico	39
6.3. Elaboración cédulas de registro para Indicadores	41

6.4.	Propuesta cuadro control final o CMI	42
7.	Conclusiones	46
8.	Recomendaciones para la implementación y adaptación	48
9.	Bibliografía	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cuadro de Mando Integral - CMI, Integración 4 perspectivas.	14
Figura 2. Mapa Estratégico CMI - Relación Causa-Efecto.	20
Figura 3. Mapa Estratégico con objetivos y relaciones causa-efecto	21
Figura 4. Ejemplo de una cédula de indicadores.	25
Figura 5. Ejemplo de tablero de Control de Empresas	26
Figura 6. Lista Top 20 mejores mercados internacionales para la reubicación de	29
Figura 7. Ilustración modelo Call Center	31
Figura 8. Propuesta Objetivos estratégicos y KPI para la Perspectiva Financiera.	34
Figura 9. Propuesta Objetivos estratégicos y KPI para la Perspectiva Clientes.	36
Figura 10. Propuesta Objetivos estratégicos y KPI para la Perspectiva Procesos Internos.	37
Figura 11. Propuesta Objetivos estratégicos y KPI para la Perspectiva	39
Figura 12. Propuesta mapa estratégico CMI RRHH	40
Figura 13. Cédula de Registro KPI 1.	41
Figura 14. Panel de Registro KPI 1	43
Figura 15. Cuadro de Control Perspectiva Financiera	44
Figura 16. Tablero de Seguimiento	44
Figura 17. Mapa Estratégico	45

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Cedula de Indicadores KPI 1	51
Anexo B. Cedula de Indicadores KPI 2	52
Anexo C. Cedula de Indicadores KPI 3	53
Anexo D. Cedula de Indicadores KPI 4	54
Anexo E. Cedula de Indicadores KPI 5	55
Anexo F. Cédula de Indicadores KPI 6	56
Anexo G. Cédula de Indicadores KPI 7	57
Anexo H. Cédula de Indicadores KPI 8	58
Anexo I. Cédula de Indicadores KPI 9	59
Anexo J. Cédula de Indicadores KPI 10	60
Anexo K. Cédula de Indicadores KPI 11	61
Anexo L. Cédula de Indicadores KPI 12	62
Anexo M. Cédula de Indicadores KPI 13	63
Anexo N. Cédula de Indicadores KPI 14	64
Anexo O. Cédula de Indicadores KPI 15	65
Anexo P. Cédula de Indicadores KPI 16	66
Anexo Q. Panel de Registro KPI 1 al KPI 8	67
Anexo R. Panel de Registro KPI 8 al KPI 16	68
Anexo S. Cuadro de Control	69
Anexo T. Tablero de Seguimiento	70
Anexo U. Mapa Estratégico	71

Resumen

El Cuadro de Mando Integral o CMI, puede verse como un instrumento que los líderes utilizan para la gestión y que les permite relacionar el cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales y lo resultados de los KPI o Indicadores Claves de Gestión, así mismo la configuración del CMI se representa por medio de una estructura coherente. El CMI apoya la toma de decisiones a nivel directivo al proporcionar una lectura sencilla y rápida de los resultados de los KPI más representativos y por medio de la estructura en que se presentan, el directivo puede identificar en que debe prestar mayor atención para el correcto direccionamiento de la estrategia.

El entorno actual y global en el que convivimos, constantemente se enfrenta a nuevos avances o tendencias; la evolución del conocimiento, así como la innovación y la presencia de nuevas y mejores tecnologías en la información, cobran mayor importancia en los seres humanos, es por ello por lo que, al hablar de gestionar las personas, también se debe actuar y avanzar en la misma dirección. La visión de la gestión de los RRHH implica el cumplimiento y logro de objetivos de nivel estratégico en la compañía por medio del esfuerzo colectivo de las personas, agregando valor diferencial a la organización y mejoras en los procesos.

En Colombia, el mercado de los *Call Center* han logrado una oportunidad de crecimiento registrando notablemente aumento en los registros de su facturación entre los años de 2001 y el 2014, pasando de registrar \$104.566 millones a alcanzar una cifra \$2,9 billones. De acuerdo con el diario de noticias Dinero.com, este sector, en Colombia, es considerado como un sector con gran referente de crecimiento en materia económica y también en la generación de empleo en el país. (Portafolio - Noticias de economía y negocios en Colombia y, 2013)

Es por ello, por lo que, con este trabajo quiero proponer un Modelo CMI para áreas de RRHH en empresas de *Call Center* en Colombia, integrando plantillas en Excel con estructuras sencillas fáciles de leer e interpretar, y que a su vez sirven como una forma

de comunicación de la estrategia hacia los empleados, permitiendo así que entre todos se implementen las acciones correspondientes para el cumplimiento y el logro de los indicadores claves de gestión. Así mismo, este trabajo servirá como referencia para otras compañías e industrias. La metodología que propongo se basa en el libro *El Cuadro de Mando Integral*, de Robert S. Kaplan y David P. Norton.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral o CMI, KPI o Indicadores Claves de Gestión, *Call Center*, plantillas, Excel, toma de decisiones.

Abstract

The Balanced Scorecard or CMI, be an instrument that leaders use for management and that allows them to relate the fulfillment of organizational strategic objectives and the results of the KPI or Key Management Indicators, as well as the configuration of the CMI is represented through of a coherent structure. The CMI supports decision making at the managerial level by providing a simple and quick reading of the most representative KPI results and through the structure in which it is presented, the manager can identify where he should pay more attention to the correct strategy direction.

The current and global environment in which we live, is constantly faced with new developments or trends; the evolution of knowledge, as well as innovation and the presence of new and better information technologies, become more important in human beings, that is why, when talking about people management, we must also act and move forward in the same direction. The vision of HR management involves the achievement of strategic level objectives in the company through the collective effort of the people, adding differential value to the organization and improvements in the processes.

In Colombia, the Call Center market has achieved a growth opportunity, notably registering an increase in its billing records between 2001 and 2014, from \$ 104,566 million to \$ 2.9 billion. According to the newspaper Dinero.com, this sector, in Colombia, is considered as a sector with great reference of growth in economic matters as well in the generation of employment in the country. (Portfolio - Economy and business news in Colombia and, 2013).

That is why, with this work, I want to propose a CMI Model for HR areas in Call Center companies in Colombia, integrating Excel templates with simple structures easy to read and interpret, and are like a form of communication of the strategy towards the employees, allowing all of them to implement the corresponding actions for compliance

and achievement the key management indicators. Also, this work will serve as a reference for other companies and industries. The methodology that I propose is based on the book *The Balanced Scorecard* by Robert S. Kaplan and David P. Norton.

Key words: Balanced Score Card or CMI, KPI or Key Performance Indicators, Call Center, templates, Excel, making decisions.

Introducción

El CMI permite a las empresas hacer una autoevaluación de una forma efectiva para comprobar si los resultados esperados se están cumpliendo de acuerdo con lo planeado; y en este caso, se quiere se propone un CMI para RRHH. Con el CMI, adicionalmente se quiere generar una comunicación más atractiva y visual para los empleados en la que se les informe sobre los objetivos estratégicos trazados desde la dirección y sus cumplimientos, y por supuesto el cómo se pueden cumplir.

Con el presente trabajo, entrego una propuesta de Modelo CMI para áreas de RRHH, en empresas de *Call Center* en Colombia, integrando plantillas en Excel con estructuras sencillas fáciles de leer e interpretar para la toma de decisiones. La metodología propuesta se basa en el libro *El Cuadro de Mando Integral*, de Robert S. Kaplan y David P. Norton.

Al poder administrar el CMI a partir de indicadores claves de procesos y subprocesos, permitirá tener una visión completa y real de cómo está funcionando el área de RRHH y así mismo observar posibles desviaciones y tomar acciones para corregirlas.

Hoy en día, en el entorno global en el que convivimos, nos enfrentamos a nuevas tendencias y desarrollos, nuevas tecnologías de la información y mayor demanda de conocimiento y por ello, así como las empresas evolucionan y se adaptan a nuevos entornos, la gestión y administración de las personas también debe avanzar.

En las empresas se requiere de modelos de gestión fáciles de interpretar y llevar a cabo, modelos que se adapten y que entreguen resultados integrales, modelos que sean canales de comunicación para todos los empleados, y todo esto alineado con los objetivos financieros de la organización.

Desde las áreas de RRHH también se evidencia esta necesidad, y por ello es más frecuente que los directores de RRHH se pregunten si es factible implementar un modelo de CMI orientado a Recursos Humanos ya que la principal función del área es

poder lograr los objetivos estratégicos de la compañía por medio del esfuerzo colectivo de las personas, agregando valor agregado y diferencial a la organización y mejoras en los procesos.

El poder diseñar un CMI orientado a RRHH y el poder incorporar planillas en Excel fácilmente adaptables permite entre otros:

- Trasladar la visión y la definición de la estrategia, en objetivos de RRHH
- Definir y vincular los objetivos y KPI estratégicos a áreas RRHH
- Identificar aspectos claves y determinantes en las mediciones de RRHH
- Alinear las iniciativas estratégicas.
- Comunicar de forma efectiva a todos los empleados los resultados.

Objetivos generales y específicos.

Objetivo General.

Proponer un Modelo CMI (Cuadro de Mando Integral) para RRHH en empresas del sector de *Call Center* en Colombia, integrando plantillas en Excel con estructuras sencillas fáciles de leer e interpretar para la toma de decisiones.

Objetivos Específicos.

- Proponer una herramienta de gestión que permita integrar procesos claves y aspectos de valor de RRHH
- Implementar KPI's alienados a las estrategias directivas desde las áreas de RRHH
- Identificar procesos mayor importancia en áreas de RRHH en los *Call Center* de Colombia
- Adaptar planillas de Excel a las necesidades de la empresa para los resultados del CMI

- Obtener un panorama general de resultados que permita tomar decisiones de manera oportuna y adecuada.

1. Concepto de Cuadro de Mando Integral – CMI

El Cuadro de Mando Integral – CMI surge a mediados de los ochenta a partir de un proyecto de investigación que el profesor Robert Kaplan en cooperación con el *Nolan Norton Institute* estaban iniciando, y por medio de éste se dio lugar a un instrumento de integración de indicadores claves de gestión, lo que hoy se conoce con el nombre de Cuadro de Mando Integral o CMI. Kaplan, R.S., y Noton, D.S. (1992).

El CMI contempla indicadores claves de gestión de los resultados de mediciones tanto financieras como no financieras, estas mediciones se hacen a procesos claves que permitirán los resultados estratégicos procedentes tanto de la visión, así como de las estrategias organizacionales.

De acuerdo con los autores del libro tomado como principal (Kaplan & Norton, 2016), la organización o empresa se puede ver en resumen desde cuatro perspectivas:

- Financiera
- Clientes
- Procesos Internos
- Aprendizaje y Crecimiento

El CMI confronta resultados de los KPI o medidas pasadas con las medidas o metas del futuro, hace un comparativo de como estábamos en una situación pasada, como estamos en el hoy y como es la situación deseada en el mañana. El CMI, sus objetivos, metas, y los KPI se derivan de las estrategias directivas y de la visión de la organización y en este sentido, las mediciones e indicadores claves de gestión deben estar definidos e integrados desde las cuatro perspectivas anteriores. (ver figura 1).

Los Indicadores Clave de Gestión o KPI's no solamente deben medir impactos financieros y no financieros, también deben medir relaciones entre las diferentes perspectivas en un proceso de integración de arriba abajo, desde los niveles ubicados en la alta dirección hasta llegar a aquellos niveles operativos o los que estén ubicados en

la parte inferior de la organización. Es un sistema que permite medir de forma individual, integrar resultados con otros, y lograr resultados en conjunto. Es la agrupación de los diferentes indicadores de gestión que se encuentran ubicados en cada nivel o parte de la organización.



Figura 1. Cuadro de Mando Integral - CMI, Integración 4 perspectivas.

Fuente: Elaboración propia

1.1. Cuadro de Mando Integral – CMI como sistema de Gestión.

Por medio del Cuadro de Mando Integral se logra una interpretación de objetivos y estrategias de una compañía en un conjunto de indicadores tangibles, medibles, cuantificables, que pueden ser gestionados no solo por las personas de las altas direcciones sino también por todos los empleados.

De acuerdo con los autores el CMI no solamente es un sistema de medición, es un sistema para la gestión que permite implementar la estrategia organizacional directamente integrando objetivos, metas, indicadores, planes de acción y resultados permitiendo ver posibles desviaciones; así mismo, permite planificar y establecer acciones encaminadas al desarrollo de la estrategia, al mismo tiempo que las personas son vinculadas en los procesos y la comunicación surge de forma natural y efectiva. Este sistema debe utilizarse como una herramienta de comunicación, información y/o formación, y no catalogarse únicamente como sistema de control.

Un gran aspecto que se logra al trabajar en el desarrollo de un CMI es permitir la evaluación de las acciones que se llevan a cada día a día realmente aportan valor en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

1.2. Las 4 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral – CMI.

El abarcamiento de 4 puntos de referencia o perspectivas como lo establecen los autores en el libro permite un equilibrio al trabajar con los objetivos de corto plazo, así como también, incluir los de largo plazo, y por otro lado integraciones de resultados y metas, las desviaciones y los planes de acción.

1.2.1. P. Financiera.

De acuerdo con los autores, esta perspectiva es quizás la más importante entre las 4, los objetivos financieros son el enfoque para los definir objetivos e indicadores en las 3 perspectivas adicionales del Cuadro de Mando.

Cada una de las medidas seleccionadas deberá formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que finalmente permitirán la mejora de la actuación financiera. Al desarrollar el CMI, la perspectiva Financiera se deben determinar las métricas apropiadas en relación con la estrategia; los KPI establecidos son de gran importancia ya que definen la forma de actuar financieramente en relación con la estrategia y, además, son el principal objeto de medición de las 3 perspectivas adicionales del Cuadro de Mando.

Como foco principal de esta perspectiva se deberá responder a la pregunta ¿Qué resultados financieros entregaremos a nuestros accionistas?

El gestionar de forma efectiva las demás 3 perspectivas permitirá generar mayores ingresos a la organización (Clientes), disminuir costos de producción y servicios (Procesos Internos), capacidad de adaptarnos y responder de forma efectiva a las necesidades del mercado (Aprendizaje y Crecimiento).

1.2.2. P. Cliente.

Permite a la organización conocer mejor sus clientes, su segmentación, sus necesidades, el mercado en el cual se compite. En palabras de los autores, este punto de referencia (Cliente) permite que las empresas elaboren indicadores de medición relacionados con los niveles de satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad; permite seleccionar y gestionar las mejores propuestas que añaden valor en la relación atención de clientes vs mercado seleccionado.

En el desarrollo de un CMI, en la perspectiva Cliente se debe responder a la pregunta ¿cómo podemos mejorar la experiencia entregada al Cliente?

La perspectiva Cliente traduce la puesta en marcha de la estrategia y la visión en metas, objetivos e indicadores en los clientes y sus necesidades y, al mismo tiempo como se pueden comunicar a toda la organización.

De acuerdo con los autores, en esta perspectiva existen 3 clases de atributos, que, si se satisfacen de forma efectiva, permitirán que la empresa mejore sus relaciones con los clientes y se obtenga una propuesta de mayor valor, son: características de producto y servicio (funcionalidad, calidad y precio), interacción con clientes (calidad de la experiencia de compra y relaciones personales) y reputación y fidelidad.

1.2.3. P. Procesos Internos

Se debe trabajar sobre los procesos de mayor criticidad en el desarrollo de acciones que permiten la obtención de los objetivos estratégicos y de los clientes.

Gran parte de las organizaciones, trabajan de forma activa en la mejora de las actividades y flujos operativos existentes, pero como para esta perspectiva es importante tener en cuenta que el proceso solo se deforma interna, sino que también de forma externa.

De acuerdo con los autores, se recomienda a los directivos de la compañía que definan una lista completa de la cadena o flujo de los procesos internos, iniciando con el proceso de innovación (identificar necesidades tanto de clientes actuales como futuros y creando nuevas formas de satisfacer esas necesidades), siguiendo con los procesos operativos (actividades para entregar productos y servicios a clientes) y por último el servicio posventa (servicios adicionales luego de la venta, actividades que añaden valor a los clientes).

Los objetivos e indicadores para esta perspectiva se derivan de las acciones que la organización hace para lograr la satisfacción de las necesidades tanto de los clientes externos, así como de los accionistas. Se identifican los procesos críticos ya que éstos son en los que la organización debe sobresalir para poder cumplir con las expectativas antes mencionadas.

1.2.4. P. Aprendizaje y Crecimiento

Los indicadores y objetivos que se han definido en las 3 anteriores perspectivas (Financiera, Clientes y Procesos Internos) corresponden a factores en los cuales la empresa debe alcanzar el éxito competitivo.

De acuerdo con autores, los objetivos de esta cuarta perspectiva (aprendizaje y crecimiento) facilitan la infraestructura para que se alcancen los objetivos definidos previamente en las 3 perspectivas; los objetivos que se definen esta perspectiva son vistos como inductores necesarios para conseguir los mejores resultados en las 3 primeras perspectivas.

Al desarrollar el CMI se logra identificar que no solo se debe invertir para el futuro en maquinaria y equipo o en investigación y desarrollo; también, se debe invertir en su infraestructura, en el desarrollo de las personas, mejoramiento de habilidades, mejoramiento de sistemas de información y procedimientos.

Las competencias en el entorno global en el que convivimos nos enfrentan a nuevas tendencias y desarrollos, nuevas tecnologías de la información y mayor demanda de conocimiento, por ello se requiere que las empresas realicen mejoras continuas para garantizar el cubrimiento de las exigencias de nuestros clientes y poder entregar resultados a las pretensiones de los accionistas.

2. CMI, Diseño

El modelo CMI debe permitir la interrelación e integración entre la estrategia de la organización, las 4 perspectivas, objetivos, un conjunto de indicadores claves, relaciones causa-efecto entre factores, y definición del mapa estratégico.

En la elaboración del CMI para RRHH, se pueden seguir 8 pasos descritos por Albert Diaz y Fernández Lima (2008) que van desde la Presentación de Visión y Estrategia organizacional, hacer un diagnóstico inicial de gestión de RRHH, establecimiento de 4 perspectivas a analizar en el CMI, relacionamiento de la visión en cada perspectiva y la formulación de objetivos estratégicos a cada una, definición de indicadores de gestión e inductores de actuación, definir relaciones causa-efecto y elaboración de mapa estratégico de las actividades, formulación de metas a los indicadores y, retroalimentación cierre.

2.1. Mapa Estratégico

Un Cuadro de Mando Integral se ve representado por medio de un mapa estratégico (Figura 2) en el cual los objetivos de cada perspectiva se ven conectados por medio de relaciones causa-efecto permitiendo comunicar de forma clara tareas y/o responsabilidades entre cada nivel.

Por medio del mapa estratégico se busca relacionar los objetivos de cada perspectiva de forma clara y fácil de entender por medio de relaciones casusa-efecto, los objetivos deben estar definidos de acuerdo con cada perspectiva y en línea con las estrategias de la organización; se deben establecer indicadores claves de gestión (KPI's) con los que se pueda medir el cumplimiento de los objetivos, deben existir metas u objetivos a alcanzar de cada indicador.

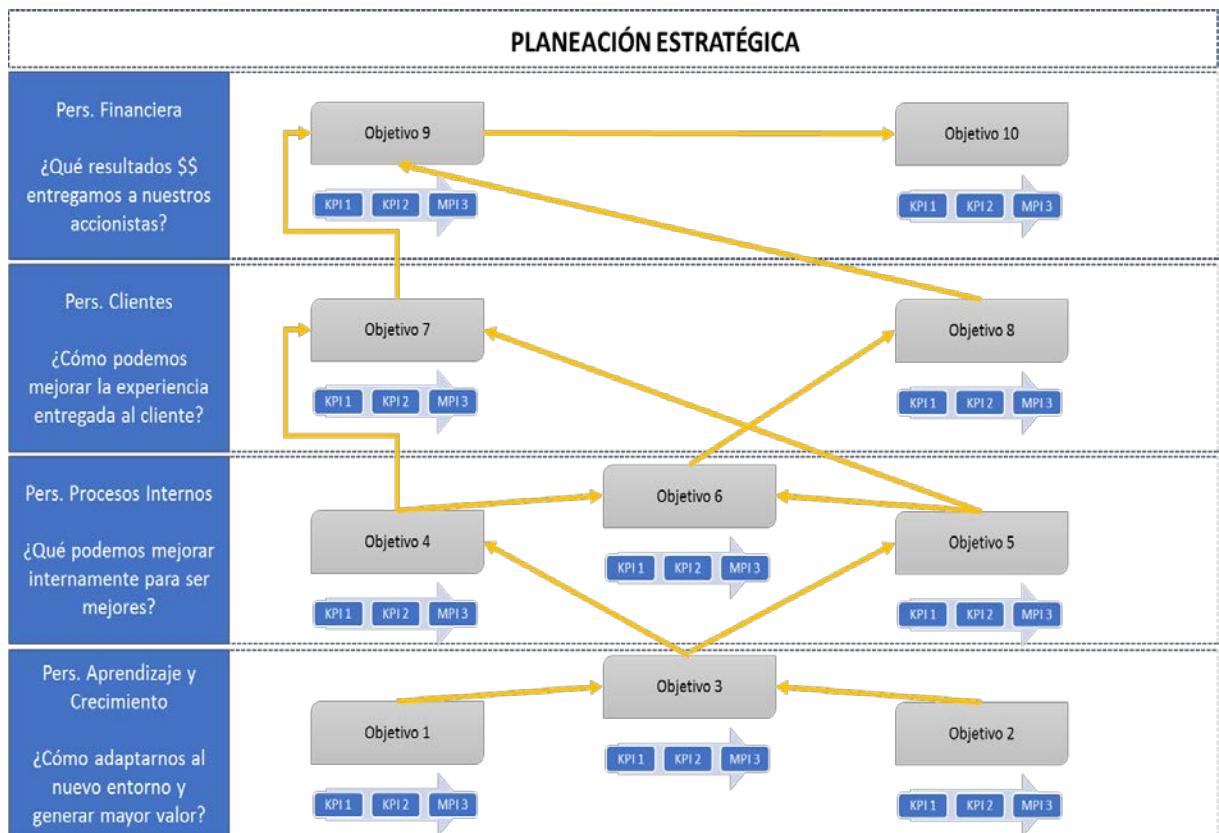


Figura 2. Mapa Estratégico CMI - Relación Causa-Efecto.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de (**Kaplan & Norton, 2016**)

Un aspecto importante que los autores resaltan en su libro es que al elaborar un buen CMI se debería tener una mezcla adecuada de resultados o indicadores efecto y, de inductores o indicadores causa los cuales se han definido desde la estrategia de la dirección. (Kaplan & Norton, 2016).

2.2. Objetivos Estratégicos

La definición de los Objetivos Estratégicos se debe hacer en cada una de las cuatro perspectivas; son metas o resultados que la empresa anhela alcanzar, son los objetivos por los cuales se permite alcanzar la planeación estratégica de la empresa. Conseguir los mejores resultados tanto el corto como en el largo plazo depende en gran medida de la correcta definición de los objetivos estratégicos, así como también de la relación que se pueda lograr entre estrategia de compañía y las 4 perspectivas y los indicadores claves de resultados.

La Figura 3 muestra como ejemplo un completo de mapa estratégico en el que se relacionan objetivos de la estrategia, la integración de 4 perspectivas y la relación causa-efecto entre los objetivos.

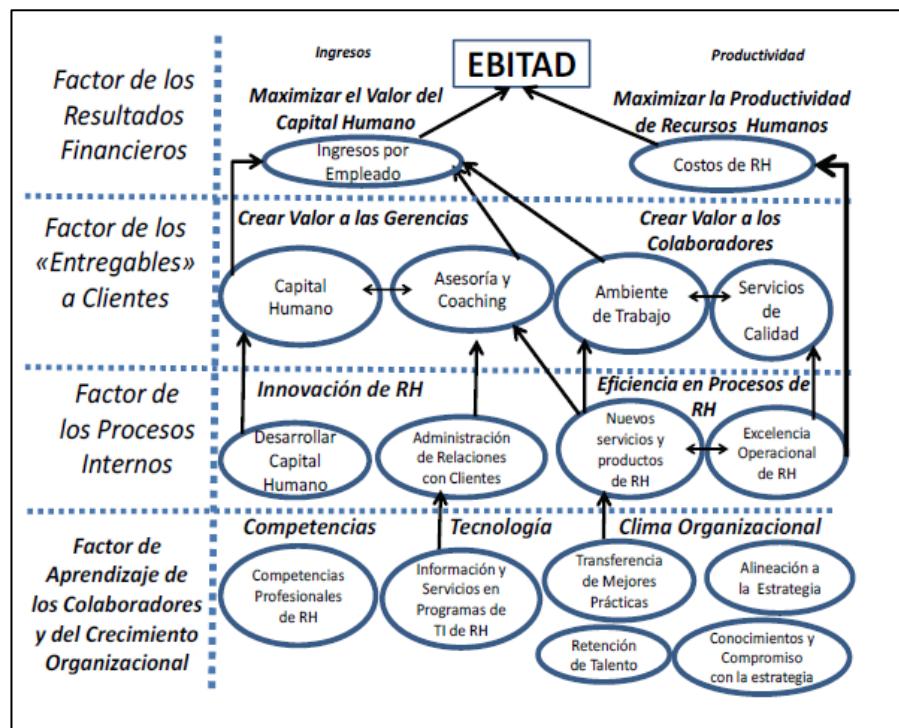


Figura 3. Mapa Estratégico con objetivos y relaciones causa-efecto

Fuente: (Ríos Manrique, Ferrer Guerra, Muñoz Colomina, & Martínez Vera, 2010)

2.3. La Importancia de las mediciones en el CMI

El Cuadro de Mando proporciona un completo panorama de los objetivos más importantes y de cómo éstos se traducen en la estrategia empresarial a partir del cumplimiento de las metas establecidas.

Para ello, es indispensable contar una medida de control que permita conocer el comportamiento de una actividad, acción, proceso, dentro de un tiempo explícito; así, se puede determinar si los metas u objetivos planteados previamente en cada objetivo estratégico se está o no cumpliendo, definir planes de acción y/o tomar medidas de corrección que permitan alinear las acciones con los resultados.

2.3.1. Indicadores Claves de Gestión o KPI.

Los Indicadores Claves de Gestión o KPI (en inglés, *Key Performance Indicator*) son expresiones de medición o comparación, éstos son utilizados principalmente en procesos claves o de mayor importancia en las organizaciones; así mismo, los directivos de las organizaciones hacen un mayor énfasis en el cumplimiento de éstos ya que al ser definidos como claves o de mayor impacto permiten avanzar en mayor grado al cumplimiento de la estrategia.

Los KPI se construyen en relación con las necesidades empresariales (de los socios) y se miden por medio del cumplimiento de metas y/u objetivos. Se definen partiendo de lo que se quiere, dependen de la Visión y de la Misión de la organización.

2.3.2. Elección de Indicadores Clave de Gestión para el CMI.

No se debe ver al CMI como el reemplazo para el sistema de indicadores diario de una compañía. Los indicadores del CMI se definen para que los directivos y los empleados trabajen de forma unida logrando un progreso competitivo en el mercado. (Kaplan & Norton, 2016).

Por lo antes expresado, el principal objetivo al momento de seleccionar los indicadores en la elaboración del CMI, es lograr seleccionar los indicadores que traduzcan y comuniquen mejor las estrategias de la dirección. Así mismo, como cada estrategia es única, el CMI también debería ser único al igual que sus indicadores. (Kaplan & Norton, 2016).

En relación con la perspectiva Financiera, la principal pregunta que deben responder los indicadores está relacionada con las expectativas de los accionistas y del cómo se debemos actuar financieramente para lograrlos.

En la perspectiva Cliente, la clave está en poder definir indicadores que permitan responder a la pregunta ¿cómo podemos mejorar la experiencia entregada al Cliente?

En la tercera perspectiva, Procesos Internos, las metas e indicadores proceden de las acciones que la organización hace para satisfacer las demandas de los clientes y las aspiraciones de los accionistas.

Y finalmente, perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, los indicadores deben estar alineados en aquello que la compañía debe hacer de forma eficiente para lograr el cumplimiento de las tres anteriores perspectivas, es decir, garantizar la infraestructura humana, los procesos, los sistemas de información y los recursos.

De acuerdo con los autores (Kaplan & Norton, 2016), en los diferentes cuadros de mando que trabajaron existen algunos indicadores que normalmente se registran y son comunes, y ellos los identifican así:

Indicadores P. Financiera:

- ROE Rendimientos sobre la inversión/valor añadido económico.
- Rentabilidad
- Relación ingresos Vs. crecimiento

Indicadores P. Cliente:

- % Cuota del mercado
- Nivel de Adquisición de clientes
- % Retención de clientes
- ROE del cliente

Indicadores P. Crecimiento y Aprendizaje

- Nivel de Satisfacción por los empleados
- % de Retención de empleados
- % Productividad de empleados

En lo relacionado a la cantidad de indicadores que deben existir en un CMI, como los autores lo mencionan la cantidad de indicadores que contenga el CMI es irreverente, ya que están vinculados mediante una relación de causa-efecto lo que describe la

estrategia de la dirección del negocio y eso es lo que se debe lograr. (Kaplan & Norton, 2016).

2.3.3. Características de los Indicadores

Los indicadores de gestión, al ser definidos como métricas que relacionan la puesta en marcha de la estrategia y su cumplimiento, deben cumplir con aspectos fundamentales que permiten su correcto manejo e interpretación, así mismo, deben estar asignados a una persona o área responsable.

CajAstour (2010), define que deben tener las siguientes características: Ligados a la estrategia, cuantitativos, accesibles, de fácil comprensión, contrabalanceados, relevantes, definición común.

Restrepo de Ocampo, Estrada Mejía, & Ramirez Aristizabal (2007), definen Indicador Numérico como la relación existente entre dos o más cifras; éstas cifras deben tener un vínculo lógico entre ellas, y deben proporcionar información sobre temas importantes de la empresa.

Por esta razón, al utilizar indicadores numéricos en el CMI se facilita la consecución de resultados cuantitativos y que facilitan la evaluación y representación de los cumplimientos.

De acuerdo con Restrepo de Ocampo, Estrada Mejía, & Ramirez Aristizabal (2007), los indicadores numéricos se clasifican en:

- Razones: Indicadores que representan la relación entre los datos.
- Porcentajes: Indica el valor relativo de un número con respecto de una referencia igual a cien.
- Promedio
- Números índice: Indicadores que expresan cambios de una variable en relación con otra a la cual se le asignan un valor de cien.

2.3.4. Elaboración de cédulas para cada Indicador Clave de Gestión

Una cédula es un documento en que se hacen registros o anotaciones que permiten definir más detalladamente los indicadores y a su vez tener un mayor control. La figura 4, a continuación, muestra el ejemplo de una cédula de indicadores.

Cedula de Indicadores		Núm. de Indicador: 034/04
Nombre del Indicador: Disponibilidad de Capital Humano		Fecha de Elaboración: 01 de enero de 2007 Fecha de Revisión: 1 de diciembre de 2007
Definición y Alcance del Indicador: Este indicador reporta el índice de disponibilidad de competencias actuales del capital humano clave de la compañía		
Método de Cálculo: Se toma el índice del total de competencias actuales y se divide por el índice del total de competencias planeadas a la fecha de la medición de este indicador.		
	Meta Anual: Metas Parciales:	85% de disponibilidad 1er. Trimestre 70% 2do. Trimestre 80% 3er. Trimestre 90% 4to. Trimestre 85%
	Semáforo de Alerta:	Amarillo <5 puntos Rojo <10 puntos
Nombre y Área del Responsable: Jorge López Santibañes Departamento de Capacitación y Desarrollo	Nombre y Área del Corresponsable: Gerentes Operacionales	
Nombre del Responsable de Generar los Reportes Fuente: Guillermo Osorio: Reporte de niveles de cumplimiento de PDP's de Personal Clave Capacitación y Desarrollo	Frecuencia del Reporte: El reporte de este indicador es Trimestral	
Nombre - Puesto	Firma	Fecha
1. Elaboró: Jorge López Santibañes- Gerente de Capacitación y Desarrollo		
2. Aprobó: Héctor Palacios Novelo- Gerente de RH		
3. Aprobó: Luis Emilio Bourton-Gerente General		

Figura 4. Ejemplo de una cédula de indicadores.

Fuente: (Ríos Manrique, Ferrer Guerra, Muñoz Colomina, & Martínez Vera, 2010)

3. Definición del Cuadro de Control

Es la parte visible de resultados del CMI, en él se observan los avances del desempeño de cada indicador que previamente se ha definido, se registra el cumplimiento de cada objetivo o meta, así como los aspectos más importantes para la interpretación del mismo, como lo son la perspectiva a la que pertenece, el nombre del proceso, el número del indicador, la definición del indicador y su fórmula de medición, las metas de referencia, la periodicidad de medición, y los cumplimientos mensuales. La figura 5 muestra un ejemplo de un Tablero o Cuadro de Control de una empresa de servicios públicos domiciliarios de Amagá (Dpto de Antioquia) Colombia.

Proceso	Indicador	Fórmula	Meta Anual	Meta del periodo	Periodicidad	TABLAERO DE CONTROL EPAMA S.A ESP					
						Enero	Febrero	Marzo	April	Mayo	Junio
Gestión Gerencial	Porcentaje de Ejecución de los Planes de acción	Número de actividades ejecutadas/número de actividades programadas	90%	45%	Semestral						62%
Gestión Gerencial	Porcentaje de Ejecución Presupuestal de Ingresos	Ingresos Recaudado en el periodo/presupuesto definitivo Ingresos	90%	23%	Trimestral			20%			43%
Gestión Gerencial	Porcentaje de Ejecución Presupuestal de Egresos	Egresos reales en el periodo/Presupuesto definitivo Egresos	100%	25%	Trimestral			24%			49%
Gestión Administrativa	% de cumplimiento del programa de capacitación	Número de capacitaciones ejecutadas/número de capacitaciones programadas	100% Anual	50%	Semestral						60%
Gestión Administrativa	Índice de severidad por accidentes de trabajo	Número de días no laborados por causa de accidente de trabajo/ Nro de accidentes de trabajo	< 6 Días	NA	Semestral						4
Gestión Administrativa	Porcentaje de disminución de los accidentes de trabajo	Número de Accidentes de Trabajo en el periodo de actual/Número de Accidentes de Trabajo en el periodo del año anterior	<= 50%	NA	Semestral						53%
Gestión Administrativa	Porcentaje de satisfacción clima organizacional	Número de empleados satisfechos con el clima organizacional/total empleados	>=90%	NA	Anual	94% Vig 2012					

Figura 5. Ejemplo de tablero de Control de Empresas

Fuente: (Empresas Públicas de Amagá S.A E.S.P, 2013)

3.1. Aprendizaje Estratégico y el Feedback

De acuerdo con los resultados alcanzados del Cuadro de Control, de cómo los indicadores se interconectan entre sí por medio de relaciones de cuasa-efecto y de la articulación que existe entre las cuatro perspectivas, se puede hacer un análisis sobre la realización y el cumplimiento de la estrategia organizacional y el desempeño de los indicadores por parte de los recursos humanos, financieros, físicos y comerciales; sin embargo, como lo afirman Kaplan & Norton (2016) se debe incorporar un elemento al final para lograr un sistema de gestión estratégica; éste elemento corresponde a un proceso de Feedback.

En este proceso, las reflexiones se pueden hacer tanto en una vía como en doble vía, es decir, un análisis que permita corregir las desviaciones existentes sobre los resultados y las metas u objetivos, ó un análisis que permita no solo corregir desviaciones, sino que también permita desarrollar un modelo de aprendizaje estratégico.

Los autores (Kaplan & Norton, 2016) en su libro también mencionan que una debe existir una infraestructura estratégica participativa que comunique la visión y que cada empleado pueda observar de qué forma sus actividades contribuyen la consecución de la misma; también, que debe existir un proceso Feedback que incorpore resultados de las acciones y reflexiones sobre las estrategias, permitiendo la validación entre objetivos e iniciativas; como resultado a este proceso se pueden lograr soluciones de problemas y los equipos aprenden soportando sus acciones en los resultados de la actuación y posteriormente adaptan la estrategia a diferentes condiciones.

4. Empresas de *Call Center* en Colombia

En Colombia el segmento de empresas de *Call Center* surgió aproximadamente hace 15 años, en los últimos cinco años su crecimiento ha sido de forma acelerada. Para este año 2017, de acuerdo con Ana Karina Quessep, directora Ejecutiva de la Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO, las perspectivas son muy confortadoras y se espera que el sector mantenga una dinámica de crecimiento, igual que en los últimos cinco años, y que, en promedio, ha registrado un crecimiento del 20 % anual, un cumplimiento muy por encima del PIB nacional, a pesar de las coyunturas económicas a nivel mundial. (Vanguardia, 2017)

En el año 2013, en Colombia, el Estado definió el sector BPO, KPO e ITO de la siguiente manera:

BPO: Tercerización de procesos de negocio o *Business Process Outsourcing & Offshoring*. Entendido como, la delegación a un proveedor externo, de uno o más procesos de negocio en el uso de tecnologías de la información y comunicaciones. Este proveedor, es quien también conserva y gerencia los procesos delegados, apoyado en mediciones establecidas. Existen subsectores pertenecientes a este sector y clasifican de la siguiente forma:

- a. Procesos de *Front Office*: Procesos y servicios relacionados con la prestación de servicio al cliente, como lo son los *Contact Center* y *Call Center* con atención tanto en español como bilingües.
- b. Procesos de *Back Office*: Procesos y servicios relacionados con la ejecución de procesos administrativos de cualquier sector de la economía, como lo son la gestión de recursos humanos (actividades de nómina, pruebas de ingreso), facturación, cartera, finanzas, contabilidad, gestión de compras, logística, analítica de negocio, análisis de información y CRM.

(Programa de Transformación Productiva PTP, 2014)

En un informe elaborado por la firma consultora estadounidense A.T. Kearney en el año 2016, el mercado laboral colombiano fue catalogado con la posición número 20 del listado de los mejores 55 mercados internacionales para la reubicación y puesta en marcha de procesos de negocios *offshoring* (Revista Dinero, 2016).

De acuerdo con el estudio, Colombia registró una mejora y ascendió en su posicionamiento al pasar de estar en la casilla 43 en el informe del año 2014 a estar en la casilla 20 en este último informe.

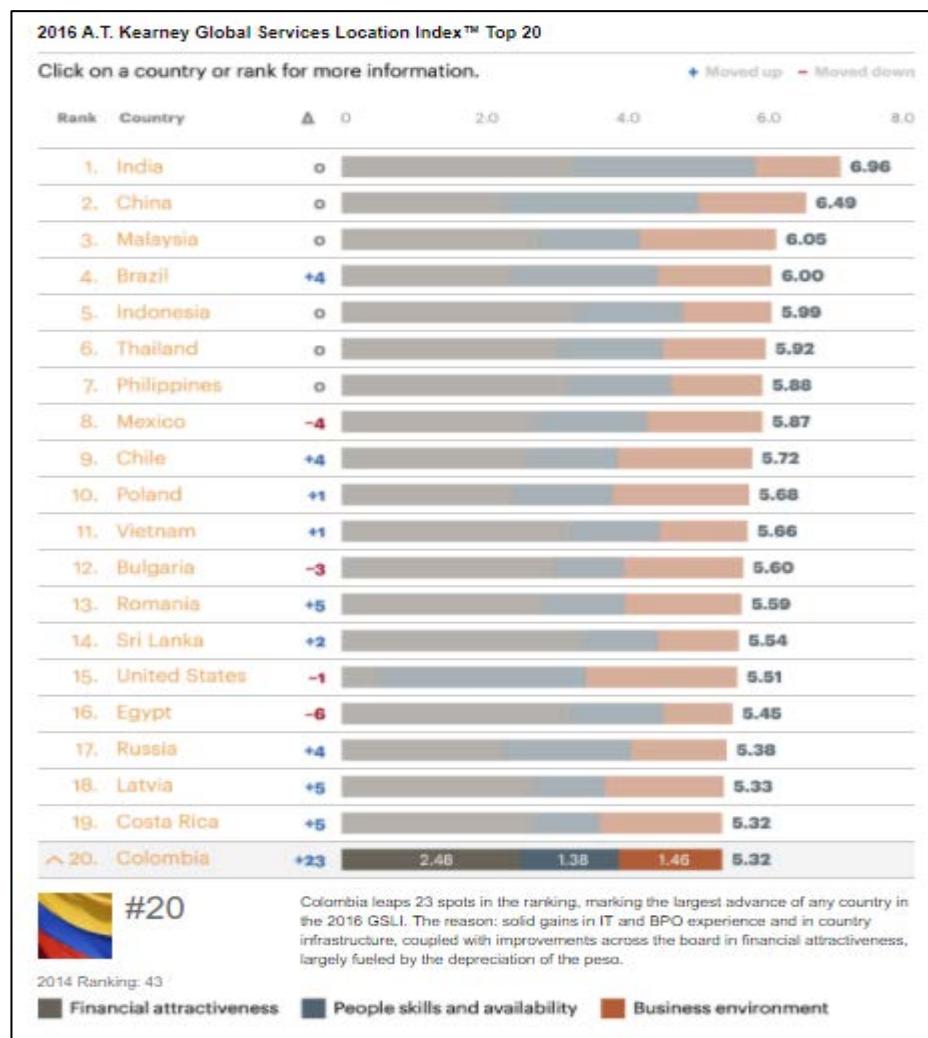


Figura 6. Lista Top 20 mejores mercados internacionales para la reubicación de procesos de negocios *offshoring*.

Fuente: (**Sethi & Gott, 2016**)

Complementando lo anterior, como lo registra la revista Dinero (2016), Pinzón, Santiago (2016), vicepresidente de transformación digital y director ejecutivo de la Cámara BPO/ITO/KPO de la Andi, plantea que esta dinámica de crecimiento del sector, así como, las mejoras en las redes de comunicación y la presencia en las ciudades intermedias, la mejor cobertura de las conectividades y los progresos en cualificación del recurso humano, sumado a otros factores, han iniciado en el territorio colombiano la llegada y permanencia de potenciales actores globales (Revista Dinero, 2016).

Como lo explica Pinzón (2016), coordinador del sector BPO del PTP, citado en la revista Dinero (2016), el sector de BPO en Colombia, ha manifestado un gran impacto en el PIB nacional en los últimos años, destaca también, que el este sector logró duplicar entre 2010 y 2014 su participación en el PIB nacional, alcanzando una participación superior a 1,2%. Asimismo, se resalta su nivel de ventas, una cifra cercana a los \$16 billones. (Revista Dinero, 2016).

Sumado a esto, en palabras Quesseps, Ana Karina (2016), directora ejecutiva de la Asociación Colombiana de Contact Centers & BPO (ACDECC & BPO), citada en la revista Dinero (2016), el negocio de BPO está creciendo a buen ritmo; ubicando a Colombia entre los primeros 3 puestos en ventas de Latinoamérica, al lado de México y Brasil. Es sin duda, que estas condiciones reflejan circunstancias favorables desde el mercado colombiano para el desarrollo de la industria, que, de acuerdo con estimativos del Ministerio de Comercio en el año 2015 generó una cifra próxima a \$17,1 billones en ventas, representando cerca del 1,5% del PIB nacional. (Revista Dinero, 2016).

5. RRHH en los *Call Center*

Teniendo como referencia la dinámica del mercado, la economía del sector de BPO y el servicio de los *Call Center*, cada vez es más importante se diseñen modelos de gestión estratégica que permitan no solo el crecimiento de las organizaciones en el mercado, sino también, diseñar modelos de gestión que permitan que desde las áreas de RRHH de las empresas se logre un vínculo directo entre las Estrategias de la dirección y la visión de RRHH.

Un *Call Center* o Centro de Contacto, se le puede considerar como un área en el que un grupo de personas, comúnmente conocidas como agentes de servicio, los cuales tienen una formación específica en un tema, atienden llamadas telefónicas (ya sea originadas por ellos mismos o recibidas desde marcaciones de personas externas) de clientes y/o consumidores de un producto o servicio. También se puede relacionar como un centro de atención al cliente, el cual es atendido por un agente o representante de servicio en cual puede estar o no en el mismo país en que se origina la llamada.

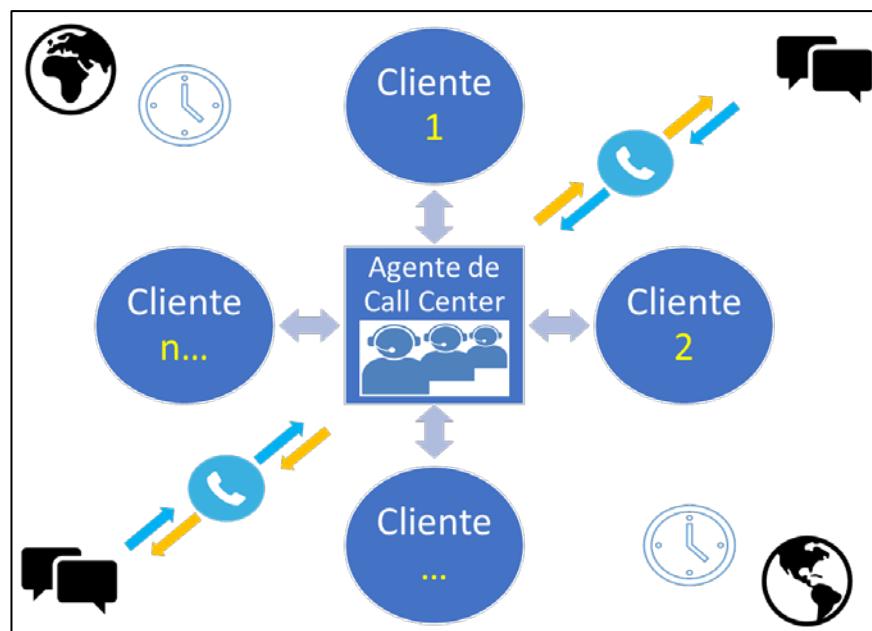


Figura 7. Ilustración modelo Call Center

Fuente: Elaboración propia

Visto de otra forma, el servicio de *Call Center* es un momento de experiencia telefónica que tiene un cliente o consumidor con una persona que representa a la empresa o al negocio; el éxito de ese momento depende en gran medida del grado de conocimiento y experiencia que tenga el representante o agente, sobre los productos y/o servicios de la empresa que representa, la empatía que logre con el cliente, la capacidad comunicativa y la facilidad de hacerse entender, la tolerancia y tranquilidad para atender a los clientes, su capacidad de gestión y eficiencia en los tiempos de respuesta y solución.

Es por ello por lo que, como directivos de RRHH debemos hacer un mayor esfuerzo en gestionar mejor el recurso humano, en mejorar de forma efectiva e integral los procesos, tareas y actividades de RRHH; lograr una alineación de los procesos claves de RRHH con las estrategias directivas.

Como una de las primeras acciones que se están viendo en los negocios, es prioritario que la gerencia de RRHH se integre al desarrollo de la estrategia del negocio, y también sea un actor activo en proyectos, así se podrá comprender el impacto económico que se producirá como resultado de las decisiones y acciones que des allí se tomen. (Recoret, 2011).

Ha llegado el momento en que las empresas transformen las áreas de RRHH y las vinculen como una de sus unidades más estratégicas, con una dependencia directa de la presidencia o primer nivel; su principal objetivo es la correcta gestión del recurso humano. (Portafolio, 2015).

6. Propuesta modelo CMI (Cuadro de Mando Integral) para áreas de RRHH en empresas de *Call Center* en Colombia

El CMI como herramienta estratégica permite la integración de procesos clave en la empresa por medio de la interacción entre las 4 perspectivas (previamente definidas) evaluando el cumplimiento de indicadores claves de gestión y en la interrelación entre ellos; así mismo, el CMI también tiene por principal objetivo el monitoreo del cumplimiento de las estrategias directivas, permitiendo comunicar, entender, evaluar, la ejecución de acciones en pro de la visión directiva.

El modelo de CMI que propongo para las áreas de RRHH en las empresas de *Call Center* está diseñado por medio de plantillas en Excel las cuales permiten una fácil interpretación y apoyo en la toma de decisiones, así mismo, éstas plantillas pueden llegar a ser adaptables a otras áreas o tipo de empresas.

Partiendo de los principales factores que enfrentan las áreas de RRHH, mi experiencia laboral en el campo de los *Call Center* y la dinámica de este tipo de negocio, a continuación, propongo objetivos estratégicos e indicadores para cada perspectiva, mapa estratégico en el que se relacionan objetivos de la estrategia y la integración de 4 perspectivas, las cédulas de registro de cada indicador y el cuadro de control final o CMI.

6.1. Objetivos Estratégicos e Indicadores para cada perspectiva

6.1.1. Objetivos Estratégicos P. Financiera.

En esta Perspectiva propongo 2 objetivos estratégicos y 2 indicadores que permiten medir, por un lado, el apalancamiento o retorno logrado en la inversión en RRHH y se representa por la cantidad de beneficio o productividad que se obtiene de cada unidad monetaria invertida en RRHH; y, por otro lado, medir la Efectividad en el cumplimiento del presupuesto destinado a costes de RRHH, se mide en porcentaje de cumplimiento sobre una base de 100%.

Los objetivos estratégicos e Indicadores propuestos son:

Objetivos:

- Ser Efectivos en la Gestión de los costes Laborales
- Aumentar la productividad por trabajador (ROI de RRHH)

Indicadores:

- Efectividad de Costes Laborales = (Costes Laborales Reales / Costes Laborales Presupuestados) x 100%
- ROI RRHH = (*EBIT + Costes totales de RRHH) / Costes totales RRHH
 - * EBIT es beneficio antes de intereses e impuestos o el resultado de explotación.

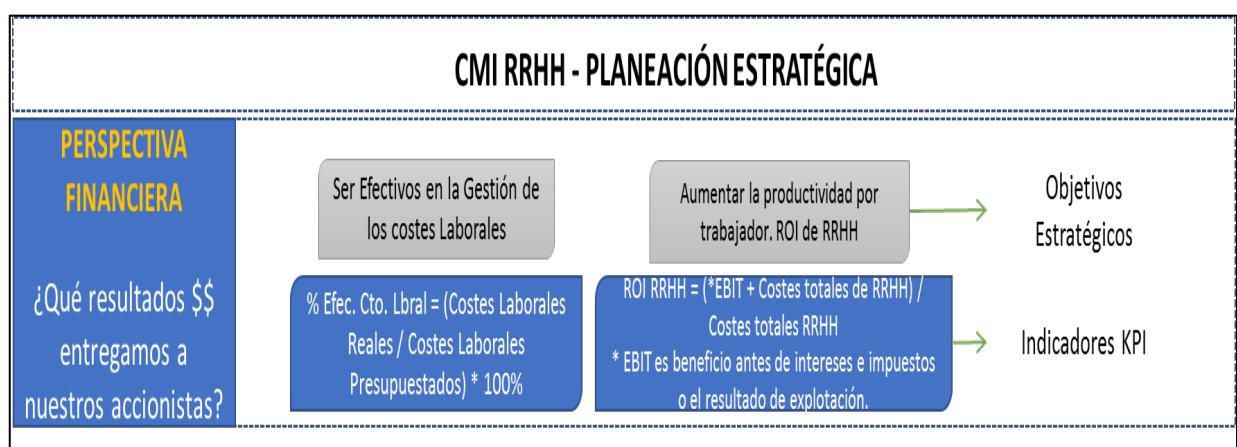


Figura 8. Propuesta Objetivos estratégicos y KPI para la Perspectiva Financiera.

Fuente: Elaboración propia

6.1.2. Objetivos Estratégicos P. Clientes.

En el servicio de *Call Center* el poder contar con el número de personas idóneas (recurso humano disponible y capacitado) que se requiere para atender las llamadas de los clientes es un factor de gran importancia y de éxito para el negocio, es por ello por lo que, desde RRHH poder garantizar el cumplimiento de la plantilla presupuestada, atender las requisiciones de cubrimientos de vacantes en el menor tiempo posible con

personal competente, disminuir los niveles de absentismo y de rotación de personal, se convierte en el principal objetivo estratégico desde la perspectiva del Cliente.

Para esta perspectiva propongo 2 objetivos estratégicos y 4 indicadores de los cuales 3 están dirigidos a medir aspectos del *core* del negocio en lo relacionado con la disponibilidad del personal, y 1 que permite medir el grado de satisfacción interno de los empleados frente al desarrollo del *core* del negocio.

Objetivos:

- Garantizar condiciones óptimas para el trabajador
- Disponer de los RRHH requeridos para el desarrollo del core

Indicadores:

Propuesto para empleados:

- Índice de Satisfacción Laboral = % medio de Satisfacción laboral de los trabajadores que desarrollan el *core* del negocio en un periodo de tiempo determinado.

Propuestos para el *core* del negocio son:

- Efectividad en cumplimiento de Plantilla de personal: % Efect. Plan.
$$\text{Pers.} = (\text{Cantidad de RRHH final} / \text{Presupuesto de RRHH para el periodo}) \times 100\%$$
- Nivel de Absentismo: N Abs. = (Horas de Absentismo / Horas totales presupuestadas) x 100%
- Nivel de Rotación de personal: N Rot = (Cant. Personas desvinculadas / Promedio de personas periodo) x 100%



Figura 9. Propuesta Objetivos estratégicos y KPI para la Perspectiva Clientes.

Fuente: Elaboración propia

6.1.3. Objetivos Estratégicos P. Procesos Internos:

En el desarrollo de esta perspectiva se debe evaluar los procesos que inciden en el desarrollo del personal, es decir, enfatizar en que aspectos la compañía debe hacer un buen trabajo interno para lograr el cumplimiento de los objetivos de la perspectiva anterior (clientes); es garantizar que el RRHH esté disponible para el desarrollo del core del negocio, mejorar las condiciones laborales para los empleados, retenerlos y mejorar sus competencias,

En la dinámica del *Call Center* la velocidad de respuesta y efectividad en la gestión de los requerimientos que hacen los clientes a las áreas de RRHH, así como, garantizar los recursos disponibles y capacitados, son las tareas en las que los procesos internos de RRHH deben hacer mejor su gestión.

Para esta perspectiva propongo los siguientes 2 objetivos estratégicos y 4 indicadores:

Objetivos:

- Mejorar las condiciones laborales para los empleados
- Optimizar velocidad de respuesta y efectividad en gestión de RRHH

Indicadores:

- Eficiencia en actividades de Bienestar = (Promedio personas participantes / Total de Personas) x 100%
- Efectividad en la gestión de cubrimiento de Vacantes: = Tiempo medio meta / (Tiempo medio de cubrimiento de vacantes / cantidad de vacantes)
- Eficiencia en Programas de Capacitación = Promedio nota Evaluación x (Número de personas Capacitadas / Total de Personas)
- Porcentaje de personas que consiguen resultados al 100% = (Número de personas con resultados al 100% / Número de personas evaluadas) x 100%

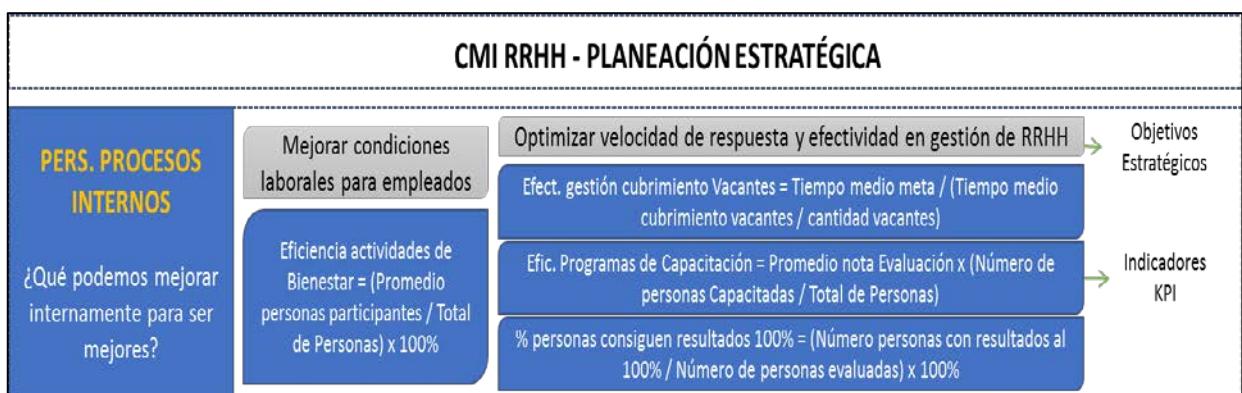


Figura 10. Propuesta Objetivos estratégicos y KPI para la Perspectiva Procesos Internos.

Fuente: Elaboración propia

6.1.4. Objetivos Estratégicos P. Aprendizaje y Crecimiento:

Por medio del análisis de esta perspectiva su evalúa la capacidad de la empresa para proveer la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos de las tres perspectivas anteriores. Esta perspectiva está alineada con el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos previamente y por ello, también se deben pensar en invertir en infraestructura, en desarrollo de personas, en mejoramiento de habilidades, optimización de sistemas de información y alineación de procedimientos; en RRHH la capacidad de reaccionar de forma efectiva ante los cambios y nuevas tendencias en los procesos propios del sector, puede significar el generar mayor valor agregado en sus acciones y mejor percepción ante los clientes. No solo en la dinámica del negocio del

Call Center, sino también en el mercado laboral en general, desde las áreas de RRHH se deben adaptar las prácticas y procesos al sector, a la demografía de los empleados, a los requerimientos de los clientes.

En este sentido, propongo los siguientes 2 objetivos estratégicos y 6 indicadores para esta perspectiva:

Objetivos:

- Desarrollar programas de mejora Clima Laboral
- Alinear procesos RRHH

Indicadores:

- Porcentaje Rotación Personal Si deseada = (Cant. Personas desvinculadas Si deseadas / Cant. Personas desvinculadas) * 100%
- Eficiencia en programas de prevención de Accidentes Laborales = 1 - (Horas de Absentismo por Accidentes Laborales / Horas totales presupuestadas)
- Cumplimiento Presupuesto de Beneficios = ((sumatoria gastos en programa de beneficios / Cantidad personas beneficiadas) / Presupuesto medio por persona) x 100%
- Efectividad cubrimiento programa de Beneficios = (Cantidad personas beneficiadas / Total personas plantilla) x 100%
- Calidad de las incorporaciones = ((personal activo contratado en los últimos 60 días –personal retirado contratado en los últimos 60 días) / personal activo contratado en los últimos 60 días) x 100%
- Efectividad cubrimiento programas de Formación para desarrollo de Competencias = (Cantidad personas formadas / Total personas plantilla) x 100%

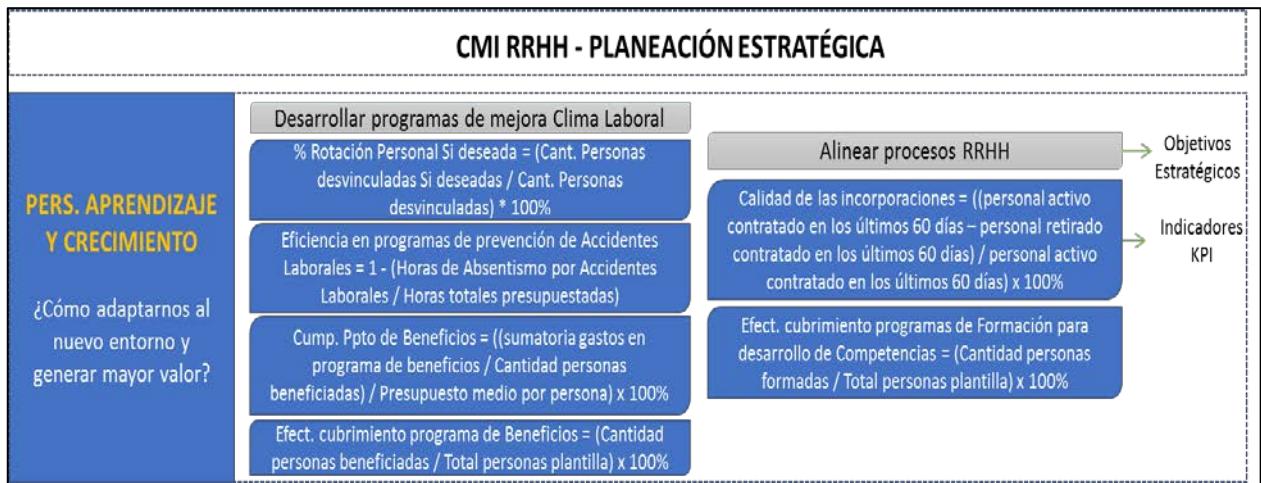


Figura 11. Propuesta Objetivos estratégicos y KPI para la Perspectiva

Aprendizaje y Crecimiento.

Fuente: Elaboración propia

6.2. Construcción Mapa Estratégico

A continuación, por medio de la figura 12, concluyo con la propuesta del mapa estratégico en el que se empalan las relaciones logradas entre las perspectivas, los objetivos definidos y los indicadores. Las relaciones entre cada una de ellas se observan por medio de flechas de color negro.

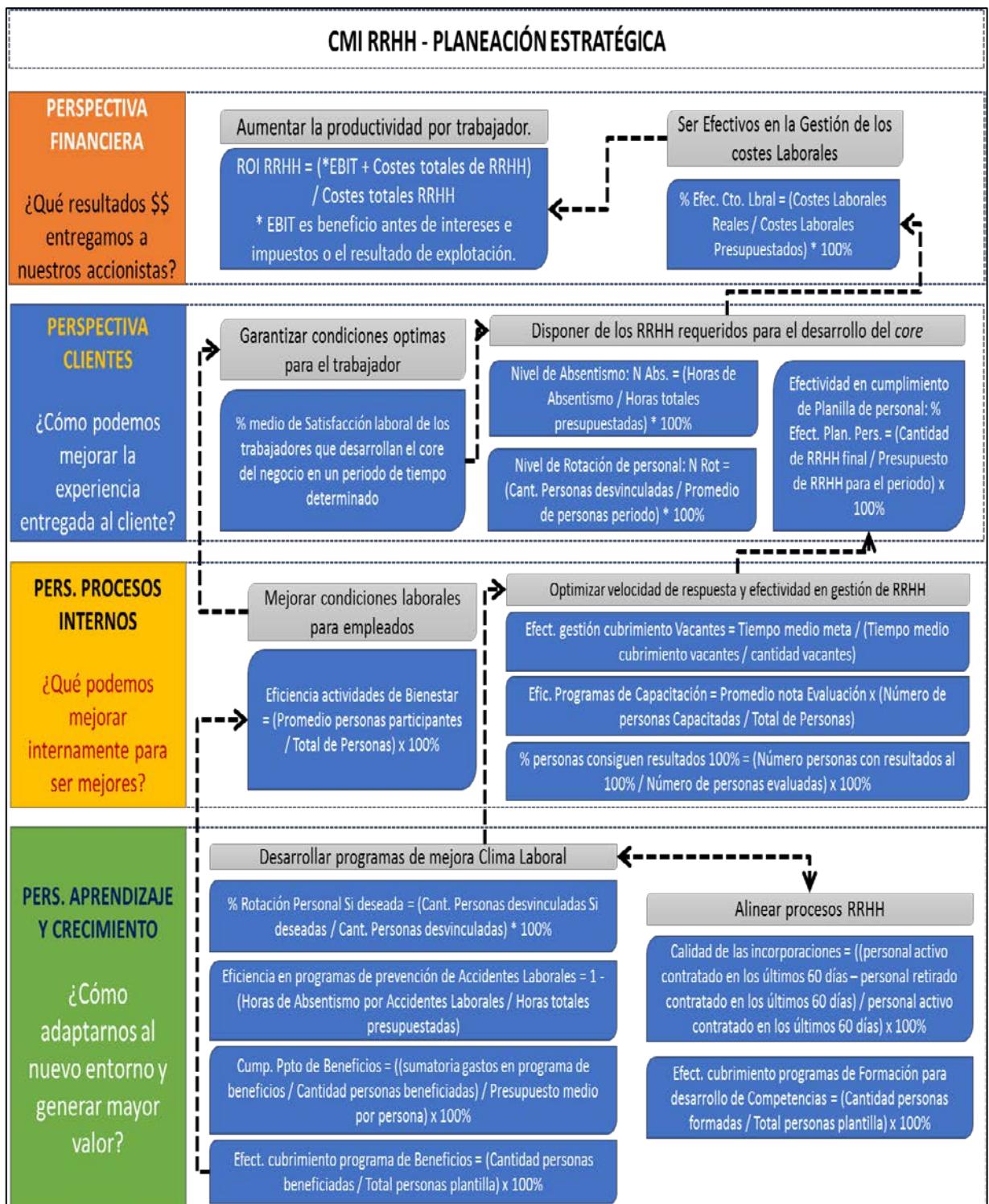


Figura 12. Propuesta mapa estratégico CMI RRHH

Fuente: Elaboración propia

6.3. Elaboración cédulas de registro para Indicadores

En el modelo de CMI propuesto he definido 16 indicadores de gestión para los objetivos estratégicos de las 4 perspectivas; a continuación, se muestra una de las cédulas de registro propuesta para cada uno de ellos. Al final, en los anexos, se registrarán cada una de las cédulas de registros para los indicadores. (Ver del Anexo A al Anexo P).

Cédula de Indicadores		Núm. de Indicador:	KPI 1	
Nombre de la Perspectiva		Financiera		
Objetivo Estratégico		Ser Efectivos en la Gestión de los costes Laborales		
Objetivo del Indicador		Efectividad en el cumplimiento del presupuesto destinado a costes de RRHH, se mide en porcentaje de cumplimiento sobre una base de 100%.		
Indicador / Medición		<i>Efect. costes Laborales = Costes Laborales Reales / Costes Laborales Presupuestados</i>		
Unidad de Medición		<i>Porcentaje</i>	<i>y adicionar dos décimas</i>	
Observaciones a la medición				
Se toma el coste laboral total del periodo de tiempo determinado y se divide entre los costes laborales presupuestados para el mismo periodo de tiempo.				
Frecuencia del Indicador		Tendencia KPI	Disminuir	
	Mensual	Semestral	X	
	Trimestral		Anual	
Metas del Indicador (porcentaje o nivel de Cumplimiento)				
	Mensual	Semestral	100,00%	
	Trimestral		Anual	
Semáforo de Alerta				
	Min	Max	Semáforo	
	50,00%	95,00%	<i>Rojo</i>	
	95,01%	98,00%	<i>Amarillo</i>	
	98,01%	200,00%	<i>Verde</i>	
Responsables de generar reporte				
Responsables de entregar información o fuentes				
Fecha de Elaboración cédula:				

Figura 13. Cédula de Registro KPI 1.

Fuente: Elaboración propia

6.4. Propuesta cuadro control final o CMI

Finalmente, se representa el avance de la propuesta por medio de un cuadro de control en que se integran los objetivos estratégicos e indicadores, mapa estratégico, la combinación de 4 perspectivas, las definiciones de las cédulas de registro de cada indicador y los resultados obtenidos en su implementación.

Por medio de este cuadro de control, los directivos de la organización y los líderes de los procesos de RRHH pueden ver reflejado el cumplimiento de la estrategia en cada perspectiva y de que forma se están o no cumpliendo los objetivos y metas plenamente.

Los resultados de los indicadores se ilustran con colores, similares a las señales de semaforización, y permiten que a primera vista el lector pueda interpretar el avance y/o cumplimiento de los mismos frente a la estrategia.

Así mismo, el cuadro de control permite monitorear el cumplimiento los objetivos y se puede hacer un mayor énfasis en aquellos que presenten un menor cumplimiento o poder revisar en detalle los indicadores o variables que muestren desviaciones; se puede tomar decisiones de mejora, ver la integración de los diferentes procesos de RRHH para el desarrollo de la estrategia, identificar los principales actores en los resultados, entre otras conclusiones.

En el CMI propuesto los resultados expuestos no corresponden a la realidad de alguna empresa en particular; los datos fueron simulados con el objetivo de poder mostrar el funcionamiento del modelo propuesto y visualizar diferentes resultados frente a las metas, el cumplimiento de los objetivos estratégicos y finalmente como se relacionan entre sí las perspectivas hasta obtener el cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales.

En el desarrollo de la propuesta, se elaboraron diferentes hojas de cálculo en el archivo de Excel en la que se pueden desde registrar los resultados de las variables de

cada KPI de acuerdo con la frecuencia de evaluación del mismo ya sea mensual, trimestral, semestral o anual, hasta visualizar el mapa estratégico total con los resultados de cada KPI.

En la figura que se indica a continuación se muestra la parte de la hoja de cálculo del Panel de Registro en la que se reconocerán los resultados de las diferentes variables de las fórmulas de cada KPI definido previamente, los resultados se deben expresar de acuerdo con su naturaleza y frecuencia de medición, en los anexos finales se puede observar el panel para los 16 KPI's. (Ver Anexo Q y Anexo R).

Panel de Registro														Resultados de Seguimiento X Mes									
Nombre de la Perspectiva	Objetivo Estratégico	Núm. Ind:	Indicador / Medición	Datos de Resultados	Resultados de Seguimiento X Mes										Progreso Acum:	Observación	% Cump. Meta	Seguimiento al % Cumplimiento KPI					
					Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic							
Financiera	Ser Efectivos en la Gestión de los costes Laborales	KPI 1	Efect. costes Laborales = Costes Laborales Reales / Costes Laborales Presupuestados	Costes Laborales Reales					\$ 1,5							\$ 1,5	Hace falta: 1 resultado(s)	106,67%					
Metas del Indicador	Unidad de Medición	Tendencia	Frecuencia Indicador	Costes Laborales Presupuestados					\$ 1,6							\$ 1,6	106,67%	100,00%					
100,00%	Porcentaje	Disminuir	Semestral	Resultado	-	-	-	-	93,75%	-	-	-	-	-	-	93,75%							

Figura 14. Panel de Registro KPI 1

Fuente: Elaboración propia

Seguido al registro de cada resultado, se puede observar en la siguiente hoja de cálculo el Cuadro de Control el cual permite observar de forma agrupada y resumida los resultados de los KPI y de cada Perspectiva, a continuación, se muestra el cuadro de control de la Perspectiva Financiera, el cumplimiento de cada KPI y el resultado agrupado, en los anexos finales se puede observar el Cuadro de Control para las 4 Perspectivas. (Ver Anexo S).

Cuadro de Control				Resultados de Seguimiento X Mes												Progreso	Observación	% Cump. Meta	Seguimiento al % Cumplimiento KPI	% Cumplimiento Perspectiva	
Nombre de la Perspectiva	Objetivo Estratégico	Núm. Ind:	Indicador / Medición	Metas del Indicador	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Acum:				
										90,91%	Hace falta: 1 resultado(s)	110,00%	100,00%	110,00%							
Financiera	Ser Efectivos en la Gestión de los costes Laborales	KPI 1	Efect. costes Laborales = Costes Laborales Reales / Costes Laborales Presupuestados	100,00%	-	-	-	-	90,91%	-	-	-	-	-	-	-	90,91%	Hace falta: 1 resultado(s)	110,00%	100,00%	110,00%
Financiera	Aumentar la productividad por trabajador. ROI de RRHH	KPI 2	ROI RRHH = (*EBIT + Costes totales de RRHH) / Costes totales RRHH * EBIT es beneficio antes de intereses e impuestos o el resultado de explotación.	1,10	-	-	-	-	1,27	-	-	-	-	-	-	-	1,27	Hace falta: 1 resultado(s)	115,70%	100,00%	115,7

Figura 15. Cuadro de Control Perspectiva Financiera

Fuente: Elaboración propia

Finalmente se presentan dos hojas fundamentales para el CMI y corresponden al Tablero de Seguimiento y al Mapa Estratégico; estas hojas permiten ver de forma gráfica los cumplimientos de los 16 KPI's y las 4 perspectivas, y la integración final en el mapa estratégico. A continuación, se muestran las figuras para cada una de estas hojas, así mismo en los anexos finales se pueden observar cada uno de ellos con mayor claridad. (Ver Anexo T y Anexo U).



Figura 16. Tablero de Seguimiento

Fuente: Elaboración propia

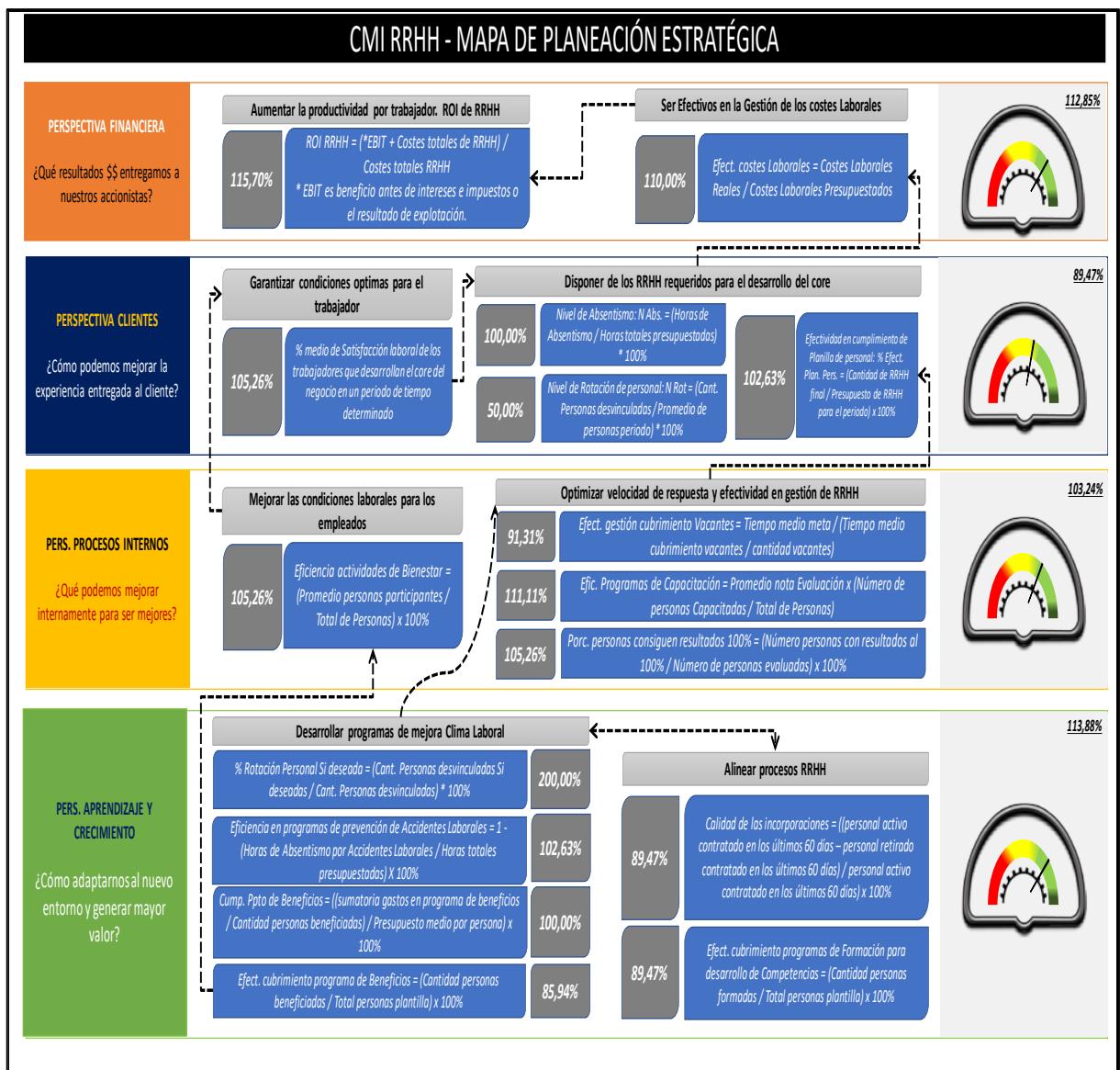


Figura 17. Mapa Estratégico

Fuente: Elaboración propia

7. Conclusiones

El desarrollo de este trabajo final de máster enfocado en el CMI especialmente para las áreas de RRHH permite que sea utilizado como un instrumento aliado para que los líderes de las empresas y los representantes de RRHH puedan hacer una mejor evaluación a la gestión propia del área de RRHH, demostrando que la alineación y el valor que existe entre y la planeación estratégica del negocio y la gestión de las personas debe ser mancomunado.

Así mismo, en Colombia se presenta una gran oportunidad económica y laboral para el sector de los BPO y el mercado de los *Call Center* y por ello el poder alinear el contenido de la esta propuesta bajo el concepto de este negocio permite ver la dinámica y la importancia de incorporar las decisiones de las áreas de RRHH y el correcto funcionamiento de las mismas por medio de indicadores de alto impacto alineados a las necesidades de los clientes.

El aplicar la metodología del libro *El Cuadro de Mando Integral*, de Robert S. Kaplan y David P. Norton, permitió tener un amplio panorama del verdadero valor de esta herramienta y por ello el poder definir el mapa estratégico, las perspectivas, objetivos estratégicos, los KPI's, relaciones causa y efecto y los posteriores cuadros de control y de resultados entorno al RRHH.

El resultado final de la propuesta es un Modelo CMI para áreas de RRHH, en empresas de *Call Center* en Colombia, el cual se fundamenta desde la teoría con la entrega del presente trabajo y desde la práctica y aplicación con la entrega de un archivo en Excel integrando plantillas formuladas con estructuras sencillas de leer e interpretar para la toma de decisiones; así mismo, este trabajo sirve como referencia para otras compañías e industrias y permite ser complementado y adaptado de acuerdo a las necesidades propias de cada usuario.

El archivo que respalda la etapa práctica del CMI se encuentra en Excel y lleva por nombre “Modelo CMI para áreas de RRHH, en empresas de *Call Center* en Colombia” y se alojará en la nube por medio del servicio de Google Drive y desde allí cualquier persona podrá descargarlo para su utilización.

El vínculo de descarga es:

<https://drive.google.com/open?id=0BwMScYFozVPhMmQtdFFtaS1fSjQ>

Así mismo, el archivo en Excel se puede descargar desde el siguiente acceso:



8. Recomendaciones para la implementación y adaptación

Teniendo en cuenta las conclusiones mencionadas anteriormente, como resultado del TFM presento una propuesta de modelo CMI elaborado por medio de fórmulas, plantillas, cuadros y gráficas, que se actualizan de forma automática de acuerdo con la información registrada en el Excel. Este modelo fue diseñado a partir de mi experiencia en el manejo de dicho programa, así como mi trayectoria laboral en el mercado del *Call Center* y en las áreas de RRHH.

Esta propuesta es un modelo flexible, el cual permite ser adaptado de acuerdo con los objetivos estratégicos que el usuario pretenda alcanzar y por ello se recomienda tomarlo como un referente inicial y a partir del mismo, definir claramente el mapa y los objetivos estratégicos, indicadores de gestión de procesos clave del negocio o área, sus variables y tendencias de medición y ajustar las cédulas de registro.

El éxito del modelo depende en gran parte de las definiciones previas que se hagan y de la forma en que logre la adaptación de la propuesta a la dinámica del negocio.

9. Bibliografía

Albert Díaz, M. E., & Fernández Lima, T. (2008). CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. *Ingeniería Industrial*, XXIX., 24-27.

CajAstur. (22 de Enero de 2010). *Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de Universidad de Oviedo:

https://www.unioviedo.es/cecodet/MDL08/docum/cuadro_mando_integral.pdf

Empresas Pùblicas de Amagá S.A E.S.P. (2013). *TABLERO DE CONTROL EPAMA S.A ESP*. Amagá - Colombia: Empresas Pùblicas de Amagá S.A E.S.P. Obtenido de <http://www.epama.com.co/empresa/control-interno>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). *El Cuadro de Mando Integral*. Bogotá: Planeta Colombiana S.A.

Portafolio - Noticias de economía y negocios en Colombia y. (21 de Julio de 2013). *Portafolio.com*. Obtenido de Portafolio.com: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/mercado-call-center-mueve-billion-69078>

Portafolio. (08 de Mayo de 2015). Obtenido de Portafolio.com: <http://www.portafolio.co/opinion/maria-reina/importancia-capital-humano-34872>

Programa de Transformación Productiva PTP. (01 de Marzo de 2014). *Banco de Comercio Exterior de Colombia*. Obtenido de Banco de Comercio Exterior de Colombia: https://www.ptp.com.co/documentos/5%20IDC_PTP_Resumen%20ejecutivo%20final_Publicado_II.pdf

Recoret, L. (20 de Septiembre de 2011). El Nuevo Rol del Management de los RR. HH. en los Call Centers y BPO. (S. Chauvin, Entrevistador) Recuperado el 20

de Junio de 2017, de <http://www.mujeresdeempresa.com/el-nuevo-rol-del-management-de-los-rr-hh-en-los-call-centers-y-bpo/>

Restrepo de Ocampo, L. S., Estrada Mejía, S., & Ramirez Aristizabal, C. (Diciembre de 2007). Modelo de gestión de indicadores para una empresa de venta de vehículos. *Scientia et Technica Año XIII*, 383-388. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.22517/23447214.4101>

Revista Dinero. (07 de Julio de 2016). *Dinero.com*. Obtenido de *Dinero.cm*: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/sectores/articulo/el-outsourcing-y-su-consolidacion-en-la-economia-colombiana/225414>

Ríos Manrique, M., Ferrer Guerra, J., Muñoz Colomina, C., & Martínez Vera, M. F. (2010). El Balanced Scorecard en el área de Recursos Humanos: Caso Gerencia de Compensaciones de una empresa de alimentos. *Cuadernos De Estudios Empresariales*, 20, 145-176. doi:10.5209/CESE.38965

Sethi, A., & Gott, J. (12 de Enero de 2016). *2016 A.T. Kearney Global Services Location Index™ Top 20*. (A. Kearney, Ed.) Obtenido de <https://www.atkearney.com/strategic-it/global-services-location-index>

Vanguardia. (25 de Febrero de 2017). Obtenido de *Vanguardia.com*: <http://www.vanguardia.com/economia/nacional/390149-contact-center-bpo-genero-mas-de-200-mil-empleos-en-colombia>

Anexos

Anexo A. Cedula de Indicadores KPI 1

Cédula de Indicadores		Núm. de Indicador:	KPI 1	
Nombre de la Perspectiva		Financiera		
Objetivo Estratégico		Ser Efectivos en la Gestión de los costes Laborales		
Objetivo del Indicador		Efectividad en el cumplimiento del presupuesto destinado a costes de RRHH, se mide en porcentaje de cumplimiento sobre una base de 100%.		
Indicador / Medición		<i>Efect. costes Laborales = Costes Laborales Reales / Costes Laborales Presupuestados</i>		
Unidad de Medición		Porcentaje	y adicionar dos décimas	
Observaciones a la medición				
Se toma el coste laboral total del periodo de tiempo determinado y se divide entre los costes laborales presupuestados para el mismo periodo de tiempo.				
Frecuencia del Indicador		Tendencia KPI	Disminuir	
	Mensual	Semestral	X	
	Trimestral	Anual		
Metas del Indicador (porcentaje o nivel de Cumplimiento)				
	Mensual	Semestral	100,00%	
	Trimestral	Anual		
Semáforo de Alerta				
	Min	Max	Semáforo	
	50,00%	95,00%	Rojo	
	95,01%	98,00%	Amarillo	
	98,01%	200,00%	Verde	
Responsables de generar reporte				
Responsables de entregar información o fuentes				
Fecha de Elaboración cédula:				

Anexo B. Cedula de Indicadores KPI 2

Cédula de Indicadores		Núm. de Indicador:	KPI 2		
Nombre de la Perspectiva		Financiera			
Objetivo Estratégico		Aumentar la productividad por trabajador. ROI de RRHH			
Objetivo del Indicador		Medir el apalancamiento o retorno logrado en la inversión en RRHH, representado por la cantidad de beneficio o productividad que se obtiene de cada unidad monetaria invertida en RRHH.			
Indicador / Medición		$ROI\ RRHH = (*EBIT + Costes\ totales\ de\ RRHH) / Costes\ totales\ RRHH$ <p>* EBIT es beneficio antes de intereses e impuestos o el resultado de explotación.</p>			
Unidad de Medición	Entero	<i>y adicionar dos décimas</i>			
Observaciones a la medición					
Se toma de los estados financieros semestrales el total EBIT y se suman los costes totales laborales del mismo semestre; el resultado obtenido es dividido entre los costes totales laborales del mismo semestre.					
Frecuencia del Indicador		Tendencia KPI	Incrementar		
	Mensual	Semestral	X		
	Trimestral		Anual		
Metas del Indicador (porcentaje o nivel de Cumplimiento)					
	Mensual	Semestral	1,10		
	Trimestral		Anual		
Semáforo de Alerta					
	Min	Max	Semáforo		
	50,00%	90,00%	Rojo		
	90,01%	99,00%	Amarillo		
	99,01%	150,00%	Verde		
Responsables de generar reporte					
Responsables de entregar información o fuentes					
Fecha de Elaboración cédula:					

Anexo C. Cedula de Indicadores KPI 3

Cédula de Indicadores		Núm. de Indicador:	KPI 3	
Nombre de la Perspectiva		Clientes		
Objetivo Estratégico		Garantizar condiciones óptimas para el trabajador		
Objetivo del Indicador		Medir la satisfacción laboral de los trabajadores que desarrollan el core del negocio en un periodo de tiempo determinado		
Indicador / Medición		% medio de Satisfacción laboral de los trabajadores que desarrollan el core del negocio en un periodo de tiempo determinado		
Unidad de Medición		Porcentaje	y adicionar dos décimas	
Observaciones a la medición				
Se toman los totales de los resultados de las encuestas de satisfacción laboral y se dividen entre el total de personas que aplicaron a la misma; se calcula en un periodo de tiempo determinado.				
Frecuencia del Indicador		Tendencia KPI	Incrementar	
	Mensual		Semestral	
	Trimestral	X	Anual	
Metas del Indicador (porcentaje o nivel de Cumplimiento)				
	Mensual		Semestral 95,00%	
	Trimestral	95,00%	Anual 95,00%	
Semáforo de Alerta				
	Min	Max	Semáforo	
	50,00%	84,99%	Rojo	
	85,00%	94,99%	Amarillo	
	95,00%	100,00%	Verde	
Responsables de generar reporte				
Responsables de entregar información o fuentes				
Fecha de Elaboración cédula:				

Anexo D. Cedula de Indicadores KPI 4

Cédula de Indicadores		Núm. de Indicador:	KPI 4	
Nombre de la Perspectiva	Clientes			
Objetivo Estratégico	Disponer de los RRHH requeridos para el desarrollo del core			
Objetivo del Indicador	Medir el nivel de absentismo de los empleados			
Indicador / Medición	<i>Nivel de Absentismo: N Abs. = (Horas de Absentismo / Horas totales presupuestadas) * 100%</i>			
Unidad de Medición	Porcentaje	<i>y adicionar dos décimas</i>		
Observaciones a la medición				
Se toman los totales de horas reportadas por ausencias laborales y se dividen entre el total de horas laborales presupuestadas. El resultado se multiplica por 100%				
Frecuencia del Indicador		Tendencia KPI	Disminuir	
	Mensual	X	Semestral	
	Trimestral		Anual	
Metas del Indicador (porcentaje o nivel de Cumplimiento)				
	Mensual	5,00%	Semestral	5,00%
	Trimestral	5,00%	Anual	5,00%
Semáforo de Alerta				
	Min	Max	Semáforo	
	0,00%	90,00%	Rojo	
	90,01%	98,00%	Amarillo	
	98,01%	200,00%	Verde	
Responsables de generar reporte				
Responsables de entregar información o fuentes				
Fecha de Elaboración cédula:				

Anexo E. Cedula de Indicadores KPI 5

Cédula de Indicadores		Núm. de Indicador:	KPI 5	
Nombre de la Perspectiva		Clientes		
Objetivo Estratégico		Disponer de los RRHH requeridos para el desarrollo del core		
Objetivo del Indicador		Medir el nivel de rotación de los empleados en un periodo de tiempo determinado		
Indicador / Medición		<i>Nivel de Rotación de personal: N Rot = (Cant. Personas desvinculadas / Promedio de personas periodo) * 100%</i>		
Unidad de Medición		<i>Porcentaje</i>	<i>y adicionar dos décimas</i>	
Observaciones a la medición				
Se calculan el total de personas desvinculadas de la empresa en un periodo determinado y se dividen entre el promedio de personas durante el mismo periodo de tiempo, el promedio es igual al total empleados al iniciar el periodo más total empleados al finalizar el periodo dividido 2.				
Frecuencia del Indicador		Tendencia KPI	Disminuir	
	Mensual	X	Semestral	
	Trimestral		Anual	
Metas del Indicador (porcentaje o nivel de Cumplimiento)				
	Mensual	5%	Semestral	5%
	Trimestral	5%		Anual
Semáforo de Alerta				
	Min	Max	Semáforo	
	0,00%	90,00%	Rojo	
	90,01%	98,00%	Amarillo	
	98,01%	200,00%	Verde	
Responsables de generar reporte				
Responsables de entregar información o fuentes				
Fecha de Elaboración cédula:				

Anexo F. Cédula de Indicadores KPI 6

Cédula de Indicadores		Núm. de Indicador:	KPI 6
Nombre de la Perspectiva	Clientes		
Objetivo Estratégico	Disponer de los RRHH requeridos para el desarrollo del core		
Objetivo del Indicador	Medir el cumplimiento de la planilla de personal para un periodo de tiempo determinado.		
Indicador / Medición	<i>Efectividad en cumplimiento de Planilla de personal: % Efect. Plan. Pers. = (Cantidad de RRHH final / Presupuesto de RRHH para el periodo) x 100%</i>		
Unidad de Medición	Porcentaje	<i>y adicionar dos décimas</i>	
Observaciones a la medición			
Se toma el total de RRHH al final del periodo de tiempo determinado y se divide entre el total de RRHH presupuestado para el mismo periodo de tiempo.			
Frecuencia del Indicador		Tendencia KPI	Incrementar
	Mensual	X	Semestral
	Trimestral		Anual
Metas del Indicador (porcentaje o nivel de Cumplimiento)			
	Mensual	95,00%	Semestral
	Trimestral		Anual
Semáforo de Alerta			
	Min	Max	Semáforo
	50,00%	89,99%	Rojo
	90,00%	94,99%	Amarillo
	95,00%	130,00%	Verde
Responsables de generar reporte			
Responsables de entregar información o fuentes			
Fecha de Elaboración cédula:			

Anexo G. Cédula de Indicadores KPI 7

Cédula de Indicadores		Núm. de Indicador:	KPI 7	
Nombre de la Perspectiva		Procesos_Internos		
Objetivo Estratégico		Mejorar las condiciones laborales para los empleados		
Objetivo del Indicador		Medir la eficiencia en la participación de las personas en las actividades de Bienestar		
Indicador / Medición		<i>Eficiencia actividades de Bienestar = (Promedio personas participantes / Total de Personas) x 100%</i>		
Unidad de Medición		<i>Porcentaje</i>	<i>y adicionar dos décimas</i>	
Observaciones a la medición				
Se toma el total de personas que participaron en las actividades de Bienestar y se divide entre el total de personas presupuestadas para las actividades; durante el periodo de tiempo determinado.				
Frecuencia del Indicador		Tendencia KPI	Incrementar	
	Mensual	X	Semestral	
	Trimestral		Anual	
Metas del Indicador (porcentaje o nivel de Cumplimiento)				
	Mensual	95%	Semestral	
	Trimestral	95%	Anual	
Semáforo de Alerta				
	Min	Max	Semáforo	
	50,00%	89,99%	Rojo	
	90,00%	94,99%	Amarillo	
	95,00%	130,00%	Verde	
Responsables de generar reporte				
Responsables de entregar información o fuentes				
Fecha de Elaboración cédula:				

Anexo H. Cédula de Indicadores KPI 8

Cédula de Indicadores		Núm. de Indicador:	KPI 8	
Nombre de la Perspectiva		Procesos_ Internos		
Objetivo Estratégico		Optimizar velocidad de respuesta y efectividad en gestión de RRHH		
Objetivo del Indicador		Medir el tiempo promedio de duración para cubrir las vacantes disponibles		
Indicador / Medición		<i>Efect. gestión cubrimiento Vacantes = Tiempo medio meta / (Tiempo medio cubrimiento vacantes / cantidad vacantes)</i>		
Unidad de Medición		<i>Porcentaje</i>	<i>y adicionar dos décimas</i>	
Observaciones a la medición				
Se toma el tiempo medio meta de cubrimiento de vacantes y se divide entre el resultado de dividir el tiempo medio total de cubrimiento de las vacantes entre la cantidad de vacantes cubiertas para un tiempo determinado.				
Frecuencia del Indicador		Tendencia KPI	Incrementar	
	Mensual	X	Semestral	
	Trimestral		Anual	
Metas del Indicador (porcentaje o nivel de Cumplimiento)				
	Mensual	95,00%	Semestral	
	Trimestral		Anual	
Semáforo de Alerta				
	Min	Max	Semáforo	
	20,00%	89,99%	Rojo	
	90,00%	94,99%	Amarillo	
	95,00%	150,00%	Verde	
Responsables de generar reporte				
Responsables de entregar información o fuentes				
Fecha de Elaboración cédula:				

Anexo I. Cédula de Indicadores KPI 9

Cédula de Indicadores		Núm. de Indicador:	KPI 9	
		Procesos_Internos		
Nombre de la Perspectiva				
Objetivo Estratégico	Optimizar velocidad de respuesta y efectividad en gestión de RRHH			
Objetivo del Indicador	Medir impacto en resultados de capacitación y eficiencia en asistencia.			
Indicador / Medición	<i>Efic. Programas de Capacitación = Promedio nota Evaluación x (Número de personas Capacitadas / Total de Personas)</i>			
Unidad de Medición	Porcentaje	<i>y adicionar dos décimas</i>		
Observaciones a la medición				
Se toma el promedio de las notas de las evaluaciones de capacitaciones y se divide entre el resultado de dividir la cantidad de personas capacitadas entre el total de personas activas en el periodo de tiempo determinado.				
Frecuencia del Indicador		Tendencia KPI	Incrementar	
	Mensual	X	Semestral	
	Trimestral		Anual	
Metas del Indicador (porcentaje o nivel de Cumplimiento)				
	Mensual	90,00%	Semestral	
	Trimestral		Anual	
Semáforo de Alerta				
	Min	Max	Semáforo	
	50,00%	79,99%	Rojo	
	80,00%	89,99%	Amarillo	
	90,00%	150,00%	Verde	
Responsables de generar reporte				
Responsables de entregar información o fuentes				
Fecha de Elaboración cédula:				

Anexo J. Cédula de Indicadores KPI 10

Cédula de Indicadores		Núm. de Indicador:	KPI 10	
Nombre de la Perspectiva		Procesos_ Internos		
Objetivo Estratégico		Optimizar velocidad de respuesta y efectividad en gestión de RRHH		
Objetivo del Indicador		Medir porcentaje de personas con notas al 100% en evaluación de desempeño respecto a las personas evaluadas		
Indicador / Medición		<i>Porc. personas consiguen resultados 100% = (Número personas con resultados al 100% / Número de personas evaluadas) x 100%</i>		
Unidad de Medición		<i>Porcentaje</i>	<i>y adicionar dos décimas</i>	
Observaciones a la medición				
Se toma la cantidad de personas con resultados de evaluaciones al 100% y se divide entre el total de personas evaluadas en un periodo de tiempo determinado.				
Frecuencia del Indicador		Tendencia KPI	Incrementar	
	Mensual	X	Semestral	
	Trimestral		Anual	
Metas del Indicador (porcentaje o nivel de Cumplimiento)				
	Mensual	95,00%	Semestral	95,00%
	Trimestral	95,00%		Anual
Semáforo de Alerta				
	Min	Max	Semáforo	
	50,00%	84,99%	Rojo	
	85,00%	89,99%	Amarillo	
	90,00%	150,00%	Verde	
Responsables de generar reporte				
Responsables de entregar información o fuentes				
Fecha de Elaboración cédula:				

Anexo K. Cédula de Indicadores KPI 11

Cédula de Indicadores		Núm. de Indicador:	KPI 11	
Nombre de la Perspectiva	Aprendizaje_y_Crecimiento			
Objetivo Estratégico	Desarrollar programas de mejora Clima Laboral			
Objetivo del Indicador	Medir el impacto de rotación de personal por decisiones directas de la empresa.			
Indicador / Medición	$\% \text{ Rotación Personal Si deseada} = (\text{Cant. Personas desvinculadas Si deseadas} / \text{Cant. Personas desvinculadas}) * 100\%$			
Unidad de Medición	<i>Porcentaje</i>	<i>y adicionar dos décimas</i>		
Observaciones a la medición				
Se toma la cantidad de personas con desvinculadas por decisión directa de la empresa y se divide entre el total de personas desvinculadas, en un periodo de tiempo determinado.				
Frecuencia del Indicador	Tendencia KPI		Disminuir	
Mensual	X	Semestral		
Trimestral		Anual		
Metas del Indicador (porcentaje o nivel de Cumplimiento)				
Mensual	5%	Semestral	5%	
Trimestral	5%	Anual	5%	
Semáforo de Alerta				
	Min	Max	Semáforo	
	0,00%	90,00%	Rojo	
	90,01%	98,00%	Amarillo	
	98,01%	200,00%	Verde	
Responsables de generar reporte				
Responsables de entregar información o fuentes				
Fecha de Elaboración cédula:				

Anexo L. Cédula de Indicadores KPI 12

Cédula de Indicadores		Núm. de Indicador:	KPI 12
Nombre de la Perspectiva	Aprendizaje_y_Crecimiento		
Objetivo Estratégico	Desarrollar programas de mejora Clima Laboral		
Objetivo del Indicador	Medir la efectividad de los programas de prevención de Accidentes Laborales, disminuir las ausencias por éste motivo.		
Indicador / Medición	<i>Eficiencia en programas de prevención de Accidentes Laborales = 1 - (Horas de Absentismo por Accidentes Laborales / Horas totales presupuestadas) X 100%</i>		
Unidad de Medición	Porcentaje	<i>y adicionar dos décimas</i>	
Observaciones a la medición			
Se calcula restando a 1 el resultado de dividir el total de horas de ausencias por temas relacionados con accidentes de trabajo entre el total de horas presupuestadas, para un periodo de tiempo determinado; al final se multiplica por 100%			
Frecuencia del Indicador	Tendencia KPI		Incrementar
Mensual	X	Semestral	
Trimestral		Anual	
Metas del Indicador (porcentaje o nivel de Cumplimiento)			
Mensual	95,00%	Semestral	
Trimestral		Anual	
Semáforo de Alerta			
	Min	Max	Semáforo
	50,00%	84,99%	Rojo
	85,00%	89,99%	Amarillo
	90,00%	150,00%	Verde
Responsables de generar reporte			
Responsables de entregar información o fuentes			
Fecha de Elaboración cédula:			

Anexo M. Cédula de Indicadores KPI 13

Cédula de Indicadores		Núm. de Indicador:	KPI 13	
Nombre de la Perspectiva	Aprendizaje_y_Crecimiento			
Objetivo Estratégico	Desarrollar programas de mejora Clima Laboral			
Objetivo del Indicador	Medir cumplimiento de presupuesto promedio por persona para temas de beneficios empresariales			
Indicador / Medición	<i>Cump. Ppto de Beneficios = ((sumatoria gastos en programa de beneficios / Cantidad personas beneficiadas) / Presupuesto medio por persona) x 100%</i>			
Unidad de Medición	Porcentaje	<i>y adicionar dos décimas</i>		
Observaciones a la medición				
Se calcula tomando la sumatoria de los gastos en programas de beneficios dividido entre la cantidad personas beneficiadas y este resultado se divide entre el presupuesto medio por persona, al final se multiplica por 100%				
Frecuencia del Indicador		Tendencia KPI	Incrementar	
	Mensual	X	Semestral	
	Trimestral		Anual	
Metas del Indicador (porcentaje o nivel de Cumplimiento)				
	Mensual	100,00%	Semestral	
	Trimestral		Anual	
Semáforo de Alerta				
	Min	Max	Semáforo	
	50,00%	84,99%	Rojo	
	85,00%	89,99%	Amarillo	
	90,00%	150,00%	Verde	
Responsables de generar reporte				
Responsables de entregar información o fuentes				
Fecha de Elaboración cédula:				

Anexo N. Cédula de Indicadores KPI 14

Cédula de Indicadores		Núm. de Indicador:	KPI 14
Nombre de la Perspectiva		Aprendizaje_y_Crecimiento	
Objetivo Estratégico		Desarrollar programas de mejora Clima Laboral	
Objetivo del Indicador		Medir la efectividad de cubrimiento de personas beneficias por programas de beneficios.	
Indicador / Medición		<i>Efect. cubrimiento programa de Beneficios = (Cantidad personas beneficiadas / Total personas plantilla) x 100%</i>	
Unidad de Medición		Porcentaje	y adicionar dos décimas
Observaciones a la medición			
Se calculan el total de personas beneficiadas y se divide entre el total de personas activas en la plantilla, al final se multiplica por 100%; durante un periodo de tiempo determinado.			
Frecuencia del Indicador		Tendencia KPI	Incrementar
	Mensual	X	Semestral
	Trimestral		Anual
Metas del Indicador (porcentaje o nivel de Cumplimiento)			
	Mensual	80,00%	Semestral
	Trimestral		Anual
Semáforo de Alerta			
	Min	Max	Semáforo
	50,00%	84,99%	Rojo
	85,00%	89,99%	Amarillo
	90,00%	150,00%	Verde
Responsables de generar reporte			
Responsables de entregar información o fuentes			
Fecha de Elaboración cédula:			

Anexo O. Cédula de Indicadores KPI 15

Cédula de Indicadores		Núm. de Indicador:	KPI 15
Nombre de la Perspectiva	Aprendizaje_y_Crecimiento		
Objetivo Estratégico	Alinear procesos RRHH		
Objetivo del Indicador	Medir el nivel de calidad de las incorporaciones en los últimos 60 días.		
Indicador / Medición	<i>Calidad de las incorporaciones = ((personal activo contratado en los últimos 60 días – personal retirado contratado en los últimos 60 días) / personal activo contratado en los últimos 60 días) x 100%</i>		
Unidad de Medición	Porcentaje	<i>y adicionar dos décimas</i>	
Observaciones a la medición			
Se calcula tomando la diferencia entre cantidad de personal activo contratado en los últimos 60 días y total de personal retirado contratado en los últimos 60 días, el resultado se divide entre la cantidad de personal activo contratado en los últimos 60 días; al final se multiplica x 100%			
Frecuencia del Indicador		Tendencia KPI	Incrementar
	Mensual	X	Semestral
	Trimestral		Anual
Metas del Indicador (porcentaje o nivel de Cumplimiento)			
	Mensual	95,00%	Semestral
	Trimestral		Anual
Semáforo de Alerta			
	Min	Max	Semáforo
	50,00%	79,99%	Rojo
	80,00%	89,99%	Amarillo
	90,00%	150,00%	Verde
Responsables de generar reporte			
Responsables de entregar información o fuentes			
Fecha de Elaboración cédula:			

Anexo P. Cédula de Indicadores KPI 16

Cédula de Indicadores		Núm. de Indicador:	KPI 16	
Nombre de la Perspectiva	Aprendizaje_y_Crecimiento			
Objetivo Estratégico	Alinear procesos RRHH			
Objetivo del Indicador	Medir efectividad de cubrimiento en programas de formación sobre el total de personas de las plantillas			
Indicador / Medición	<i>Efect. cubrimiento programas de Formación para desarrollo de Competencias = (Cantidad personas formadas / Total personas plantilla) x 100%</i>			
Unidad de Medición	Porcentaje	y adicionar dos décimas		
Observaciones a la medición				
Se toma la cantidad de personas formadas en programas de desarrollo de competencias y se divide entre el total de personas de la plantilla, en un periodo de tiempo determinado; al final el resultado se multiplica por 100%.				
Frecuencia del Indicador	Tendencia KPI		Incrementar	
Mensual	X	Semestral		
Trimestral		Anual		
Metas del Indicador (porcentaje o nivel de Cumplimiento)				
Mensual	95,00%	Semestral		
Trimestral		Anual		
Semáforo de Alerta				
	Min	Max	Semáforo	
	50,00%	79,99%	Rojo	
	80,00%	89,99%	Amarillo	
	90,00%	150,00%	Verde	
Responsables de generar reporte				
Responsables de entregar información o fuentes				
Fecha de Elaboración cédula:				

Anexo Q. Panel de Registro KPI 1 al KPI 8

Panel de Registro																				
Número de la perspectiva	Objetivo Estratégico	Num.Ind:	Indicador / Medición	Resultados de Seguimiento X-Mes								Observación	% Cumpl. Meta	Seguimiento al % Cumplimiento (P)						
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agosto									
Financiera	Ser Servicios en Gestión de los Recursos Laborales	KPI 1	Efect. costes laborales e costes laborales fijos / Costes laborales Presupuestados	Costes laborales/Referencia				\$ 2.500.000				\$ 2.500.000	Progr en Alum:	Observación						
Metas del Indicador	Unidad de Medición	Tendencia	Frecuencia/Indicador	Costes laborales Presupuestados				\$ 2.750.000				\$ 2.750.000	Hasta fecha: 1 resultado(s)	% Cumpl. Meta						
100,00%	Porcentaje	Diminuir	Sumatoria	Resultado				94,93%				90,93%								
Nombre de la perspectiva	Objetivo Estratégico	Num.Ind:	Indicador / Medición	Datos de Resultados	Ene	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	Progr en Alum:	Observación	% Cumpl. Meta	Seguimiento al % Cumplimiento (P)
Financiera	Aumentar la productividad por el empleado	KPI 2	ACU/NRIH = "Costes totales de RH/HI / Costes totales de RH/HI" * ISR es beneficio de inversiones impulsado o resultado de explotación.	ISR				\$ 3.500.000				\$ 3.500.000	Progr en Alum:	Observación						
Metas del Indicador	Unidad de Medición	Tendencia	Frecuencia/Indicador	Costes totales RH/HI				\$ 2.750.000				\$ 2.750.000	Hasta fecha: 1 resultado(s)	115,70 %						
110,00%	Porcentaje	Disminuir	Sumatoria	Resultado				127				-	-	-	-	1,27				
Nombre de la perspectiva	Objetivo Estratégico	Num.Ind:	Indicador / Medición	Datos de Resultados	Ene	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	Progr en Alum:	Observación	% Cumpl. Meta	Seguimiento al % Cumplimiento (P)
Operativa	Garantizar condiciones óptimas para el trabajador	KPI 3	Número de deserciones voluntarias en el año de trabajo en un período de tiempo determinado	Total resultados alcanzados de solucionado (tarifa) Total personas que se licencian a la misma													Progr en Alum:	Observación		
Metas del Indicador	Unidad de Medición	Tendencia	Frecuencia/Indicador	Trabajadores													Indicador completo	105,46 %		
95,00%	Porcentaje	Incrementar	Sumatoria	Resultado				-								100,00%	100,00%			
Nombre de la perspectiva	Objetivo Estratégico	Num.Ind:	Indicador / Medición	Datos de Resultados	Ene	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	Progr en Alum:	Observación	% Cumpl. Meta	Seguimiento al % Cumplimiento (P)
Clientes	Disponer de los clientes satisfechos y leales	KPI 4	Nivel de Absentismo (Nº de horas de Absentismo / Número de horas trabajadas) *	Nº de Absentismo													Progr en Alum:	Observación		
Metas del Indicador	Unidad de Medición	Tendencia	Frecuencia/Indicador	Nº horas trabajadas presuasuradas													100,00%	100,00%		
5,00%	Porcentaje	Disminuir	Media	Resultado				-								100,00%	100,00%			
Nombre de la perspectiva	Objetivo Estratégico	Num.Ind:	Indicador / Medición	Datos de Resultados	Ene	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	Progr en Alum:	Observación	% Cumpl. Meta	Seguimiento al % Cumplimiento (P)
Clientes	Desarrollar las habilidades requeridas para el desarrollo de las personas	KPI 5	Nivel de Retención de personal / Nivel de fidelidad de los empleados	Graf. P. Personas desvinculadas	10												Progr en Alum:	Observación		
Metas del Indicador	Unidad de Medición	Tendencia	Frecuencia/Indicador	Porcentaje de personas permanecidas	100												100	100		
5,00%	Porcentaje	Incrementar	Media	Resultado	30,00%											10,00%	10,00%			
Nombre de la perspectiva	Objetivo Estratégico	Num.Ind:	Indicador / Medición	Datos de Resultados	Ene	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	Progr en Alum:	Observación	% Cumpl. Meta	Seguimiento al % Cumplimiento (P)
Clientes	Desarrollar las habilidades requeridas para el desarrollo de las personas	KPI 6	Efectividad en cumplimiento de plazos de entrega de proyectos de RRHH	Contrato de RRHH final	100												Progr en Alum:	Observación		
Metas del Indicador	Unidad de Medición	Tendencia	Frecuencia/Indicador	Porcentaje de RRHH final para el periodo	100												100,00%	100,00%		
5,00%	Porcentaje	Incrementar	Media	Resultado	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%		
Nombre de la perspectiva	Objetivo Estratégico	Num.Ind:	Indicador / Medición	Datos de Resultados	Ene	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	Progr en Alum:	Observación	% Cumpl. Meta	Seguimiento al % Cumplimiento (P)
Procesos Internos	Mejorar las condiciones laborales para los empleados	KPI 7	Eficacia actividad de la Escuela de RRHH para la formación de personas participantes / Tasa de formación x 100%	Participación en la Escuela de RRHH para la formación	100												Progr en Alum:	Observación		
Metas del Indicador	Unidad de Medición	Tendencia	Frecuencia/Indicador	Total de RRHH para el	100												100	100		
95,00%	Porcentaje	Incrementar	Media	Resultado	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%		
Nombre de la perspectiva	Objetivo Estratégico	Num.Ind:	Indicador / Medición	Datos de Resultados	Ene	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	Progr en Alum:	Observación	% Cumpl. Meta	Seguimiento al % Cumplimiento (P)
Procesos Internos	Optimizar velocidad de respuesta y feedback en la gestión de RRHH	KPI 8	Efect. de gestión de recursos humanos / Tiempo medio clausuramiento Suma tiempo medio clausuramiento vocenes (anterior vocenes)	Tempo medio inicio	3												Progr en Alum:	Observación		
Metas del Indicador	Unidad de Medición	Tendencia	Frecuencia/Indicador	cantidad vocenes	35												35	35		
95,00%	Porcentaje	Incrementar	Media	Resultado	85,71%	85,71%	85,71%	85,71%	85,71%	85,71%	85,71%	85,71%	85,71%	85,71%	85,71%	85,71%	85,71%	85,71%		

Anexo R. Panel de Registro KPI 8 al KPI 16

Nombre de la Perspectiva	Objetivo Estratégico	Número Int:	Indicador / Metrón	Draea de Resultados	Resumen del Seguimiento X Metros												Observación	% Comp. Meta	
					Ene	Feb	Mar	Abri	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Progreso Actual		
Proyecto/Área	Gestionar y controlar de los recursos y el conocimiento en el desarrollo de las estrategias y planes de crecimiento.	KPI 9	Efect. Implementación de Capacitaciones y Aprendizaje / Evolución y Tasa de Aprendizaje	Porcentaje total Asociados en el 100% / Porcentaje de Capacitadas / Número de Asociados / Cantidad de personas capacitadas / Recomendado	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	
Métas del Indicador	Unidad de Medición	Tendencia	Recuento de Indicador	Total de Personas	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
Métas del Indicador	Unidad de Medición	Tendencia	Recuento de Indicador	Total de Personas	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Métas del Indicador	Unidad de Medición	Tendencia	Recuento de Indicador	Total de Personas	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Nombre de la Perspectiva	Objetivo Estratégico	Número Int:	Indicador / Metrón	Draea de Resultados	Ene	Feb	Mar	Abri	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Progreso Actual	Observación	% Comp. Meta
Proyecto/Área	Gestionar y controlar de los recursos y el conocimiento en el desarrollo de las estrategias y planes de crecimiento.	KPI 10	Porcentaje de personas con resultados de 100% / Número de personas realizadas x 100% / Número de personas realizadas x 100% / Recomendado	Número de personas con resultados de 100% / Número de personas realizadas x 100% / Número de personas realizadas x 100% / Recomendado	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	
Métas del Indicador	Unidad de Medición	Tendencia	Recuento de Indicador	Total de Personas	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Métas del Indicador	Unidad de Medición	Tendencia	Recuento de Indicador	Total de Personas	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Nombre de la Perspectiva	Objetivo Estratégico	Número Int:	Indicador / Metrón	Draea de Resultados	Ene	Feb	Mar	Abri	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Progreso Actual	Observación	% Comp. Meta
Proyecto/Área	Gestionar y controlar de los recursos y el conocimiento en el desarrollo de las estrategias y planes de crecimiento.	KPI 11	% Recomendado de Personas que tienen resultados de 100% / Número de personas realizadas x 100% / Recomendado	Cant. Personas dentro cumplidas 5 personas / Total recomendadas	10	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Métas del Indicador	Unidad de Medición	Tendencia	Recuento de Indicador	Total de Personas	100	100	00	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Métas del Indicador	Unidad de Medición	Tendencia	Recuento de Indicador	Total de Personas	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Nombre de la Perspectiva	Objetivo Estratégico	Número Int:	Indicador / Metrón	Draea de Resultados	Ene	Feb	Mar	Abri	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Progreso Actual	Observación	% Comp. Meta
Proyecto/Área	Gestionar y controlar de los recursos y el conocimiento en el desarrollo de las estrategias y planes de crecimiento.	KPI 12	Eficacia en el manejo de las demandas de los clientes / Recomendado	Número de Atenciones por Atenciones realizadas	10	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Métas del Indicador	Unidad de Medición	Tendencia	Recuento de Indicador	Total de Personas	100	100	00	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Métas del Indicador	Unidad de Medición	Tendencia	Recuento de Indicador	Total de Personas	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	
Nombre de la Perspectiva	Objetivo Estratégico	Número Int:	Indicador / Metrón	Draea de Resultados	Ene	Feb	Mar	Abri	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Progreso Actual	Observación	% Comp. Meta
Proyecto/Área	Gestionar y controlar de los recursos y el conocimiento en el desarrollo de las estrategias y planes de crecimiento.	KPI 13	Efect. Implementación de Programas de Atención a Clientes / Recomendado	Sumatoria de puntos en el Programa de Atención a Clientes	10	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Métas del Indicador	Unidad de Medición	Tendencia	Recuento de Indicador	Total de Personas	100	100	00	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Métas del Indicador	Unidad de Medición	Tendencia	Recuento de Indicador	Total de Personas	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	
Nombre de la Perspectiva	Objetivo Estratégico	Número Int:	Indicador / Metrón	Draea de Resultados	Ene	Feb	Mar	Abri	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Progreso Actual	Observación	% Comp. Meta
Proyecto/Área	Gestionar y controlar de los recursos y el conocimiento en el desarrollo de las estrategias y planes de crecimiento.	KPI 14	Efect. Implementación de Programas de Atención a Clientes / Recomendado	Cantidad de Personas Cumplidas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Métas del Indicador	Unidad de Medición	Tendencia	Recuento de Indicador	Total de Personas	100	100	00	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Métas del Indicador	Unidad de Medición	Tendencia	Recuento de Indicador	Total de Personas	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	
Nombre de la Perspectiva	Objetivo Estratégico	Número Int:	Indicador / Metrón	Draea de Resultados	Ene	Feb	Mar	Abri	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Progreso Actual	Observación	% Comp. Meta
Proyecto/Área	Gestionar y controlar de los recursos y el conocimiento en el desarrollo de las estrategias y planes de crecimiento.	KPI 15	Efect. Implementación de Programas de Atención a Clientes / Recomendado	Personas con resultado en el servicio de atención a clientes de 60 años o más / Recomendado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Métas del Indicador	Unidad de Medición	Tendencia	Recuento de Indicador	Total de Personas	100	100	00	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Métas del Indicador	Unidad de Medición	Tendencia	Recuento de Indicador	Total de Personas	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	
Nombre de la Perspectiva	Objetivo Estratégico	Número Int:	Indicador / Metrón	Draea de Resultados	Ene	Feb	Mar	Abri	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Progreso Actual	Observación	% Comp. Meta
Proyecto/Área	Alta ejecución de procesos	KPI 16	Efect. Implementación de Programas de Atención a Clientes / Recomendado	Cantidad de Personas Finalizadas	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
Métas del Indicador	Unidad de Medición	Tendencia	Recuento de Indicador	Total de Personas	100	100	00	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Métas del Indicador	Unidad de Medición	Tendencia	Recuento de Indicador	Total de Personas	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	

Anexo S. Cuadro de Control

Nombre de la perspectiva	Objetivo Estratégico	Num. Indicador / Medición	Indicador / Medición	Unidad de medida	Metas del indicador	Tendencia	Resultado de Seguimiento X Mes:								% Cumpl. Meta	Seguimiento al % Cumplimiento IRI	Observación	% Cumpl. Perspectiva			
							Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
Financiera	Se obtienen en la Gestión de los costes laborales	KPI 1	Efect. coste laborales = Costes Laborales Reales / Costes Laborales presupuestados	100,00%	Porcentaje	Diametral	-	-	-	-	90,21%	-	-	-	-	-	-	-	96,91%	Hace falta: 1 resultado(s)	112,85%
Financiera	Aumentar la productividad de trabajadores. R.R.H.H.	KPI 2	ROI RRHH = [(EBIT * Costes totales RRHH) / (EBIT)] * 100% Costes totales RRHH es beneficio neta de intereses e impuestos o el resultado de explotación.	11,0	Entero	Incremental	-	-	-	-	1,27	-	-	-	-	-	-	-	1,27	Hace falta: 1 resultado(s)	115,70%
Clientes	Garantizar condiciones óptimas para el trabajador	KPI 3	% medio de satisfacción laboral de los trabajadores que desarrollan el trabajo en un periodo de tiempo determinado	95,00%	Porcentaje	Incremental	-	-	-	-	-	-	-	-	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	Indicador completo	105,26%
Clientes	Dispone de los RRHH requeridos para el desarrollo del core	KPI 4	Nivel de Absentismo MAs = [Horas de Absentismo / Horas totales presupuestadas] * 100%	5,00%	Porcentaje	Diametral	Mensual	-	-	-	-	-	-	-	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	Hace falta: 8 resultados(s)	100,00%
Clientes	Dispone de los RRHH requeridos para el desarrollo del core	KPI 5	Nivel de Rotación de personal N.R.P. = (Cant. Personas devueltas / Total de personas periodo) * 100%	5,00%	Porcentaje	Diametral	Mensual	-	-	-	-	-	-	-	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	Hace falta: 10 resultados(s)	50,00%
Clientes	Dispone de los RRHH requeridos para el desarrollo del core	KPI 6	Efectividad en cumplimiento de Plan. Per. = (Cantidad de RRHH plan. e periodo) / (Presupuesto de personal) % Efect. Plan. Per. = (Cantidad de RRHH plan. e periodo) / (Presupuesto de personal) * 100%	55,00%	Porcentaje	Incremental	Mensual	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	90,00%	90,00%	90,00%	91,50%	Indicador completo	102,63%	
Procesos Internos	Mejorar las condiciones laborales para los empleados	KPI 7	Eficacia actividades de Bienestar = (Promedio personas participantes / Total de Personas) * 100%	55,00%	Porcentaje	Incremental	Mensual	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	Indicador completo	105,26%	
Procesos Internos	Optimizar velocidad de respuesta y efectividad en gestión de RRHH	KPI 8	Efect. actividad cabinamiento Vacaciones = Tiempo medio entre el tiempo medio cabinamiento vacaciones / cantidad vacaciones autorizadas	95,00%	Porcentaje	Incremental	Mensual	85,71%	85,71%	85,71%	85,71%	85,71%	85,71%	85,71%	85,71%	85,71%	85,71%	85,71%	Indicador completo	91,31%	
Procesos Internos	Optimizar velocidad de respuesta y efectividad en gestión de RRHH	KPI 9	Efec. Programas de Capacitación = Promedio de Evaluación x (Número de personas Capacitadas / Total de Personas)	90,00%	Porcentaje	Incremental	Mensual	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	Indicador completo	111,11%	
Procesos Internos	Optimizar velocidad de respuesta y efectividad en gestión de RRHH	KPI 10	Porc. personas consiguieron resultados resaltados al 100% / Número de personas evaluadas x 100%	55,00%	Porcentaje	Incremental	Mensual	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	Indicador completo	105,26%	
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar programas de mejora Clima Laboral	KPI 11	% Recruit. Personal Satisfied = (Cant. Personas Recruitadas Si desencadenadas / Cant. Personas Desencadenadas) * 100%	5,01%	Porcentaje	Diametral	Mensual	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	2,50%	Indicador completo	102,63%
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar programas de mejora Clima Laboral	KPI 12	Efect. cabinamiento de prevención de Accidentes laborales = 1 - (Horas absenteismo por Accidente de trabajo / Horas totales presupuestadas) X 100%	55,00%	Porcentaje	Incremental	Mensual	90,00%	99,00%	99,00%	99,00%	99,00%	99,00%	99,00%	99,00%	99,00%	99,00%	97,50%	Indicador completo	102,63%	
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar programas de mejora Clima Laboral	KPI 13	Camp. Pto de beneficios o fijación de programas de beneficios / Comitido personas beneficiadas / Presupuesto medio por persona x 100%	100,00%	Porcentaje	Incremental	Mensual	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100,00%	Hace falta: 11 resultados(s)	109,00%
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar programas de mejora Clima Laboral	KPI 14	Efect. cabinamiento programa de Beneficios = (Comitido personas beneficiadas / Total personas plantilla) x 100%	80,00%	Porcentaje	Incremental	Mensual	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	66,67%	Hace falta: 10 resultados(s)	85,94%	
Aprendizaje y Crecimiento	Alinear procesos RRHH	KPI 15	Calidad de los incorporaciones a personal activo contratado en los últimos 60 días = personal activo contratado en los últimos 60 días x 100%	55,00%	Porcentaje	Incremental	Mensual	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	90,00%	Hace falta: 10 resultados(s)	89,47%	
Aprendizaje y Crecimiento	Alinear procesos RRHH	KPI 16	Efect. cumplimiento programas de Formación para desarrollo de Competencias = (Comitido personas formadas / Total personas plantilla) x 100%	95,00%	Porcentaje	Incremental	Mensual	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	111,11%	Hace falta: 10 resultados(s)	105,26%	

Anexo T. Tablero de Seguimiento



Anexo U. Mapa Estratégico

