



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION COMERCIAL Y
CONTADURIA PÚBLICA
CAMPUS BARBULA**



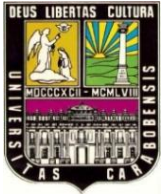
**EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA GERENCIAL
BASADA EN LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTION DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA GENERAL MOTORS
VENEZOLANA**

Autores:

Aponte, Yamell C.I: 19.773.033

Cordero, Lauribeth C.I: 18.470.651

Bárbula, Enero de 2014



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION COMERCIAL Y
CONTADURIA PÚBLICA
CAMPUS BARBULA**



**EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA GERENCIAL
BASADA EN LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTION DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA GENERAL MOTORS
VENEZOLANA**

Tutor:

Daniel Rumbo
V-12.750.394

Autores:

Aponte Yamell
V-19.773.033
Cordero Lauribeth
V-18.470.651

Trabajo de Grado presentado para optar al título
de Licenciado en Administración Comercial

Bárbula, Enero 2014



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION COMERCIAL Y
CONTADURIA PÚBLICA
CAMPUS BARBULA**



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA GERENCIAL
BASADA EN LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTION DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA GENERAL MOTORS
VENEZOLANA

Tutor:
Lcdo. Rumbo Daniel

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Por: Daniel Rumbo
C.I. V-12.750.394

Bárbula, Enero de 2014



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION COMERCIAL Y
CONTADURIA PÚBLICA
CAMPUS BARBULA**



Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado **“EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA GERENCIAL BASADA EN LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA GENERAL MOTORS VENEZOLANA.”**, presentado por: Aponte Yamell, C.I: 19.773.033 para optar al Título de Licenciada en Administración Comercial y Cordero Lauribeth, C.I: 18.470.651 para optar al Título de Licenciada en Administración; estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____ a los _____ días del mes de _____ del año _____.

Coordinador

Miembro Principal

Tutor

Suplente

Bárbula, Enero de 2014

DEDICATORIA

A Dios por permitimos llegar a nuestra anhelada meta, por cuidarnos y protegernos durante nuestra vida, porque tu bendición nos llevó a ser constantes hasta lograr este objetivo tan importante para nosotras. Sencillamente gracias padre celestial.

Por otra parte la dedicamos nuestros padres, Yamel Sierra y Luis Aponte y Elena Guanchez y Omar Cordero por darnos el cariño, la dedicación, educación y sustento a lo largo de nuestra vida, lo cual fue la principal motivación para lograr nuestro objetivo, sin su apoyo nada de esto pudiera ser posible. Los amamos profundamente.

También a nuestros amigos y colegas que compartieron con nosotras durante estos hermosos años de carrera, las experiencias que vivimos serán inolvidables.

De igual forma a nuestro tutor Daniel Rumbo por apoyarnos y asesorarnos, su vocación lo llevo a estar presente en todo momento logrando que pudiéramos realizar un excelente trabajo de grado, siempre lo recordaremos con cariño.

Asimismo, queremos dedicarla al personal de General Motors Venezolana por su paciencia y colaboración con todo el proceso de elaboración del Trabajo de Grado.

Lauribeth y Yamell

AGRADECIMIENTOS

A Dios por su bendición y su infinito amor.

A nuestros Padres por su protección y apoyo.

A nuestro tutor Daniel Rumbo por su excelente asesoría profesional.

Y a todos los que colaboraron o estuvieron presentes en la elaboración de nuestro trabajo de grado.

Lauribeth y Yamell



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA

**EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA GERENCIAL
BASADA EN LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA GENERAL MOTORS
VENEZOLANA**

Autores: Aponte, Yamell y Cordero, Lauribeth

Tutor: Lcdo. Rumbo, Daniel

Fecha: Enero, 2014

RESUMEN

La presente investigación surgió como parte fundamental de un marco de estudio para evaluar los indicadores de gestión en el área de atención y soporte a los empleados de General Motors de Venezuela y tiene como objetivo General Proponer el Balanced Scorecard, basado en la perspectiva de crecimiento y aprendizaje como herramienta gerencial para incrementar la productividad el área antes mencionada, ya que con este estudio se lograra la medición de la satisfacción de los trabajadores. Dicha investigación está enmarcada dentro de los lineamientos de proyecto factible. Se seleccionaron dos (02) muestras, la primera estará conformada por 80 clientes (trabajadores) pertenecientes a la nómina mensual y diaria y la segunda la constituirán 8 trabajadores que prestan servicio en las taquillas de la mencionada empresa. En la evaluación de sus necesidades destacan que, existen faltas de capacitación, atrasos en las soluciones de los requerimientos, baja comunicación con el usuario, falta de información sobre beneficios que brinda la empresa, no poseen sistema de gestión para medir la satisfacción; todos estos factores influyen de manera negativa en la fidelidad y crecimiento de esta empresa. La herramienta gerencial BSC es de vital importancia ya que los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, la calidad y el servicio al cliente.

Palabras claves: Balanced Scorecard, perspectivas del desarrollo de las personas y el aprendizaje, herramientas gerenciales, gestión del capital humano.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA

**THE BALANCED SCORECARD AS A MANAGEMENT TOOL BASED
LEARNING AND GROWTH PERSPECTIVE TO OPTIMIZE THE
MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES DEPARTMENT OF GENERAL
MOTORS VENEZOLANA COMPANY**

Authors: Aponte, Yamell y Cordero, Lauribeth

Tutor: Lcdo. Rumbo, Daniel

Date: January, 2014

ABSTRACT

This research emerged as a fundamental part of a study framework for assessing management indicators in the area of care and support employees of General Motors de Venezuela and aim General to propose the Balanced Scorecard, based on the outlook for growth and learning and management to increase productivity tool the aforementioned area, since this study the measurement of employee satisfaction was achieved. This research is framed within the guidelines of feasible Project. Two (02) samples were selected, the first will consist of 80 clients (workers) belonging to the monthly and daily payroll and the second form 8 worker serving in the box office of that company. The needs assessment highlighted that there are faults training, arrears solutions requirements, low user communication, lack of information about benefits offered by the company, have no management system to measure satisfaction, all these factors influence negatively on growth and loyalty to the company. The BSC management tool is vital because satisfied employees are a precondition for increasing productivity, quality and customer service.

Keywords: Balanced Scorecard, prospects of development of people and learning, management tools, human capital management.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA

FORMATO DE POSTULACION TUTORIAL

Yo, Rumbo Daniel; titular de la Cédula de Identidad 12.750.394, acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

Nombre y Apellido	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención	
Aponte Yamell	19.773.033	0424-4146437	Yamell_31@hotmail.com	X	CP
Cordero Lauribeth	18.470.651	0414-5913588	Lauribeth.cordero@gm.com	X	CP

De acuerdo a las especificaciones del Catálogo de Oferta Investigativa y para dar así cumplimiento al desarrollo del Control de Etapas del Trabajo de Grado.

Se ha seleccionado la siguiente área, línea, e interrogante.

Área: Desarrollo Socioeconómico y Organizacional.

Línea: Producción de conocimiento en las ciencias Administrativas y Contables.

Interrogante: ¿desarrollar modelos estadísticos para medir la gestión a partir de indicadores representa para la gerencia un aporte importante para la toma de decisiones?

Firman:

Tutor:
Daniel Rumbo
E-mail: Danielrumbo_uc@hotmail.com

Estudiante/Investigador
Yamell Aponte
Yamell_31@hotmail.com

Estudiante/Investigador
Lauribeth Cordero
lauribeth.cordero@gm.com

En Valencia, a los 22 días del mes de Enero del año 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
 Oficina de Apoyo a la Investigación



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables .

Profesor de Investigación Aplicada: Zulay Chávez **Tutor:** Daniel Rumbo

Título del Proyecto: EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA GERENCIAL BASADA EN LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO PARA LA OPTIMIZACION DE LA GESTION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA GENERAL MOTORS VENEZOLANA

CAPÍTULO I El Problema	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Planteamiento del Problema - Formulación del Problema- Objetivos de la Investigación- Justificación- Alcance y Limitaciones	1.-	08/11/2012	Observaciones de fondo y forma, mejorar planteamiento del objetivo general.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	29/11/2012	Observaciones de forma y fondo, replantear título del proyecto, revisar fuentes y colocar más actualizadas, mejorar planteamiento del problema, modificar verbos del objetivo general, corregir márgenes y espacios entre párrafos, revisar redacción.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	14/02/2013	Evaluación sección I ; observaciones de forma y fondo, sugiere no usar citas de diccionarios, replantear los objetivos específicos, agregar a la justificación la relación con la línea de investigación, mejorar la redacción.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-			Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
 Oficina de Apoyo a la Investigación



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables _____.

Profesor de Investigación Aplicada: Zulay Chávez **Tutor:** Daniel Rumbo

Título del Proyecto: EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA GERENCIAL BASADA EN LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO PARA LA OPTIMIZACION DE LA GESTION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA GENERAL MOTORS VENEZOLANA

CAPÍTULO II	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Marco Teórico Antecedentes de la Investigación- Bases Teóricas- Definición de términos- Marco Normativo Legal(opcional)- Sistema de Variables e Hipótesis (opcional).	1.-	25/02/2013	Observaciones de forma y fondo, corregir la presentación de la portada, ordenar antecedentes desde el más reciente, eliminar algunas bases teóricas, sugiere agregar teoría clásica de administración, revisar lista de referencias	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	01/03/2013	Evaluación sección II; observaciones de forma y fondo, replantear uno de los antecedentes, inclusión de teoría clásica de administración, ampliar bases teóricas, evitar conceptos repetidos en bases teóricas como definición de términos, corregir márgenes y espacios entre párrafos	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	15/03/2013	Entrega del capítulo II	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-			Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
 Oficina de Apoyo a la Investigación



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables _____.

Profesor de Investigación Aplicada: Zulay Chávez **Tutor:** Daniel Rumbo

Título del Proyecto: EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA GERENCIAL BASADA EN LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO PARA LA OPTIMIZACION DE LA GESTION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA GENERAL MOTORS VENEZOLANA

CAPÍTULO III Marco Metodológico	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Tipo de Investigación- Diseño de la Investigación- Descripción de la Metodología- Población y Muestra- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos- Análisis de Datos- Cuadro Técnico Metodológico.	1.-	20/03/2013	Evaluación sección III; Observaciones de forma y fondo	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	27/03/2013	Observaciones de forma y fondo, corregir el instrumento de recolección de datos	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	01/04/2013	Entrega del capítulo III	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-			Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
 Oficina de Apoyo a la Investigación



Nº Expediente: 1066

Período Lectivo: 1S/2013

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables _____.

Profesor de Investigación Aplicada: Zulay Chávez **Tutor:** Daniel Rumbo

Título del Proyecto: EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA GERENCIAL BASADA EN LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO PARA LA OPTIMIZACION DE LA GESTION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA GENERAL MOTORS VENEZOLANA

CAPÍTULO IV Análisis e interpretación de resultados	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Elaboración del instrumento- Validación del Instrumento- Aplicación del Instrumento- Análisis e Interpretación de Resultados.	1.-	28/10/2013	Evaluación sección IV; Observaciones de forma y fondo	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	2.-	30/10/2013	Observaciones de forma y fondo, corregir los análisis de las graficas	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	31/10/2013	Observaciones de fondo, corregir la matriz DOFA	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	4.-	01/11/2013	Entrega del capítulo IV	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
 Oficina de Apoyo a la Investigación



Nº Expediente: 1066

Período Lectivo: 1S/2013

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables _____.

Profesor de Investigación Aplicada: Zulay Chávez **Tutor:** Daniel Rumbo

Título del Proyecto: EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA GERENCIAL BASADA EN LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO PARA LA OPTIMIZACION DE LA GESTION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA GENERAL MOTORS VENEZOLANA

CAPÍTULO V La Propuesta	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Presentación de la Propuesta- Justificación de la Propuesta- Fundamentación de la Propuesta- Factibilidad de la Propuesta- Objetivos de la Propuesta- Estructura de la Propuesta.	1.-	04/11/2013	Evaluación sección V; Observaciones de forma y fondo	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	05/11/2013	Observaciones de fondo, reestructurar objetivos específicos	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	07/11/2013	Observaciones de fondo, complementar el diagnóstico de la propuesta	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
4.-	08/11/2013	Entrega del capítulo V	Tutor:	

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Resumen	vii
Formato de Postulación Tutorial	ix
Control de Etapas del Trabajo de Grado	10
Índice de Cuadros	17
Índice de Gráficos	18
Introducción	19
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	23
Formulación del Problema	26
Objetivos de la Investigación	26
Objetivo General	26
Objetivo Específico	27
Justificación e Importancia de la Investigación	27
Delimitación	29
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL	
Antecedentes	30
Bases Teóricas	34
Definición de Términos Básicos	50

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación	56
Diseño de la Investigación	57
Población y Muestra	58
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	60
Operacionalización de la Variable	61
Validez y confiabilidad	62
Procesamiento y análisis de datos	63

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Presentación de los Resultados	64
Diagnóstico de los Resultados	79

CAPITULO IV

LA PROPUESTA

Descripción de la Propuesta	84
Justificación de la Propuesta	84
Objetivos de la Propuesta	85
Administración de la propuesta	86
Conclusiones	91
Recomendaciones	93
Lista de Referencias	95
Anexos	97

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N° 1. Tamaño de la muestra	60
Cuadro N° 2. Grado de satisfacción general con el servicio	65
Cuadro N° 3. Tiempo de respuesta del servicio solicitado	66
Cuadro N° 4. Gestión de la supervisión	68
Cuadro N° 5. Calidad de atención	69
Cuadro N° 6. Conocimiento del manejo del servicio	70
Cuadro N° 7. Frecuencia del uso de los servicios	71
Cuadro N° 8. Mejoras en el servicio	73
Cuadro N° 9. Mayor necesidad de información	74
Cuadro N° 10. Capacitación	75
Cuadro N° 11. Evaluación de espacio físico	76
Cuadro N° 12. Carga laboral del personal de atención al cliente	77
Cuadro N° 13. Nivel de compromiso y facilidad de trabajar en equipo	78
Cuadro N° 14. Diagnóstico de la matriz DOFA	82
Cuadro N° 15. Indicadores de gestión para la medición de la satisfacción del cliente	87

ÍNDICE DE GRAFICOS

	pág.
Gráfico N° 1. Grado de satisfacción general con el servicio	65
Gráfico N° 2. Tiempo de respuesta del servicio solicitado	66
Gráfico N° 3. Gestión de la supervisión	68
Gráfico N° 4. Calidad de atención	69
Gráfico N° 5. Conocimiento del manejo del servicio	70
Gráfico N° 6. Frecuencia del uso de los servicios	72
Gráfico N° 7. Mejoras en el servicio	73
Gráfico N° 8. Mayor necesidad de información	74
Gráfico N° 9. Capacitación	75
Gráfico N° 10. Evaluación de espacio físico	76
Gráfico N° 11. Carga laboral del personal de atención al cliente	77
Gráfico N° 12. Nivel de compromiso y facilidad de trabajar en equipo	78

INTRODUCCIÓN

En la actualidad debido a las turbulencias del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología, es cuando se comienza a tener una amplia transcendencia y se busca implementar modelos gerenciales que permitan coordinar todos los recursos a través del proceso de las funciones fundamentales de la administración a fin de lograr los objetivos establecidos. Dichas herramientas permiten relevar los factores claves que han condicionado el desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

La necesidad de comprender aspectos de la organización, tales como sus leyes orgánicas, los recursos humanos de que dispone, la tecnología a su alcance, su estructura formal, sus redes de comunicación, su capacidad financiera entre otros, así como identificar donde están realmente las ventajas relativas, en un contexto de cambio acelerado en el que se le dé espacio a la creatividad para mejorar el desempeño, propició la realización del presente trabajo titulado: “El Balanced Scorecard como herramienta gerencial basada en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento para la optimización de la gestión del departamento de Recursos Humanos de la Empresa General Motors Venezolana.”

Como una primera aproximación se puede definir el Balanced Scorecard como un sistema de gestión integral basado en indicadores cuidadosamente seleccionados y derivados de la estrategia organizacional. Ese conjunto de indicadores elegidos representa una herramienta que los líderes de la organización utilizan para comunicar, tanto a sus empleados

como a los grupos de interés externos, los fundamentos en los que la organización se basará para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos (Kaplan, 2000).

Como se ve, esta definición es demasiado general y no dice mucho sobre la realidad del modelo en una empresa, por lo que es más conveniente definir lo que es el Balanced Scorecard en base a sus roles dentro de cada organización. Para definir los roles que puede cumplir el modelo en una organización primero se revisara los usos que se le han estado dando desde sus orígenes.

Según lo plantea Robert Kaplan (1996), el Balanced Scorecard ya trascendió su planteamiento original como un sistema táctico de medición de desempeño basado en indicadores. Empresas innovadoras han empezado a utilizarlo a mediados de los años 90 como un sistema de gestión estratégica para administrar sus estrategias a largo plazo.

En este propósito, en el desarrollo de esta investigación, se pretende evidenciar la eminente necesidad de evaluar sus indicadores de gestión, y de ofrecer a través de metodologías probadas en grandes empresas, habilidades en la movilización de sus activos intangibles, de forma tal, que ejerzan un control total sobre su gestión, garantizando así el cumplimiento de dichos indicadores de manera óptima y efectiva.

De forma tal que, el presente estudio se estructuro en cinco capítulos, desarrollados de la siguiente manera:

Capítulo I: se plantea el problema de estudio, definiéndose el objetivo general, y una serie de objetivos específicos, mediante los cuales se pretende justificar el objeto de la investigación.

Capítulo II: se presentan una serie de antecedentes de investigaciones preliminares, adicionalmente se realiza un análisis de las bases teóricas sobre las cuales se fundamenta el caso de estudio.

Capítulo III: dedicado al marco metodológico, se describe lo referente al tipo y diseño de la investigación, así como, de todo lo concerniente a la población y muestra y las técnicas utilizadas para la recolección de datos.

Capítulo IV: corresponde al análisis y presentación de los resultados, es allí donde se desarrollan los objetivos específicos formulados en la investigación.

Capítulo V: Se presenta la propuesta de indicadores de gestión que permitan la medición de la satisfacción del cliente para su control y gestión de la investigación. Seguido por las conclusiones y recomendaciones. La misma culmina con la lista de referencias y los anexos que sirven de soporte.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Durante la Era Industrial, las organizaciones que tenían éxito eran aquellas que incrementaban su capital financiero, y hacían que creciera y se expandiera. La imagen de éxito organizacional estaba representada por su patrimonio contable. En la actualidad, en las organizaciones debe existir un equilibrio óptimo en donde se nivela el desempeño con respecto a todos los componentes a lo largo del tiempo, dichos componentes son: Producción, calidad, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad y desarrollo.

De esta manera las medidas de producción, calidad, satisfacción y eficiencia son relativamente más concretas, específicas, verificables y objetivas que las medidas de adaptación y desarrollo; es por ello que los administradores desempeñan un papel de suma importancia tanto en el logro de la eficiencia como la eficacia organizacional. Dentro de este contexto, uno de los modelos gerenciales aplicables es el cuadro de mando integral o Balanced Scorecard, la herramienta gerencial que puede ayudar a la toma de decisiones empresariales basándose en unos objetivos específicos y dependiendo de cuatro perspectivas diferentes necesarias para su implementación como lo son: a) finanzas, b) clientes, c) procesos internos; y d) aprendizaje y crecimiento.

El Balanced Scorecard como todo concepto empresarial, se ha interpretado de diferentes maneras, una de ellas es la opinión de sus creadores Kaplan y Norton (2002; 53), el cuadro de mando integral “es un nuevo marco o estructura, relacionado con la visión y la misión de la empresa, creado para integrar indicadores derivados de las estrategias, posibilitando la obtención de resultados a corto y largo plazo”. Además esta metodología estratégica de conducción empresarial, juega un papel fundamental en proporcionar el conocimiento que deben tener todos los integrantes de la empresa con la visión de la misma.

Es importante enfatizar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Balanced Scorecard ya que la transferencia de mando y la delegación de poder se complementan siendo dos elementos vitales para que una organización pueda crecer y desarrollarse vigorosamente. Una organización no puede prosperar y crecer sin una cultura sólida fundamentada en la transferencia de poderes y delegación de funciones.

El logro de este objetivo es uno de los más complejos retos para cualquier emprendimiento, quizás el más difícil. La empresa General Motors Venezolana tiene como objetivo “Ensamblar y vender los mejores vehículos del mundo, en un ambiente de trabajo innovador, seguro y retador, con talento humano integro, motivado, responsable y en conexión con su entorno sustentado por procesos y tecnologías que impulsen la mejora continua y el entusiasmo de nuestros clientes, proveedores, concesionarios y accionistas”.

En este sentido, en la organización han estado ocurriendo una serie de eventualidades del ámbito laboral específicamente acuerdos de beneficios obtenidos por la junta sindical donde se han mejorado algunos beneficios a los trabajadores entre los cuales, el último y más reciente, la prima de

cobertura del HCM. Siendo este un beneficio tanto económico como social, se considera que el mismo genera tranquilidad a los trabajadores y a su núcleo familiar, por lo que se ha podido percibir la poca información divulgada acerca de estos cambios en los trabajadores de esta empresa.

Cabe destacar que hasta principios de este año el área de comunicaciones pertenecía a Recursos Humanos y actualmente pertenece al departamento de Gubernamentales. Este cambio de alguna forma propicia que toda información que se quiera desplegar sea responsabilidad del dueño del proceso, por eso se observa que existe una notable ausencia de material informativo, siendo esta responsabilidad (la solicitud de divulgación) del área de relaciones laborales, que es una de las gerencias que conforma la Dirección de Recursos Humanos responsable de hacer llegar la información a los trabajadores de la empresa de los beneficios alcanzados en el área de HCM.

En este mismo orden de ideas, es notable percibir la desmotivación del personal administrativo/ oficinas y todos los trabajadores que requieren del servicio por los beneficios que ofrece la compañía, debido a que el área de recursos humanos se ha enfatizado en satisfacer las necesidades de su principal cliente (Manufactura) enfocándose en todo aquello que pueda mantener óptimos los porcentajes de producción y cumplimiento de la productividad, sin proveer de nuevas formas de incentivar a través de otros beneficios además de los ya existentes, no solamente monetarios sino también motivados al logro.

De mantenerse esta situación y de no tomar las acciones correctivas antes estos síntomas de descontento, se podría estar ante el quiebre de las relaciones laborales entre trabajadores administrativos y representantes de la

empresa, con ello problemas en el personal, los cuales limitarían el trabajo en equipo y el desconocimiento de los procesos en los puestos claves de la organización, omitiendo el intercambio de ideas, la proactividad y la sinergia entre los trabajadores administrativos.

Ante este panorama la propuesta del Balanced Scorecard como herramienta gerencial enfocada en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento para optimizar la gestión del departamento de Recursos Humanos de la Empresa General Motors Venezolana, ofrece alternativas para solventar la problemática existente, mejorando de esta manera la calidad de las actividades operativas de la empresa.

Formulación del Problema

En virtud de los planteamientos expuestos, se formula el problema:
¿Se podría aumentar la productividad del departamento de Recursos humanos de la empresa General Motors Venezolana con la implementación del Balanced Scorecard?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer el Balanced Scorecard, como herramienta gerencial basada en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, para la optimización de la gestión del departamento de recursos humanos de la empresa General Motors Venezolana.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual en la gestión del departamento de recursos humanos.
- Identificar las oportunidades de mejora y fortalezas, así como las oportunidades y amenazas, que identifican al departamento de recursos humanos.
- Describir los indicadores de gestión para desarrollar estrategias en base al modelo del Balanced Scorecard.
- Diseñar el Balanced Scorecard, basado en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento como herramienta gerencial para que aumente la productividad del departamento de recursos humanos de la empresa General Motors Venezolana.

Justificación

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

Se evidencia entonces, la necesidad de realizar este trabajo de investigación, en la medida que la aplicación del Balanced Scorecard en las empresas se justifica en el orden que esta herramienta permite identificar

cuáles son los elementos estratégicos que deben definirse para cumplir la misión y alcanzar la visión de la empresa y además porque permite expresar las estrategias empresariales en objetivos específicos cuyo logro es medible a través de indicadores de desempeño.

Dentro de este marco de ideas, el principal aporte de este estudio estará destinado a que el BSC, presenta los siguientes beneficios para la empresa: Reduce al mínimo la sobrecarga de información. Reúne en un solo informe elementos claves de la organización. Previene subestimar aspectos que tradicionalmente no son claves. Correlaciona varios aspectos claves y permite visualizar efectos. Presenta varias dimensiones en un solo tablero. Permite tener una comprensión global de la organización empresarial.

En este sentido, desde el modelo teórico con la aplicación del BSC, la empresa podrá clarificar y traducir la visión y estrategia; comunicar y relacionar los objetivos; planificar e identificar objetivos y alinear iniciativas; así como forjar la retroalimentación y el aprendizaje para que la empresa lleve a cabo la integración y optimice el desempeño de los elementos que participan en la gestión empresarial.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, esta investigación permitirá a los administradores conocer acerca de la aplicación de las herramientas gerenciales que se emplean en todos los ámbitos empresariales, además elevar la capacidad de comprensión sobre este tema; por otra parte el presente estudio servirá de base para la aplicación de todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria. Para la empresa General Motors Venezolana, esta investigación servirá como punta de lanza para la aplicación de nuevas estrategias gerenciales que ayuden a la optimización del departamento de recursos humanos, en su gestión de

informar e innovar en los procesos que ayudan al personal a trabajar de manera cómoda y satisfactoria en sus labores del día a día.

Desde el punto de vista académico este estudio constituirá un antecedente para futuras investigaciones acerca del modelo de gestión del cuadro de mando integral o Balanced Scorecard como estrategia gerencial para optimizar las actividades de la organización.

En un estricto sentido metodológico, cabe destacar que el presente trabajo está focalizado en esta prestigiosa empresa y el mismo puede servir de referencia para cualquier tipo de empresa ensambladora de vehículos, ya que los indicadores evaluados fueron creados como medidas estándares, los cuales pueden ser adaptados mediante ligeros cambios para otras organizaciones bien sean del ramo o no.

Cabe destacar que esta investigación generara un aporte a la línea de investigación referente a la producción de conocimiento en las ciencias Administrativas y Contables, así como a profesionales, investigadores y estudiantes de la Universidad de Carabobo y de otras instituciones de educación superior a nivel nacional e internacional.

Delimitación

El presente trabajo se llevara a cabo solo en el área de las taquillas del departamento de Recursos Humanos de la empresa General Motors Venezolana.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

El concepto de Balanced Scorecard ha generado un gran impacto en el ambiente administrativo, puesto que presenta una nueva forma de medir y cuantificar a través de indicadores financieros y no financieros el verdadero valor de una empresa a través de cuatro perspectivas. Existen referencias que permiten el estudio de casos particulares, en donde se presentan las diferentes herramientas utilizadas para tal fin; también indagaciones desarrolladas al respecto en donde son estudiadas diferentes variables que conducen al investigador a certificar la teoría sobre este tema; al respecto se reseña un grupo de ellas y se presenta un esquema de las bases teóricas que sustentan la presente investigación.

Antecedentes de la Investigación

Toda investigación debe acudir a estudios desarrollados con anterioridad que puedan servir de punto de apoyo a las mismas, en tal sentido se realiza una amplia consulta y arqueo bibliográfico que permite evidenciar las investigaciones que a nivel nacional e internacional, se encuentran relacionadas con el objeto de estudio de la presente investigación. Para esta ocasión, se tomaron en consideración los siguientes antecedentes.

Villegas, C. (2013), en su trabajo de grado titulado **Diseño de un Balanced Scorecard para el área de explotación de una empresa minera**

de la quinta región, para optar por el título de Ingeniero Civil Industrial llevada a cabo en la universidad de Chile y cuyo objetivo general resalta diseñar un Balanced Scorecard para el área de explotación de la faena de Cabildo de Minera las Cenizas, para medir y controlar que las operaciones del área se encuentren alineadas con la estrategia de la empresa; en donde estudian el entorno externo mediante la metodología de análisis PEST y Fuerzas de Porter, concluyen que el BSC permitió una proyección de crecimiento a largo plazo aumentando la demanda del personal calificado en minería.

De esta manera se vincula con el presente trabajo ya que hacen hincapié en analizar los intereses de las comunidades desde la perspectiva del cliente como objetivo que apunte a asegurar buenas relaciones de la comunidad con la empresa como su estrategia de sustentabilidad.

Igualmente, Cordero, J. (2012), en su investigación titulada **Diseño e Implementación de un sistema de monitoreo de Balanced Scorecard para los clientes de una consultora**, para optar por el título de Ingeniero Civil Industrial llevada a cabo en la Universidad de Chile y cuyo objetivo general destaca diseñar e implementar una herramienta de integración y monitoreo de los niveles de cumplimiento de Balanced Scorecard que permita a los clientes complementar el beneficio recibido de la asesoría estratégica; se basa en una investigación de marcos metodológicos realizados en diversas tesis y memorias del área de tecnología de la información del departamento de ingeniería industrial de la Universidad de Chile, y tiene como fin solucionar uno de los problemas de la consultora, que es la falta de una herramienta que permita a sus clientes manejar y monitorear el Balanced Scorecard desarrollado como parte de la asesoría estratégica que se les entrega.

Bajo este concepto, se relaciona con esta investigación debido a que la herramienta creada permite que los clientes sean capaces de conocer el estado de cumplimiento de los indicadores y objetivos que definen la estrategia de la empresa e incrementar su satisfacción.

Se considera relevante, Estrada y Peñalver (2011), en su estudio titulado **Diseño de indicadores de gestión para la medición de satisfacción del cliente en los centros de servicio de atención al cliente de Movistar en la Región Centro**, presentado ante la Universidad de Carabobo con el Objetivo de diseñar indicadores de gestión que permitan la medición de la satisfacción del cliente para su control y gestión en los centros de servicio de atención al cliente de Movistar en la región centro; en una investigación de tipo campo no experimental de índole transaccional, parte de que al diagnosticar la situación actual con respecto al manejo, gestión y control de la satisfacción del cliente, existen fallas en la evaluación de sus necesidades al no poseer un sistema de medición, influyendo de manera negativa en la fidelidad del cliente.

En torno a lo mencionado anteriormente, dicha investigación guarda relación con este estudio ya que considera la importancia de la satisfacción de cliente para marcar la diferencia a fin de proporcionar fidelidad y por ende incrementar la rentabilidad de la empresa.

De igual modo, Lugo y Protzel (2010), en su Trabajo de Grado Titulado **Propuesta de un programa para mejorar el proceso presupuestario mediante la herramienta Balanced Scorecard en la gerencia de cuentas por pagar en el segundo semestre del 2010 caso: Farmatodo C.A.**, llevado a cabo en la Universidad Nueva Esparta, cuyo Objetivo es desarrollar una propuesta de un programa para mejorar el

proceso presupuestario mediante la herramienta del Balanced Scorecard en la Gerencia de Cuentas por Pagar en el 2do Semestre del año 2010. Caso: Farmatodo C.A.; con un diseño de Investigación no experimental y de campo, se llega a la conclusión que es de suma importancia la implementación del programa Balanced Scorecard dentro del departamento de cuentas por pagar, ya que como quedó demostrado en su investigación, el mismo tendrá un impacto positivo.

La vinculación encontrada con este trabajo es que a través de la medición del conocimiento del proceso presupuestario en los empleados del departamento de cuentas por pagar, se propusieron medidas correctivas para el mejoramiento en el desempeño y así lograr los objetivos planteados por el mismo.

Por su parte, Echeverría y Martin (2009), en su investigación titulada, **Implementación del Balanced Scorecard como herramienta de Gestión en la Planificación Estratégica del Organismo de Acreditación Ecuatoriano**. Realizada en el Instituto de Altos Estudios Nacionales en la República del Ecuador, tiene como objetivo, diseñar y proponer la planificación estratégica y el cuadro de mando integral en el Organismo de Acreditación Ecuatoriano. Investigación de tipo descriptiva, documental y de campo debido a que se realizaron visitas In Situ para recopilar información, la cual permitió el análisis descriptivo. Los resultados más sobresalientes llevaron a la conclusión que el Balanced Scorecard con los indicadores claves de desempeño (KPI) para el Organismo de Acreditación Ecuatoriano, coadyuvarán al logro de las metas estratégicas a Largo Plazo con las operaciones diarias.

El estudio realizado por Echeverría y Martín guarda relación con el presente trabajo de investigación, porque se demuestra que el talento humano es la base de la organización, puesto que al prestar un servicio especializado la misma debe tener competencia técnica, educación, capacitación y formación.

Por otra parte, Páez y Salgado (2008), en su Trabajo de Grado titulado **El Balanced Scorecard como herramienta gerencial para evaluar el desempeño empresarial de Flórez y Arismendi, C.A a través de las perspectivas de clientes, aprendizaje y crecimiento**, para optar por el título de Licenciado en Administración Comercial, establecen como objetivo proponer el Balanced Scorecard para evaluar el desempeño empresarial de la empresa Florez y Arismendi C.A. a través de la perspectiva de clientes, aprendizaje y crecimiento. Se pudo constatar que la empresa se enfoca principalmente en los procesos internos, careciendo así de factores claves en una organización como lo son el factor cliente y recurso humano.

El estudio realizado, guarda relación con el trabajo expuesto, porque ambos estudios buscan apoyo en las herramienta (BSC), ya que existe un profundo análisis y una consecuente orientación hacia las perspectivas de clientes, aprendizaje y crecimiento en una excelente alineación de la organización hacia sus metas y óptimo encadenamiento de las acciones de cada uno de los trabajadores que la conforman.

Bases Teóricas

Las bases teóricas constituyen el pilar de cualquier investigación, por tal motivo se hace imprescindible la consulta bibliográfica, la cual permite

obtener la conceptualización de diferentes aspectos que son fundamentales con relación al tema a investigar.

Las bases teóricas son los soportes sobre los cuales descansa el investigador todo su planteamiento. Además, la misma aumenta la confiabilidad y credibilidad del proyecto.

Balanced Scorecard

El modelo del Balanced Scorecard (La traducción más común al español es “Tablero Integral de Mando”) fue desarrollado por dos personas; Robert Kaplan, profesor de Liderazgo en Harvard Business School, y David Norton, presidente de la empresa Renaissance Solutions Inc. y consultor en el área de Boston. En 1990, ellos lideraron un equipo que investigaba nuevas metodologías de medición de desempeño en decenas de empresas en los Estados Unidos.

El estudio era impulsado por una creciente sospecha que los indicadores financieros de rendimiento organizacional resultaban inefectivos para las empresas actuales. Tanto las empresas estudiadas como Kaplan y Norton estaban convencidos que la dependencia de los indicadores económico-financieros estaba afectando su rendimiento y su habilidad para crear valor.

Después de discutir una variedad de alternativas, el equipo investigador llegó a definir un modelo que reunía aspectos de toda la cadena de valor: clientes, procesos internos, preocupaciones de los accionistas, actividades de los empleados y obviamente los factores económico-financieros. Kaplan y Norton le dieron el nombre de Balanced Scorecard al

modelo recién creado y más adelante publicaron sus bases conceptuales en tres artículos de la revista Harvard Business Review. El primer artículo se llamó: “Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance” y se publicó en 1992.

A lo largo de los siguientes cuatro años, una gran cantidad de organizaciones adoptaron el modelo y obtuvieron resultados positivos de inmediato. Al analizar estas primeras aplicaciones, Kaplan y Norton descubrieron que estas organizaciones usaban el modelo no sólo como un complemento para sus indicadores financieros tradicionales dentro del sistema de control de gestión sino que lo convirtieron en una herramienta de comunicación de estrategias mediante los indicadores que seleccionaban para construir el scorecard.

Al crecer la preminencia del modelo en las organizaciones como una herramienta clave para la implementación de estrategias, los autores en 1996 publicaron el libro “The Balanced Scorecard”, editado por Harvard Business School Press, en el cual presentaron detalladamente el concepto y resumieron la experiencia de sus implementaciones más exitosas hasta entonces.

Desde mediados de la década de 1990, casi la mitad de las empresas del Fortune 500 han adoptado el modelo y sus aplicaciones cada vez aparecen en más instituciones de todo tipo. Al comienzo, el Balanced Scorecard era considerado exclusivo para las organizaciones con fines de lucro, sin embargo ya trascendió estas fronteras y ha sido implementado exitosamente con sólo ligeras modificaciones en organizaciones sin fines de lucro y de sector público en muchos países alrededor del mundo. (Kaplan, 1996. Olve, 1999. Kaplan, 2000. Niven, 2002).

En este orden de ideas y dirección se puede citar también a sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el BSC es un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Según el libro *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías - desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos

productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio.(p.105).

Características del Balanced Scorecard

En la actualidad debido a las turbulencias del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología, es cuando comienza a tener una amplia trascendencia. El concepto de cuadro de mando deriva del concepto denominado "tableau de bord" en Francia, que traducido de manera literal, vendría a significar algo como tablero de mandos o cuadro de instrumentos.

A partir de los años 80, es cuando el Cuadro de Mando pasa a ser, además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo. Para entonces, los principios básicos sobre los que se sostenía el Cuadro de Mando ya estaban estructurados, es decir, se fijaban unos fines en la entidad, cada uno de éstos eran llevados a cabo mediante la definición de unas variables clave, y el control era realizado a través de indicadores.

Básicamente, y de manera resumida, se pueden destacar tres características fundamentales de los cuadros de mando:

1. La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas (ventas, etc.) para poder informar a las

secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.

2. La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
3. La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión.

Roles Del Balanced Scorecard En Una Organización

La filosofía en la que se basa el Balanced Scorecard como sistema de gestión puede fácilmente ser descrita mediante dos afirmaciones claves aplicables a todo proceso u organización:

1. No puede administrar algo que no puede medir
2. No puede medir algo que no puede describir

El significado de estas afirmaciones define el reto fundamental que enfrentan las empresas al ejecutar su estrategia sin contar con algún medio para traducirla en términos tangibles a nivel operativo. El Balanced Scorecard justamente se ha diseñado para darle a una organización las herramientas y competencias necesarias para responder a ese reto. A continuación veremos en detalle la manera de lograrlo. (Kaplan, 2004).

Tipos de Balanced Scorecard

A la hora de elaborar el Balanced Scorecard, muchos son los criterios que se pueden entremezclar, siendo los que a continuación se describen, algunos de los más importantes, para clasificar tales herramientas de apoyo a la toma de decisiones:

- El horizonte de tiempo.
- Los niveles de responsabilidad y/o delegación.
- Las áreas o departamentos específicos.
- Otras clasificaciones:
 - La situación económica.
 - Los sectores económicos.
 - Otros sistemas de información.

En la actualidad, no todos los Balanced Scorecard están basados en los principios de Kaplan y Norton, aunque sí influenciados en alguna medida por ellos. Por este motivo, se suele emplear con cierta frecuencia el término dashboard, que relaja algunas características teóricas del cuadro de mando. De forma genérica, un dashboard engloba a varias herramientas que muestran información relevante para la empresa a través de una serie de indicadores de rendimiento, también denominados KPI's (key performance indicators).

Perspectivas del Balanced Scorecard

Perspectiva financiera: En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía, y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (al emitir un

proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse cierres que aseguren la compilación y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor.

Esta perspectiva abarca el área de las necesidades de los accionistas. Esta parte del BSC se enfoca a los requerimientos de crear valor para el accionista como: las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la compañía y rentabilidad de la misma. Valor Económico Agregado (EVA), Retorno sobre Capital Empleado (ROCE), Margen de Operación, Ingresos, Rotación de Activos son algunos indicadores de esta perspectiva.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Metodología DuPont.
- Índice de rendimiento del capital invertido (en la mayoría de los casos).

Perspectiva del cliente: Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes integrándolos en una propuesta de valor, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

La Perspectiva de Clientes, como su nombre lo dice está enfocada a la parte más importante de una empresa, sus clientes; sin consumidores no existe ningún tipo de mercado. Por consiguiente, se deberán cubrir las necesidades de los compradores entre las que se encuentran los precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación. Cabe mencionar que todas las perspectivas están unidas entre sí, esto significa que para cubrir las expectativas de los accionistas también se debe cubrir las de los consumidores para que compren y se genere una ganancia. Algunos indicadores de esta perspectiva son: Satisfacción de clientes, desviaciones en acuerdos de servicio, reclamos resueltos del total de reclamos, incorporación y retención de clientes.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente (PEC). Usualmente se consideran cuatro categorías, a saber:

- Tiempo
- Calidad
- Performance y servicio

- Costo (precio es sólo parte del costo), otras partes son: Transporte, tiempo perdido entre fallas, entre otros.

Los instrumentos que usualmente se utilizan para obtener el valor de tales indicadores son entrevistas y encuestas:

- Hechas por la misma empresa.
- Hechas por un tercero independiente.

Perspectiva de procesos: Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor. Se distinguen cuatro tipos de procesos:

Procesos de Operaciones

Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.

Procesos de Gestión de Clientes: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.

Procesos de innovación (difícil de medir): Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.

Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad:
Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

Perspectiva del desarrollo de las personas y el aprendizaje

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de guías del resto de las perspectivas. Estos indicadores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora: es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva.

Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros.

Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights (marcas registradas) entre otras.

Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.

Esta perspectiva se basa en la utilización de activos intangibles, lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios. En algunas compañías los recursos tangibles son preponderantes en vez de los intangibles, por lo que no se trata de copiar e imitar tratando de encajar este modelo en todas las empresas. Pueden existir más o menos perspectivas del BSC (Cuadro de Mando Integral).

Herramientas Gerenciales

Alcanzar objetivos organizacionales mediante la coordinación de los esfuerzos individuales de otros, no es un proceso que pueda dejarse al azar. Requiere la realización sistemática de un conjunto de actividades que suelen agruparse en varias funciones administrativas o gerenciales las cuales son:

Planificación como herramienta Gerencial: Planificación estratégica, es la que Soluciona gran cantidad de problemas de negocios, incluso en ocasiones llega a parecer como que el producto principal de muchas empresas es su Plan Estratégico. La Planificación estratégica difiere de otros tipos de planificaciones, ya que se basa en desarrollar la estrategia que la empresa va a seguir durante un período de tiempo, y puede ser diseñada para un área específica de la empresa, como por ejemplo planificar su estrategia de mercadeo, como para su negocio como un todo. Usualmente en la Planificación estratégica tradicional, los más altos directivos fijan la estrategia global de la compañía y luego cada una de las áreas fija sus propias estrategias, totalmente alineadas con las de la compañía.

La estrategia fija La Dirección hacia donde irá nuestra empresa, es la Brújula que intentará guiarnos hacia buen puerto (a la consecución o logro de nuestros objetivos), es una parte importantísima de nuestro negocio, ya que cada acción que se tome debería estar enmarcada o alineada con la estrategia, para asegurar que nuestros recursos están siendo invertidos en la dirección estratégica que decidimos.

Organización como herramienta Gerencial: La organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos mediante la determinación de las jerarquías, disposiciones y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo, organizar equipos de trabajo armónico donde el todo sea más que la suma de sus partes.

Una unidad productiva que rinda más que la suma de los recursos incorporados a la misma, es decir armonizar en todas las decisiones y todos los actos, los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo, organizar tareas, actividades y personas, motivar, comunicar, controlar y evaluar, desarrollar al personal y así mismo; la organización en una consecuencia de la planificación, que se haya realizado previamente, una vez que la alta dirección ha establecido los objetivos y preparado los planes o programas, deberá diseñar y desarrollar una organización que le ayude a llevarlo a eficaz termino.

Integración de personal como herramienta Gerencial: Uno de los recursos más valiosos con que cuenta la empresa es su recurso humano, es una de las actividades del gerente a la que debe darse alta prioridad, en dos sentidos provisión y desarrollo, debe actuarse de acuerdo a una planificación establecida en función de un análisis de brechas (debilidades) y fortalezas de

nuestro personal, se debe estar atento en proporcionarles todas las herramientas, conocimientos que garantice productividad, resultados, además de sueldos, salarios, prestaciones que garanticen su calidad de vida. Toda organización requiere de recursos humanos: gerentes, técnicos, personal administrativo, obreros y de apoyo técnico necesario para lograr sus objetivos.

Buscar personal competente es importante para el éxito de la organización. Por lo tanto en el proceso de organización es fundamental el logro de los recursos humanos idóneos para cada función, actividad y puesto.

Dirección como herramienta Gerencial: Para administrar, los administradores o gerentes conducen de forma racional las actividades de la organización, ya sea con o sin fines de lucro. Ello implica la planeación, organización, dirección y el control de todas las actividades, funciones o tareas. Sin planes de acción bien llevados, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer.

Por todo lo anterior, el papel de los administradores y gerentes es de suma importancia. Son ellos los responsables de lograr que las cosas sucedan, ya sea bien o mal. Es el administrador o gerente, esa figura de sumo valor, el eje principal, el líder, el guía y promotor de que las cosas sucedan y de que todos sigan la ruta correcta. De lo contrario, cada cual seguiría un rumbo diferente e intereses distintos.

Esta función conlleva a una responsabilidad adicional de liderazgo y motivación fundamentalmente, es la activación, orientación y mantenimiento del esfuerzo humano para dar cumplimiento a los planes. Incluye la

motivación de las personas para la realización de sus labores, la formación de un liderazgo como guía, la coordinación de los esfuerzos individuales hacia el logro de objetivos comunes y el tratamiento de conflictos.

Control como herramienta Gerencia: La creciente importancia del control en el mundo empresarial de hoy como responsable del logro de la gestión gerencial promueve, en la dirección de las organizaciones, la necesidad de fortalecer sus medidas de control y contar con personal a diferentes niveles, formados en la disciplina de control, su propósito inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que conduzca la ejecución en línea con las normas.

Inventario de herramientas Gerenciales: La empresa como organización formal e informal es sujeta de parametrización en muchos de sus valores para facilitar el diagnóstico y la toma de decisiones. Si bien hay indicadores genéricos para todas las empresas, especialmente en áreas como las económicas financieras, cada empresa o sector requiere definiciones a medida de sus propios parámetros y definir quién y cómo va a monitor esa información.

El diagnóstico y monitoreo permanente de determinados indicadores e información ha sido y es la base para mantener un buen control de situación en muchas de las disciplinas de la vida, como ejemplo de estos podemos señalar a la: medicina, basada en mediciones para el diagnóstico de la salud de los pacientes, a la aviación, cuyos indicadores de tablero de control sintetiza la información del avión y del entorno para evitar sorpresas y

permite a los pilotos dirigir el avión a buen puerto; el tablero de un sistema eléctrico o de una represa son otros ejemplos.

En todos estos casos el Tablero permite a través del color de las luces y alarmas ser el disparador para la toma de decisiones. En todos estos ejemplos es fundamental definir los indicadores a monitorear.

Gestión del Capital Humano

El capital humano es un término usado en ciertas teorías económicas del crecimiento para designar a un hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo.

A partir de ese uso inicialmente técnico, se ha extendido para designar el conjunto de recursos humanos que posee una empresa o institución económica. Igualmente se habla de modo informal de "mejora en el capital humano" cuando aumenta el grado de destreza, experiencia o formación de las personas de dicha institución económica.

En las instituciones educativas se designa al "conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y talentos que posee una persona y la hacen apta para desarrollar actividades específicas".

Esta teoría se sustenta en una doble interpretación y fundamentación. La primera de carácter economicista: la productividad del trabajador está en función de la educación recibida. La mayor especialización (vía sistema

educativo formal), vía trabajo (no formal) aumenta la productividad y se ve compensada por los salarios más altos.

La segunda de carácter asignacionista: la educación tiene fundamentalmente funciones de «asignación». Las calificaciones escolares proporcionan un criterio de «selección personal» a los empresarios. La educación tiene efectos « no cognitivos»: influye en la actitud y comportamiento de los trabajadores.

Definición de Términos Básicos

Control: El proceso de mantener la conformidad del sistema.

Control de Gestión: Es aquel concentrado en los procesos internos de la organización, también contempla el entorno, en especial para definir algunos estándares y evaluar la posición relativa de la empresa con respecto de sus competidores o de otras organizaciones que se han tomado como punto de referencia, lo cual se realiza por lo general dentro de los programas de benchmarking.

Cuadro de Mando: Es un medio para proporcionar retroalimentación a la dirección de una empresa acerca de su desempeño global, es decir, observada la empresa como una totalidad.

Efectividad: Es la capacidad para ejecutar las operaciones administrativas de manera que satisfagan los criterios de actuación previamente establecidos.

Estrategia: Determinación de los objetivos básicos y metas de largo plazo en

una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos. En el contexto del BSC, el conjunto de objetivos enlazados en una cadena causa y efecto, representan la estrategia del negocio, es decir, el cómo se alcanzará la visión del negocio.

Gestión: Es una mezcla de decisiones locales con objetivos globales de la compañía, el control es una parte del sistema de información que responde a una de las preguntas gerenciales más candentes: ¿Cómo medir objetiva y constructivamente el desempeño local pasado?

Indicadores: Magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad. Resultado cuantitativo de comparar dos variables.

Parametrización: de parámetros - dato que se considera como imprescindible y orientativo para lograr evaluar o valorar una determinada situación.

Perspectivas: Múltiples dimensiones que la metodología plantea para ver el desempeño estratégico del negocio. Estas dimensiones, permiten ver el negocio en cuatro perspectivas.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo tendrá como finalidad presentar los aspectos operacionales para llevar a cabo la investigación, tomando como punto de partida los objetivos de las mismas, analizando el flujo de la Información relacionada, la calidad de servicio, y los indicadores de gestión en la empresa General Motors Venezolana. En base a la premisa anterior, se aplicarán métodos y técnicas con la finalidad de obtener respuesta y nuevos conocimientos de la materia. Se requerirá del reconocimiento y uso de diferentes fuentes de información que permitirán confrontar las teorías con la realidad, lo cual representará la base para abordar e investigar el problema planteado.

La metodología comprenderá la planeación previa a la ejecución del proyecto de estudio, estableciendo los lineamientos que moldearon eficientemente el proceso de investigación. Para esto se fundamentará en el seguimiento de los métodos y recursos empleados, fijando un cronograma de actividades que permitirá la consecución de los objetivos propuestos. En este sentido, Méndez (2010;34), señala que en esta sección “debe responderse al nivel de profundidad al que se quiere llegar con el conocimiento propuesto, al método y a las técnicas que han de utilizarse en la recolección de la información”.

Hernández, Fernández y Baptista (2006;205), definen la investigación no experimental como “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables” es decir, “observar fenómenos tal como se

dan en un contexto natural, para después analizarlos” y a la investigación transaccional descriptiva, ob. cit. (2006;210), como “aquella que tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población”. El procedimiento consistirá en medirlas en un grupo de personas u objetos y proporcionar su descripción.

Este planteamiento se enmarcará y se inscribirá en la investigación sobre las premisas del nivel descriptivo de investigación, ya que el primer objetivo específico es diagnosticar la situación actual y los resultados obtenidos por la gestión del departamento de recursos humanos en la empresa General Motors Venezolana, C.A.

Aproximación Epistemológica del Paradigma Cuantitativo

Con la intención de dar explicación a las constantes transformaciones de la realidad social y humana, se han experimentado grandes cambios en la fundamentación teórica, que sustentará los diferentes enfoques que pasaran a dar respuestas para comprender o explicar la realidad histórica del presente, este enfoque de la realidad procede de las ciencias naturales y agronómicas goza de gran tradición en el ámbito anglosajón y francés con repercusión en otros países.

Basado en la teoría positivista del conocimiento que arranca en el siglo XIX y principios del XX con autores como Comte y Durkheim. En este mismo orden de ideas, se ha impuesto como método científico en las ciencias naturales y más tarde en la educación. La naturaleza cuantitativa tiene como finalidad asegurar la precisión y el rigor que requiere la ciencia, enraizado filosóficamente en el positivismo.

El Positivismo contemporáneo se adhiere, según Landshere (1982) a los principios fundamentales.

- La unidad de la Ciencia.
- La metodología de la investigación debe ser de las ciencias exactas, matemáticas y físicas.
- La explicación científica es de manera causal en el sentido amplio y consiste en subordinar los casos particulares a las leyes generales.

Este Paradigma ha recibido otros nombres, tales como por ejemplo:

- Racionalista.
- Positivista.
- Científico - naturalista
- Científico - tecnológico y
- Sistemático gerencial.

Características del Paradigma Cuantitativo

- Presta más atención a las semejanzas que a las diferencias.
- Trata de buscar las causas reales de los fenómenos.
- Modelo pensado para explicar, controlar y predecir fenómenos.
- Parte de una realidad dada y algo estática que puede fragmentarse para su estudio.

- La objetividad es lo más importante (lo medible), lo subjetivo queda fuera de toda investigación científica.
- El investigador debe ser independiente.
- Los valores del investigador no deben interferir con el problema a estudiar.
- El planteamiento epistemológico de este enfoque parte de la “unidad del método científico”.
- Adopta el modelo hipotético deductivo, utiliza métodos cuantitativos y estadísticos, se basa en fenómenos observables susceptibles de medición, análisis matemáticos y control experimental. Todos los fenómenos sociales son categorizados en variables entre las que se establecen relaciones estadísticas.
- La sociedad no se estudia una por una, con peculiaridades; se parte de una muestra representativa, basándose en las leyes del azar con el fin de generalizar los resultados a otras poblaciones.
- El rigor y la credibilidad científica se basan en la validez interna.
- Los procedimientos utilizados son:
 - Control experimental.
 - Observación sistemática del comportamiento.
 - La correlación de variables.
 - Implica una visión restringida de la realidad.

- Este paradigma adopta la generalización de los procesos.
- Rechaza los aspectos situacionales concretos e irrepetibles y de especial relevancia para la explicación de los fenómenos y situaciones determinadas.
- Pone énfasis en la verificación científica del dato y la búsqueda de eficacia.
- El objeto de estudio se adecua al método.
- Busca incrementar el conocimiento.

Tipo de Investigación

De acuerdo con el nivel de conocimiento, la investigación está concebida dentro de la modalidad general de estudio como Proyecto Factible. Al respecto, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003), señala:

El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p.7).

La investigación está dirigida al diseño de indicadores de gestión que permitan la medición de la satisfacción del cliente para optimizar la gestión

de recursos humanos empresa General Motors Venezolana y de esa manera llevar un mejor control y gestión en las taquillas de atención al cliente (trabajadores pertenecientes a la nómina mensual, como solución a la problemática que presenta actualmente.

Tomando en cuenta la naturaleza de los datos recolectados, el tipo de investigación es de campo. Autores como Flames (2001) pág. 40, definen la investigación de campo como “aquella en que se obtiene la información directamente de la realidad o de sus escenarios naturales”.

Diseño de Investigación

Este criterio está en sintonía con lo expuesto por Balestrini (2002), quien sostiene que el marco metodológico hace referencia “al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación”.

El presente trabajo de grado se fundamentará en la investigación de campo no experimental de índole transaccional descriptivo, “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Hernández, 1986). Ya que se propone establecer indicadores de gestión que contribuyan a medir el desempeño y calidad de los servicios prestados del departamento de Recursos Humanos en la empresa General Motors Venezolana, C.A.

Unidades de Estudio

Población y Muestra

Población

Basados en la delimitación del problema se procederá a delimitar la población, la cual constituye “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Sellitz citado en Hernández, Fernández y Baptista, 1998. pág. 204).

Para ello, se definirá la unidad de investigación representada por los sujetos involucrados, siendo estos el personal que presta el servicio (8) en el departamento de Recursos Humanos de la empresa General Motors Venezolana, y los clientes que lo conforman el grupo de trabajadores pertenecientes a la nómina Mensual (38) y Diaria (42) que representan un total de 80 de la mencionada empresa.

En ambos casos la población es considerada como finita debido a que existe un tamaño establecido, es decir, un número entero (N) que dice cuántos elementos hay en la población.

Muestra

En la presente investigación la muestra estará conformada por dos subconjuntos de la población, la primera serán los prestadores de servicio que trabajan en las taquillas, a los cuales no se les aplicara formula ya que se tomara el 100% del mismo; en el segundo subconjunto fue necesario aplicar la fórmula para población finita, que se trata de los trabajadores

nómina Mensual y Diaria. Esta fórmula se muestra a continuación:

Población Finita

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Para determinar el tamaño de la muestra se consideró tomar los siguientes criterios para una obtención óptima de la muestra.

N: Población Finita (Tamaño de la población)

n: Tamaño necesario de la muestra

Z: Es el número de unidades de desviación estándar en la distribución normal, que producirá el nivel de confianza la cual será del 95% y cuyo valor correspondiente en la tabla de distribución normal es de 1,96.

E: Es el error muestral el cual se estima en un intervalo del 5% al 15% donde $e=0.15$.

P: Es la proporción de la población que posee la característica de interés, como no se conoce el valor de esta proporción se tomara un valor máximo 50% o de $P = 0.5$

Q: Es el complemento de P, es decir $Q = 1 - P$; donde $(1 - 0.5) = 0.50$

$$n_1 = \frac{2360 \times (1.96^2) \times 0.50 \times 0.50}{0.15^2 \times (2360 - 1) + 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50} = 42$$

$$n_2 = \frac{400 \times (1.96^2) \times 0.50 \times 0.50}{0.15^2 \times (400 - 1) + 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50} = 38$$

**Tamaño de la Muestra
Cuadro N°1**

Elementos de la población en Estudio	Tamaño de la Población	Tamaño de la muestra
Prestadores de servicio	8	8
Clientes Nomina Diaria (n1)	2360	42
Clientes Nómina Mensual (n2)	400	38

Para ambos resultados se consideró un nivel de confianza del 95% y un error de muestreo máximo admisible del 15%, así mismo, se asume un 50% para aciertos y fracasos (p y q). Con respecto al método de muestreo, es decir la forma de seleccionar la muestra, se empleara el muestreo aleatorio simple, eligiendo al azar entre los clientes. Ahora bien, en el caso de los empleados se tomara una muestra de tipo intencional, como lo define Arias (2006;85), “ya que los elementos son escogidos con base en criterios preestablecidos por el investigador”.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La definición del instrumento constituirá el primer paso a realizar en la etapa de recolección de datos. Según Hernández, Fernández y Baptista (1998), su función consiste en llevar a cabo la medición o “vinculación de conceptos abstractos con indicadores empíricos...” a través del registro de “...datos observables que representan los conceptos o variables que el investigador tiene en mente”

Por su parte, Sabino (2002), considera que el instrumento de recolección de datos es “cualquier recurso de que se vale el investigador

para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”.

Para el primer objetivo la técnica se empleara a través de la encuesta, en donde se recopilara la información por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario impreso.

El cuestionario se elaborará con preguntas cerradas, incluyendo propuestas afirmativas con formato escalar tipo Likert, siendo el medio empleado para recabar los datos de carácter primario para dar cumplimiento al primer objetivo específico de la investigación, mediante la aplicación de dos (02) cuestionarios destinados a los clientes nómina Mensual y Diaria y trabajadores que prestan servicio de atención al cliente en las taquillas de recursos humanos de General Motors, respectivamente.

Para el segundo objetivo específico se utilizaran los datos arrojados mediante los cuestionarios para elaborar la matriz DOFA y generar las estrategias que permitan la optimización del departamento de Recursos humanos.

A su vez, los datos secundarios serán recolectados mediante consultas a páginas web, documentos en línea, grupos de discusión, correos electrónicos, trabajos de grado, revistas y textos, entre otros para dar cumplimiento a los dos objetivos específicos restantes.

Operacionalización de las Variables

La operacionalización de las variables aplicada en la investigación desarrollada se presenta a través del cuadro técnico metodológico (ver cuadro N°3), que enfoca la operacionalización. Al respecto, Para Balestrini

(2006), la Operacionalización de una variable implica:

Seleccionar los indicadores contenidos, de acuerdo al significado que se le ha otorgado a través de sus dimensiones a la variable en estudio. Supone la definición operacional la referencia empírica. Hay que recordar, que es necesario definir variables teóricas en términos de variables empíricas o indicadores. (p. 114).

El cuadro técnico metodológico se presenta en la página siguiente y resume la manera de operacionalizar los objetivos y, a su vez resume el qué, cómo y dónde se desarrolló la investigación, en función de los objetivos específicos formulados en la investigación. En fin, indica cuáles fueron las variables estudiadas en cada objetivo específico, los indicadores, ítems y fuentes. En el anexo N° 1 se encuentra el cuadro técnico metodológico.

Validez y Confiabilidad

Validez

Para precisar si el instrumento aplicado mide lo que se pretende comprobar y su consistencia, se determinó su validez mediante el juicio de tres expertos, el cual según Flames (2001; 82) indica que “consiste en entregar los instrumentos a especialistas en metodología de la investigación, contenido del trabajo de grado y ene área estadística”, para que establezcan criterios en cuanto al cumplimiento y condiciones sobre las cuales se recaba la información. De esta forma se evitan ambigüedades en el contenido e intención de los cuestionarios. En el anexo No. 2 se incluye el formato utilizado para la validación del instrumento, el cual permitió hacer las correcciones pertinentes para su posterior aplicación.

Confiabilidad

Según Ruiz (1998: 44), "los resultados obtenidos con el instrumentos en una determinada ocasión, bajo ciertas condiciones, deberían ser los mismos si volviéramos a medir el mismo rasgo en condiciones idénticas". (Pág. 44). Además, Hernández, Fernández y Baptista (1998: 242), citan que la confiabilidad se refiere, "al grado en la aplicación del instrumento, repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados".

Procesamiento y Análisis de Datos

Para organizar la información obtenida mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y documentada con las concepciones teóricas; se revisaron los instrumentos de medición y se clasificaron los resultados basados en una distribución de frecuencias. Namakforroosh (2000: 281), el análisis de datos "es la manipulación de hechos y números para lograr ciertas informaciones en una técnica que ayudará al administrador a tomar una decisión apropiada", por lo cual se emplearon alternativas con preguntas de selección múltiple, con escala de Likert, que dieron lugar a la elaboración de tablas y gráficas para el procesamiento de las variables identificando las tendencias de los indicadores y analizando los resultados, permitiendo así apoyar la investigación, generar las conclusiones y proponer las recomendaciones necesarias.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Presentación y Discusión de los Resultados

El capítulo a desarrollar tratar de llevar a cabo la observación de los datos arrojados mediante la aplicación de las encuestas. Al respecto, Zapata (2005: 205), En toda investigación es necesario recabar los datos más adecuados para contestar las preguntas de investigación y, posteriormente, analizar los datos recopilados y encontrar su significación. Esta tarea es clave porque permite dar sentido a los datos en relación con el objeto de investigación y el marco teórico, de tal forma que se puedan sacar conclusiones.

Una vez recabada toda la información de la investigación, alcanzada mediante la aplicación del instrumento, y tratando de cumplir lo planteado en uno de los objetivos específicos, se muestran los resultados obtenidos provenientes de una parte representativa de la población de los clientes del departamento de recursos humanos en este caso sus trabajadores, donde los puntos a estudiar eran los concernientes a la administración, gestión y control de la satisfacción de las taquillas de atención al trabajador.

A continuación se presentan los resultados, las deducciones y análisis pertinentes, diseñándose para tal fin cuadros estadísticos y gráficos de barras, formulados en frecuencia absoluta y relativa basándose en la estadística descriptiva, para representar primer objetivo específico y la

elaboración de una matriz DOFA para representar al segundo objetivo específico planteado en la investigación.

Resultados del Cuestionario N° 1 aplicado a Clientes

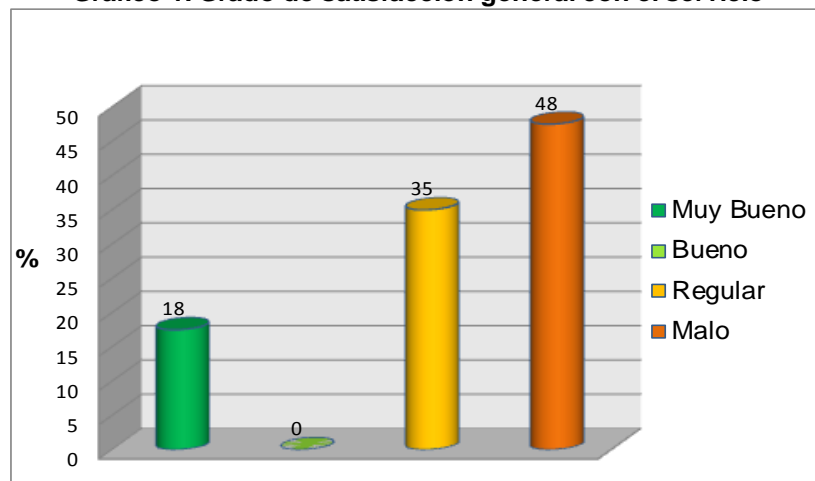
1. Siente satisfacción por el servicio que le prestan en las taquillas de Recursos Humanos.

Cuadro 2. Grado de satisfacción general con el servicio

Opciones	Frecuencia	(%)
Muy Bueno	14	18
Bueno	0	0
Regular	28	35
Malo	38	48
Total	80	100

Fuente: Aponte y Cordero (2013).

Grafico 1. Grado de satisfacción general con el servicio



Fuente: Aponte y Cordero (2013).

Análisis: En el grafico se puede observar que 48 % de los clientes de las taquillas de Recursos Humanos, que fueron encuestados, respondieron con insatisfacción por los servicios recibidos, mientras que el 35 % señalaron satisfacción regular y 18 % manifiesta que el nivel de satisfacción es bueno. Dichos resultados demuestran que el 83 % del personal encuestado no se sienten satisfecho por el servicio prestado por las taquillas de recursos

humanos lo que implica reclamos, quejas, mucho tiempo de espera para recibir respuesta, aparte de un sentimiento de desorientación con respecto a todos los beneficios existentes que brinda la organización, por lo que deben tomarse medidas para abordar las necesidades de los clientes.

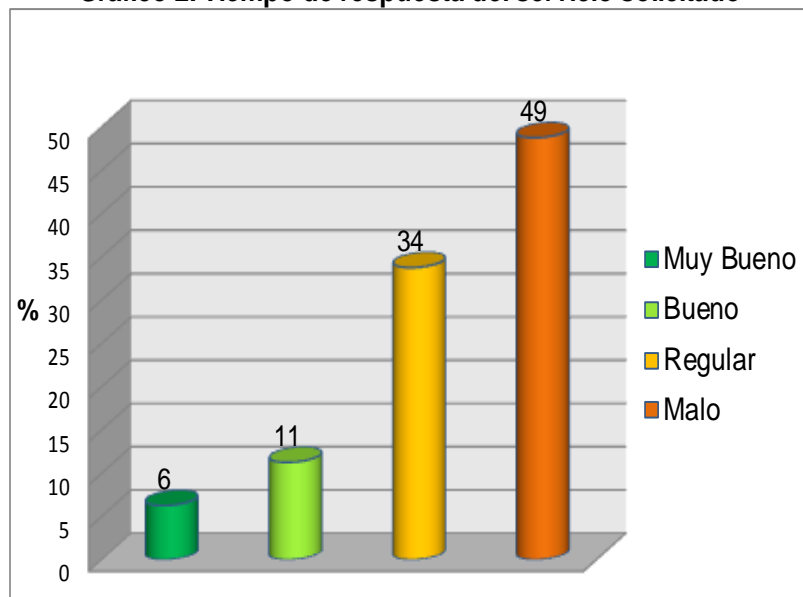
2. Cómo califica Ud. el tiempo de respuesta del personal que atiende al servicio solicitado.

Cuadro 3. Tiempo de respuesta del servicio solicitado

Opciones	Frecuencia	(%)
Muy Bueno	5	6
Bueno	9	11
Regular	27	34
Malo	39	49
Total	80	100

Fuente: Aponte y Cordero (2013).

Grafico 2. Tiempo de respuesta del servicio solicitado



Análisis: En el gráfico se puede observar que 49% de los clientes representados entre obreros y empleados de la compañía, que fueron

encuestados, respondieron que el tiempo de respuesta definitivamente es Malo, mientras que 34 % expresan que el tiempo de respuesta es Regular, 11 % señalo que el tiempo de espera es Bueno y 6 % manifestó que es Muy bueno. Dichos resultados demuestran deficiencias y fallas en la capacidad de respuesta a los servicios solicitados ya que el personal que atiende se encuentra en constantes reuniones desapareciendo del puesto de trabajo durante horas, no conforme con esto la demanda es relativamente alta y se generan colas para solicitar los servicios, por otra parte existe deficiencia en la calidad de respuesta por que el personal que atiende es en su mayoría pasantes universitarios y carecen de adiestramiento en el área.

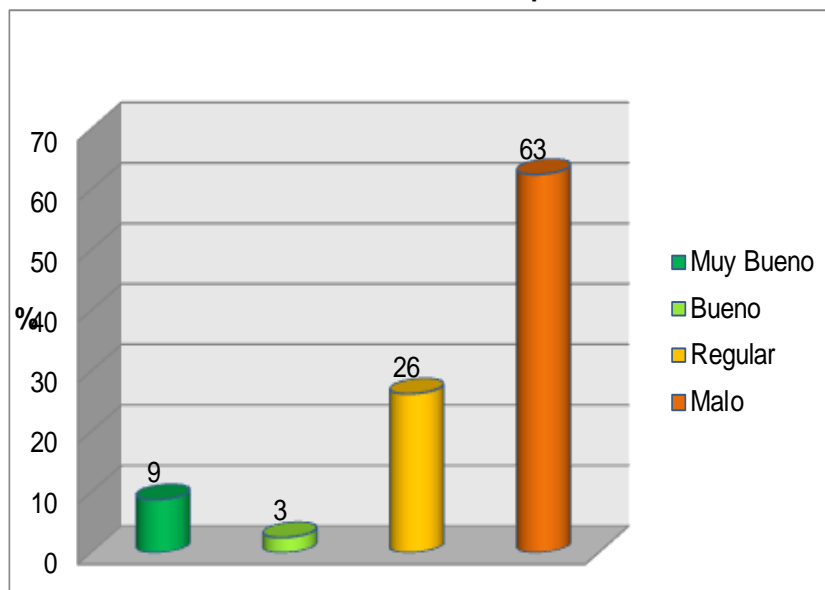
3. Cómo considera usted la gestión de la persona contacto o supervisor de los servicios suministrados en Recursos Humanos.

Cuadro 4. Gestion de la supervisión

Opciones	Frecuencia	(%)
Muy Bueno	7	9
Bueno	2	3
Regular	21	26
Malo	50	63
Total	80	100

Fuente: Aponte y Cordero (2013).

Grafico 3. Gestion de la supervisión



Fuente: Aponte y Cordero (2013).

Análisis: En el gráfico se puede observar que 63% de los clientes que fueron encuestados, consideran que la gestión de la supervisión es Mala, mientras que 26% expresan que es regular, 9% señalaron la gestión como muy buena y 3% manifestaron que es buena. Dichos resultados demuestran que apenas un 12 % está de acuerdo con la gestión del departamento lo que implica un personal desatendido en cuanto al supervisor ya que el mismo alega no tener tiempo para atender las necesidades o dudas de los clientes,

es por ello que no se está realizando la debida inspección y control de las labores del área.

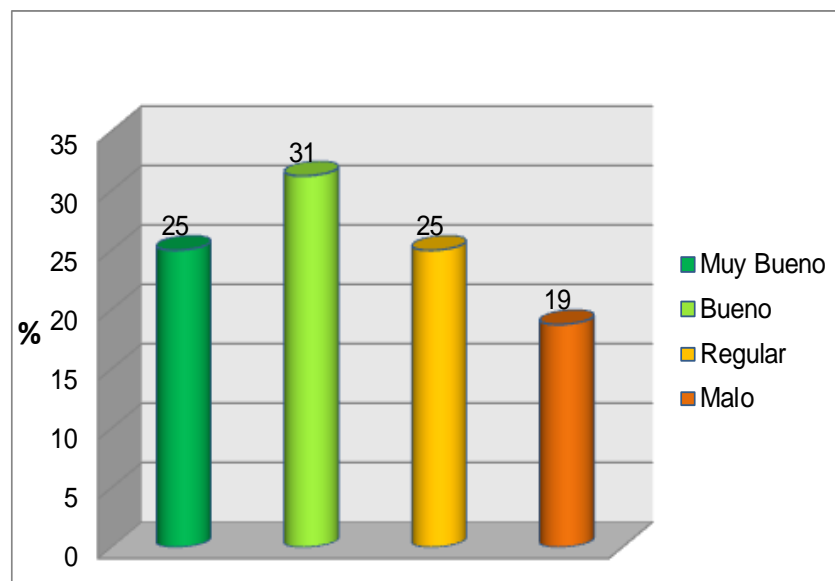
4. Cómo califica Ud. La atención que se le brinda en las taquillas de Recursos Humanos.

Cuadro 5. Calidad de atención

Opciones	Frecuencia	(%)
Muy Bueno	20	25
Bueno	25	31
Regular	20	25
Malo	15	19
Total	80	100

Fuente: Aponte y Cordero (2013).

Grafico 4. Calidad de atención



Fuente: Aponte y Cordero (2013).

Análisis: De acuerdo a la información reflejada en el gráfico, 31 % de los clientes de las taquillas de Recursos Humanos, que fueron encuestados, consideraron que la calidad de atención es buena, mientras que 25 % la consideran muy buena, otro 25 % señalaron que la calidad de

atención al cliente es regular y 19 % manifestaron que es mala. Dichos resultados demuestran que existe una parte importante de la población satisfecha en el trato por los analistas de recursos humanos. Y esto es positivo porque a pesar de las irregularidades el personal se siente atendido, por lo que dicho trato no mantiene relación con el tiempo de respuesta el cual la mayoría afirma ser deficiente.

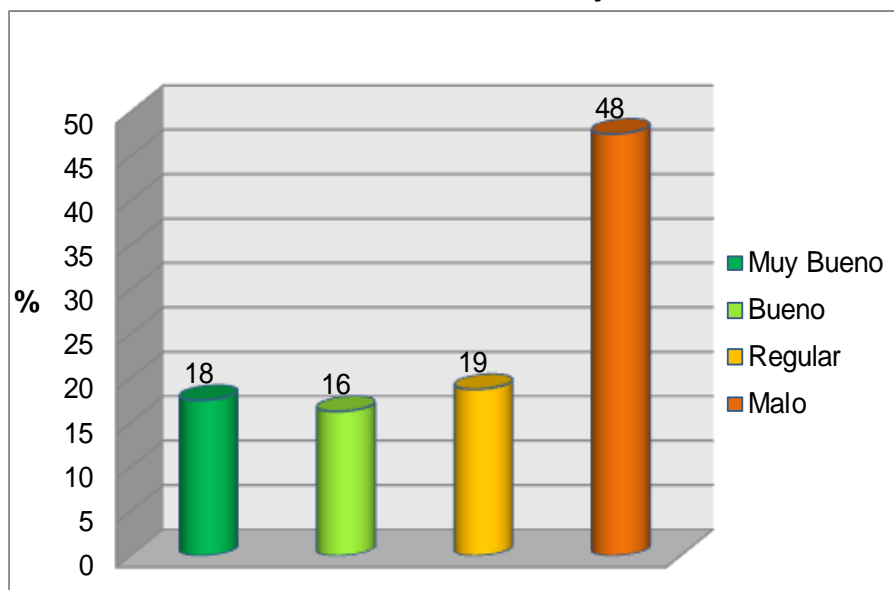
5. En qué grado Ud. Es incentivado a conocer sobre los servicios.

Cuadro 6. Conocimiento del manejo del servicio

Opciones	Frecuencia	(%)
Muy Bueno	14	18
Bueno	13	16
Regular	15	19
Malo	38	48
Total	80	100

Fuente: Aponte y Cordero (2013).

Grafico 5. Conocimiento del manejo del servicio



Fuente: Aponte y Cordero (2013).

Análisis: Según la información reflejada en el gráfico, 48 % de los clientes que fueron encuestados, respondieron que el incentivo para conocer sobre los servicios es malo, mientras un 19 % expresa que es regular, 18 % señalaron muy bueno y 16 % manifestaron muy bueno. Dichos resultados demuestran la falta de propagación de información de los servicios impactando negativamente al departamento debido a que el trabajador solo obtiene información en las taquillas, no apoyándose en otros medios.

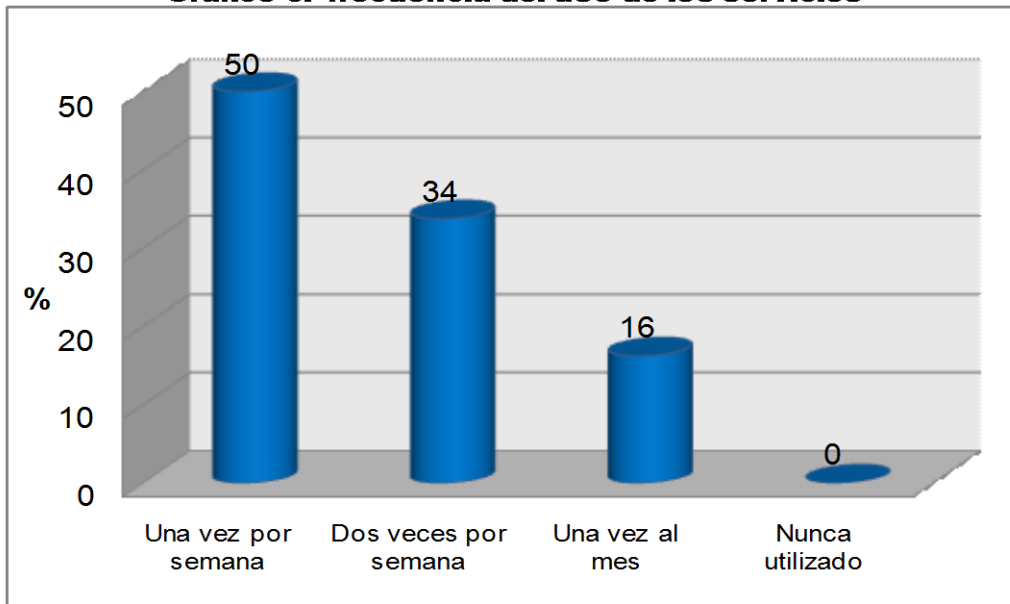
6. Con qué frecuencia utiliza los servicios de Recursos Humanos.

Cuadro 7. Frecuencia del uso de los servicios

Opciones	Frecuencia	(%)
Una vez por semana	40	50
Dos veces por semana	27	34
Una vez al mes	13	16
Nunca utilizado	0	0
Total	80	100

Fuente: Aponte y Cordero (2013).

Grafico 6. frecuencia del uso de los servicios



Fuente: Aponte y Cordero (2013).

Análisis: En el grafico se puede observar que 50 % de los clientes de la taquillas de recursos humanos, que fueron encuestados, manifiestan la frecuencia de los servicios de una vez por semana, mientras que 34 % reconocen el uso de los servicios de la taquillas es de dos veces por semana, 16 % señalo que una vez al mes. Dichos resultados demuestran la alta demanda influenciada por la alta población de trabajadores y solo puedes recurrir a estas taquillas ya que son las únicas y sobrecarga las taquillas.

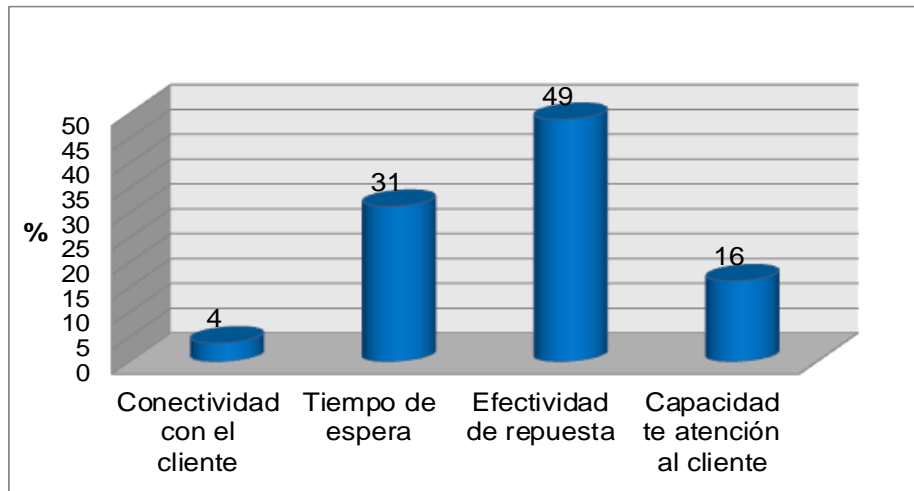
7. Qué mejoraría Ud. En el servicio de las taquillas de Recursos Humanos.

Cuadro 8. Mejoras en el servicio

Opciones	Frecuencia	(%)
Conectividad con el cliente	3	4
Tiempo de espera	25	31
Efectividad de repuesta	39	49
Capacidad de atención al cliente	13	16
Total	80	100

Fuente: Aponte y Cordero (2013).

Grafico 7. Mejoras en el servicio



Fuente: Aponte y Cordero (2013).

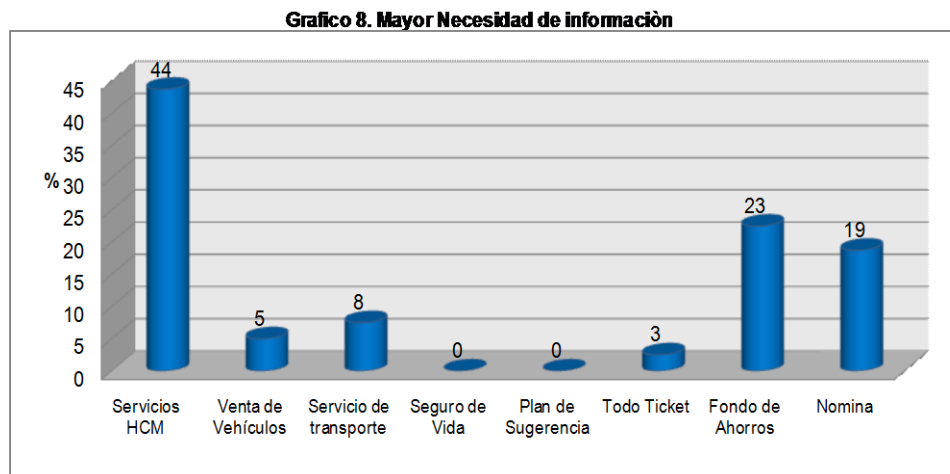
Análisis: En el grafico se puede observar que 49 % de los clientes que fueron encuestados, respondieron mejorar la efectividad de respuesta de las taquillas, mientras que 31 % expresaron mejorar el tiempo de respuesta, 16 % señalaron mejorar la capacidad de atención al cliente y 4 % manifestaron conectividad con el cliente. Dichos resultados demuestran ineffectividad en las respuestas y el tiempo de la misma por parte de los analistas de recursos humanos lo que refleja que existen problemas de supervisión y evaluación de la carga laboral de los analistas, dificultando brindar respuestas precisas y oportunas a los clientes.

8. Con La finalidad de conocer cuál es su prioridad en el conocimiento de la información de los servicios que le brinda nuestra empresa, le presentamos los diversos procesos que tenemos a su disposición en nuestra área, por favor marque cuál es el tema que usted necesita ser informado con mayor profundidad: HCM, Venta de vehículos, transporte, seguro de vida, todo ticket, Fondo de Ahorros, y nómina.

Cuadro 9. Mayor Necesidad de información

Opciones	Frecuencia	(%)
Servicios HCM	35	44
Venta de Vehículos	4	5
Servicio de transporte	6	8
Seguro de Vida	0	0
Plan de Sugerencia	0	0
Todo Ticket	2	3
Fondo de Ahorros	18	23
Nomina	15	19
Total	80	100

Fuente: Aponte y Cordero (2013).



Fuente: Aponte y Cordero (2013).

Análisis: En el grafico se puede apreciar que 44 % de los clientes de las taquillas de recursos Humanos, que fueron encuestados, respondieron, Servicios de HCM con mayor necesidad de información, mientras que un 23 % señalaron fondo de ahorro, 19 % señalaron Nomina, 8 % Servicio de transporte, 5 % Venta de Vehículos y 3 % Todo Ticket. Lo mostrado por el gráfico indica que la principal razón de congestionamiento de clientes en el

departamento de recursos humanos se debe a la falta de información de las pólizas de HCM, caja de ahorro y dudas con los pagos de nómina.

Resultados del Cuestionario N° 2 aplicado a los analistas de atención al cliente en el departamento de RRHH.

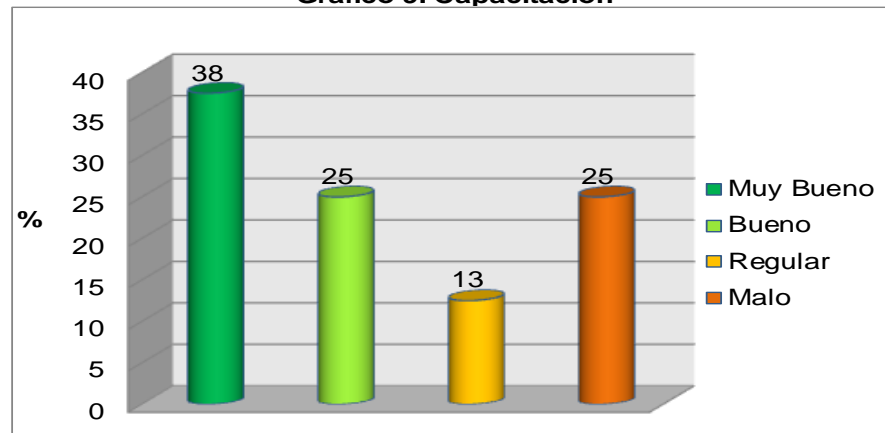
1. Cómo considera la formación recibida para desarrollar nuevas habilidades.

Cuadro 10. Capacitación

Opciones	Frecuencia	(%)
Muy Bueno	3	38
Bueno	2	25
Regular	1	13
Malo	2	25
Total	8	100

Fuente: Aponte y Cordero (2013).

Grafico 9. Capacitación



Fuente: Aponte y Cordero (2013).

Análisis: en el grafico se puede observar que 38 % de los analistas prestan el servicio de atención al cliente en las taquillas, consideran muy bueno la formación recibida para desarrollar nuevas habilidades, mientras que 25 % consideran bueno, 25 % considera Malo y 13 % considera regular. Los resultados demuestran un grado de preparación profesional aceptable por parte del personal de recursos humanos, lo cual es un factor positivo en

la búsqueda de la solución de inconvenientes que se presentan en el departamento.

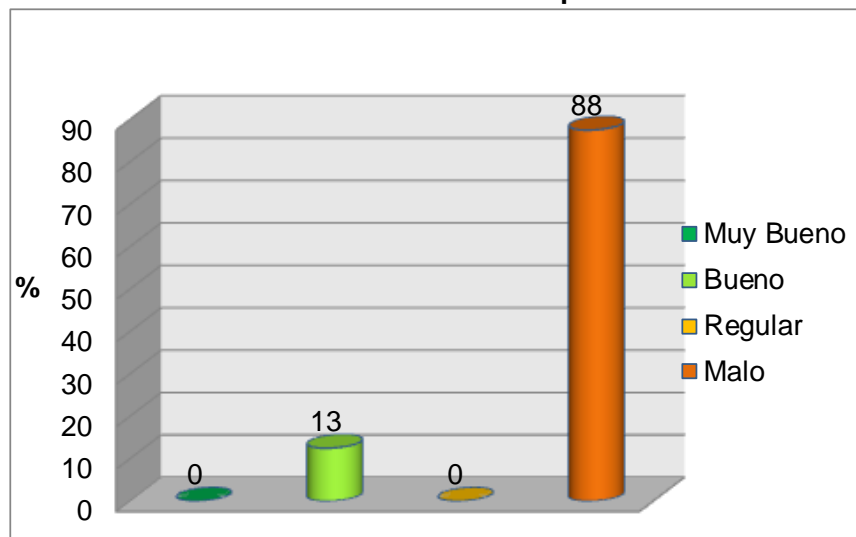
2. Cómo califica el espacio físico y la cantidad de personal de atención al cliente de acuerdo a la demanda del servicio

Cuadro 11. Evaluación de espacio físico

Opciones	Frecuencia	(%)
Muy Bueno	0	0
Bueno	1	13
Regular	0	0
Malo	7	88
Total	8	100

Fuente: Aponte y Cordero (2013).

Grafico 10. Evaluación de espacio físico



Fuente: Aponte y Cordero (2013).

Análisis: En el gráfico se puede apreciar que 88 % de los analistas que prestan el servicio de atención al cliente en las taquillas, califican de Malo los espacios físicos y la cantidad de personal de atención de acuerdo con la demanda, mientras que 13 % califica bueno, Dichos resultados nos demuestran que la empresa debe ampliar y mejorar la distribución de los

espacios físicos de los puestos de trabajo para brindar comodidad a sus trabajadores bien sea analistas de recursos humanos o trabajadores que demandan del servicio de atención.

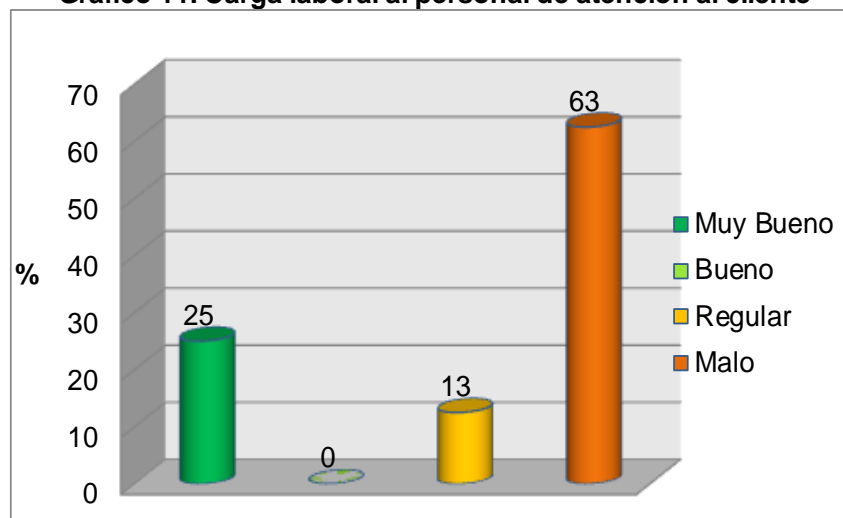
3. Qué impacto tienen sus actividades extraordinarias en el cumplimiento de sus actividades de rutina.

Cuadro 12. Carga laboral al personal de atención al cliente

Opciones	Frecuencia	(%)
Muy Bueno	2	25
Bueno	0	0
Regular	1	13
Malo	5	63
Total	8	100

Fuente: Aponte y Cordero (2013).

Gráfico 11. Carga laboral al personal de atención al cliente



Fuente: Aponte y Cordero (2013).

Análisis: De acuerdo a la información mostrada en el gráfico, 63 % de los analistas que prestan el servicio de atención al cliente en las taquillas, consideran Malo aquellas actividades extraordinarias que no les permite el cumplimiento de sus responsabilidades de rutina, mientras un 25 % expresan Muy Bueno, y 13 % regular. Dichos resultados demuestran sobrecarga de

actividades, lo cual es uno de los principales obstáculos para la entrega oportuna de la información solicitada por los clientes.

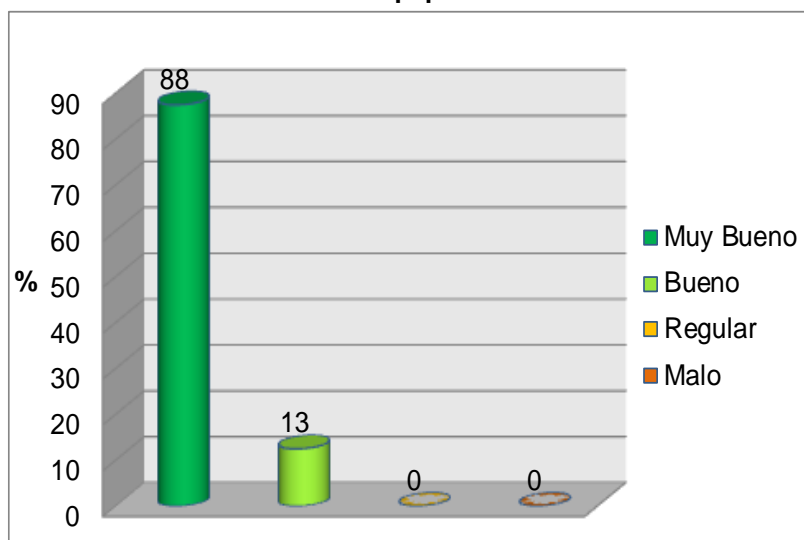
4. De qué manera considera usted que influye su compromiso y desempeño en la facilidad de trabajar en equipo dentro del departamento

Cuadro 13. Nivel de compromiso y facilidades de trabajar en equipo

Opciones	Frecuencia	(%)
Muy Bueno	7	88
Bueno	1	13
Regular	0	0
Malo	0	0
Total	8	100

Fuente: Aponte y Cordero (2013).

Grafico 12. Nivel de compromiso y facilidades de trabajar en equipo



Fuente: Aponte y Cordero (2013).

Análisis: En el gráfico se puede apreciar que 88 % de los que prestan el servicio en las taquillas, se consideran muy comprometidos con sus labores y poseen facilidad de trabajar en equipo, mientras que 13 % manifestaron como bueno. Las respuestas obtenidas nos indican que el

personal posee disposición al logro de los objetivos departamentales, aplicación de sus conocimientos, habilidades y trabajos en conjunto, aspectos muy importantes en equipos de trabajo altamente efectivos.

Diagnóstico de la situación actual y los resultados obtenidos por la gestión del departamento de recursos humanos.

En General Motors Venezolana en el Departamento de Recursos Humanos específicamente en el área de Relaciones laborales se puede observar y está demostrado en las encuesta realizadas en nuestro trabajo de grado que se vive un proceso de insatisfacción por el servicio prestado en las taquillas el tiempo de entrega de las solicitudes se están viendo afectada por la diversidad de servicios que se prestan, cabe destacar que esta compañía está integrada 2780 trabajadores directos aproximadamente lo cual un 75 % realiza sus labores en el primer turno, en ese sentido todo el personal siente la necesidad de tramitar alguna solicitud con los servicio brindados por la empresa, esto conlleva a mantener una gran demanda de trabajadores continuamente solicitando información, para ello se mantienen 8 taquillas en el departamento para atender las necesidades expresadas por el trabajador, estas taquillas son atendidas por analistas y aprendices quienes tienen como principal competencia la facilidad atención al cliente y de acoplarse con los trabajadores, aunque no tienen la libertad de tomar decisiones, ya que se pueden ver afectadas las normas y procedimientos internos de la compañía, a su vez la supervisión no está involucrada en los procesos y realiza constantes reuniones, interrumpiendo las actividades de rutina lo que conlleva a la aglomeración de los trabajadores mientras que el personal asiste a las reuniones.

En el proceso de inducción se realiza un resumen de los servicios prestados por la empresa, sin embargo la información no es suficiente al momento de generarse la necesidad por el trabajador, es por ello que dicho trabajador se ve obligado a solicitar información constantemente en las taquillas lo que señala mayor demanda de necesidad de servicios específicamente: HCM (seguros Mercantil), seguido por caja de ahorro y nómina respectivamente.

La gerencia del departamento se encuentra realizando constantes capacitaciones y entrenamientos con la finalidad de propiciar un mejor desempeño del personal encargado de atender las necesidades de servicios prestados en el departamento.

El área que disponen los trabajadores para ser atendidos no cuenta con suficiente acondicionamiento y espacio para este tipo de labor y para la demanda de personal a ser atendido.

De acuerdo la información recabada en el instrumento aplicado y las observaciones, se demuestra que el personal posee disposición al logro de los objetivos departamentales, aplicación de sus conocimientos, habilidades y trabajos en conjunto, aspectos muy importantes en equipos de trabajo altamente efectivos.

En el departamento de recursos humanos debe existir mejora en la calidad de gestión, existiendo alta participación de la gerencia como parte del cambio de actitud de los trabajadores, la divulgación de la información interna debe fluir en todas las direcciones de manera eficiente que garantice las mejoras en estos procesos que se están viendo afectado de una u otra

manera y se percibe en el descontento por parte de los trabajadores que requieren de estos servicios.

Análisis Interno y Externo que identifican el Departamento de Recursos Humanos

La metodología DOFA es una herramienta de mucha utilidad para ordenar y comprender el análisis interno (Debilidades y Fortalezas) y externo (Amenazas y Oportunidades) de las organizaciones.

1. Análisis interno:

- Fortalezas: Ventajas que permiten que la organización aproveche una oportunidad o haga frente a una amenaza.
- Debilidades: Limitaciones que impiden que la organización haga frente a una amenaza o aproveche una oportunidad.

2. Análisis externo:

- Amenazas: Factores del entorno que pueden afectar a la capacidad de la organización para servir a sus mercados.
- Oportunidades: Factores del entorno que, si son aprovechados adecuadamente, pueden proporcionar ciertas ventajas y/o beneficios.

Cuadro 14 Matriz DOFA

	Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> - Buen servicio al cliente. - Compromiso por parte de los empleados - Conocimiento del puesto de trabajo (prestadores de servicio) - Beneficios al trabajador en general 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura insuficiente - No incentiva al empleado a conocer sobre sus beneficios - Falta de publicidad para dar a conocer los servicios - Baja gestión supervisora
Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento a nivel profesional - Mejor desempeño de los empleados - Generación de empleo - Adiestramiento de personal 	Estrategia FO <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar programas de entrenamiento a los empleados - Establecer metas mensuales para motivar al personal - Consolidar los valores organizacionales para fijar el compromiso de los empleados 	Estrategia FA <ul style="list-style-type: none"> - Diseñar una propuesta para ampliar el lugar físico de trabajo. - Aperturas de nuevas vacantes para la atención al cliente en las taquillas. - Desarrollar equipos de trabajo que atiendan las necesidades del trabajador en sus respectivas áreas.
Amenazas <ul style="list-style-type: none"> - Perdida del cliente - Alta demanda debido a reclamos - Bajo grado de satisfacción del cliente - Mal manejo de los recursos disponibles de trasmisión de la información. 	Estrategia DO <ul style="list-style-type: none"> - Diseñar una propuesta para ampliar el lugar físico de trabajo. - Aperturas de nuevas vacantes para la atención al cliente en las taquillas. - Desarrollar equipos de trabajo que atiendan las necesidades del trabajador en sus respectivas áreas. 	Estrategia DA <ul style="list-style-type: none"> - Reclutar personal altamente competitivo - Buscar el mejor manejo de los recursos de información para que llegue a su objetivo final, el cliente. - Fortalecer el conocimiento en el manejo de la gestión supervisora

Una vez construida la matriz en donde se pueden observar las diferentes situaciones por la que atraviesa la organización, se plantean algunas estrategias que se pueden implementar para mejorar la satisfacción de los empleados en general. Es importante mencionar que la empresa tiene toda la disposición de invertir en los cambios necesarios que permitan organizar, coordinar y planificar mejor las funciones y actividades que desarrollan las personas involucradas en este proceso.

Lo más importante para la organización fue detectado, y esto se trata del compromiso y la identificación por parte de los empleados, este sentido de pertenencia lleva a los empleados a prestar un buen servicio, mas sin embargo los mismos necesitan desarrollar programas de entrenamiento para fortalecer esta debilidad. Por otra parte es necesario ampliar la infraestructura para mejorar la atención al cliente, esto si es un reto que necesita mayor planificación de tiempo y presupuesto, pero una vez logrado permitirá la comodidad de los prestadores de servicio y de los clientes, y a su vez abrirá más campo laboral ya que generara vacantes en el cargo.

Mejorar la satisfacción de los trabajadores tiene relación con la visión de General Motors Venezolana, por lo que al aplicar los indicadores de gestión se podrán obtener grandes resultados, tales como consolidar valores organizacionales en cada uno de sus trabajadores, los cuales son considerados el capital intelectual más importante.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

El Balanced Scorecard como Herramienta Gerencial Basada en la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento para la Optimización de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa General Motors Venezolana.

Descripción de la Propuesta

Luego de realizar el estudio, análisis e interpretación de los datos obtenidos mediante la aplicación de la encuesta, la observación y el diseño de la matriz DOFA se propone la aplicación del Balance Scorecard como medida para afrontar la problemática referida en esta investigación, muy apoyado por los juicios, teorías, conceptos y opiniones del Tablero de Mando Integral de sus creadores Robert Kaplan y David Norton.

Justificación de la Propuesta

La decisión de plantear el Balanced Scorecard como medio para corregir las contrariedades que se presentan en el departamento de recursos humanos, específicamente el área de las taquillas, viene dada debido a que esta herramienta busca el levantamiento de indicadores de gestión de la cadena de valor, siendo el caso del departamento de recursos humanos de la empresa General Motors Venezolana donde se presume que existen los problemas de mayor envergadura, todo esto considerado después del

análisis de resultados obtenidos.

Para esta empresa es necesario medir los niveles de satisfacción de la población de trabajadores que son atendidos a través de las taquillas, para que de esta manera se apliquen las estrategias necesarias, medidas preventivas y correctivas con el fin de optimizar la atención al trabajador apuntando a la facilitación de un buen clima laboral, prestación de servicio y retroalimentación trabajador – empresa.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Establecer indicadores de gestión mediante la herramienta Balanced Scorecard para la evaluación de los trabajadores de las taquillas del departamento de recursos humanos, en búsqueda de información, con la finalidad de llevar el control y evaluación del desempeño.

Objetivos Específicos

- Elaborar indicadores de gestión con el fin de evaluar la inconformidad del trabajador.
- Plantear indicadores de gestión que apunten a la eficiencia en el servicio prestado al trabajador.
- Definir lapsos de tiempo para evaluar y presentar el análisis e interpretación de los resultados de los indicadores de gestión.

Administración de la Propuesta

Se plantea que la administración de la Propuesta estará bajo responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa General Motors Venezolana de la planta Valencia.

Estructura de la Propuesta

La propuesta estará representada por el siguiente cuadro donde refleja los indicadores que representan las actividades del departamento de recursos humanos específicamente las taquillas de atención al trabajador.

Cuadro 15. Indicadores de Gestión para la Medición de la Satisfacción del Cliente

Indicador	Objetivos	Metas	Estrategias
1. Ratio de la encuesta 2. Índice de satisfacción 3. Insatisfacción de clientes 4. Eficiencia en valor 5. Trabajadores que no utilizan el servicio	Incrementar el nivel satisfacción del trabajador	100 puntaje perfecto 60-65-80%	Programa de Seguimiento al servicio prestado Estudio del Feedback analista de rrhh - Trabajador
6. Nuevas necesidades detectadas 7. Fidelización de los clientes	Comprender las necesidades del trabajador	2 4 6	Programa de buzón de sugerencias en las distintas áreas de la empresa
8. Efectividad en la atención al trabajador 9. Reclamos en garantía	Aumentar la eficiencia	50%	Realizar mejoramiento continuo de los procesos en solución de reclamos

Fuente: Aponte y Cordero (2013).

A continuación, las fórmulas de los Indicadores de gestión con el fin de realizar la medición de la satisfacción de los trabajadores que consultan algún tipo de información en las taquillas de recursos humanos de la empresa General Motors Venezolana.

1. Ratio de la encuesta:

Ratio de la encuesta = Calificaciones de la encuesta por tributo * factor de peso

2. Índice de Satisfacción:

Índice de Satisfacción=
$$\frac{\sum \text{Puntuaciones cuestiones de satisfacción} * \text{escala obtenida}}{\text{N}^\circ \text{ trabajadores} * \text{N}^\circ \text{ cuestiones de satisfacción} * \text{N}^\circ \text{ de empleados que han respondido}} * 100$$

2. Insatisfacción de trabajadores:

Insatisfacción de trabajadores = Reclamos y recurrencia en la utilización del servicio / total trabajadores

4. Eficiencia en Valor:

Eficiencia en Valor =
$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de consultas respondidas por atención total trabajadores}}{\text{total trabajadores}} * 100$$
 consultas respondidas por

5. Trabajadores que no utilizan el servicio o lo utilizan poco por no responder a sus necesidades:

Nº de bajas de trabajadores / total de trabajadores

6. Nuevas necesidades detectadas:

Nuevas necesidades detectadas = \sum (Queja y Sugerencias nuevas)

7. Fidelización de los trabajadores:

Fidelización de los trabajadores = trabajadores que utiliza más de una vez el servicio / total trabajadores

8. Efectividad en la atención al trabajador:

Efectividad en la atención al trabajador= N° de reclamos resueltos en un plazo establecido / total de reclamos

9. Reclamos en garantía

Reclamos en garantía = N° de reclamos / N° de garantías

10. Recurrencia de los trabajadores al no ser satisfechos:

Recurrencia de los trabajadores = N° de recurrencias / total trabajadores atendidos

Definición de lapsos de tiempo a evaluar y de presentación de la interpretación y el análisis de los resultados de los indicadores de gestión.

En este sentido, las taquillas de atención al trabajador del departamento de recursos humanos, están en la obligación de diseñar un plan para implementar la herramienta del Balanced Scorecard, y a su vez determinar en qué periodos de tiempo va a utilizarse:

Según los resultados obtenidos se aplicara una evaluación anual donde el departamento de recursos humanos de manera planificada y tomando en cuenta la problemática del departamento, planteé a sus analistas específicamente los de las taquillas de atención al trabajador, objetivos que apunten al mejoramiento de los procesos, desarrollo profesional, desarrollo personal y algún objetivo a consideración del analista de recursos humanos donde exprese alguna necesidad que requiera el apoyo de la empresa para mejorar sus labores.

Otro aspecto a tomar en cuenta, es que a pesar de ser anual la

evaluación, se deben presentar avances trimestrales obligatorios y cronogramas de los objetivos acordados y aprobados por la gerencia de recursos humanos.

Al aplicar los indicadores propuestos deberán aplicar herramientas para la interpretación y análisis de los indicadores, tales como:

- *Diagrama de Pareto*: Es muy útil debido a que está enmarcado en el orden de importancia de los resultados obtenidos, en este caso se enfoca en las variables arrojadas por los indicadores que son de vital importancia para obtener datos que estén de acuerdo con la realidad presentada en la empresa General Motors Venezolana.
- *Gráficas de barras*: Son graficas de fácil comprensión en el análisis de los datos que se obtengan de la aplicación de los instrumentos ya definidos para tal fin en el departamento de recursos humanos.
- *Análisis por causa – efecto*: Siempre es importante el observar las causas de las situaciones que se presentan para determinar qué efectos tienen o que repercusiones podrían tener por lo se propone utilizar este análisis en la interpretación de los resultados.
- *Análisis DOFA*: Permite realizar un auto-estudio de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas arrojando resultados muy precisos y cuáles son los que se tienen que abordar con mayor exigencia.

CONCLUSIONES

En terminación de la investigación, se puede mencionar un aspecto determinante en la obtención de los resultados, el objetivo principal, diseñar indicadores de gestión que permitan la medición de la satisfacción del cliente en este caso los trabajadores de General Motors Venezolana para su control y gestión en las taquillas de atención al trabajador. Mediante el estudio del mismo, la investigación arrojó las pruebas que se presentan a continuación:

Haciendo referencia al planteamiento del primer objetivo específico que consistió en diagnosticar la situación actual con respecto al manejo, gestión y control de la satisfacción al cliente en las taquillas de atención al trabajador del departamento de recursos humanos, se evidenció que no existe algún tipo de medición de la satisfacción del trabajador en el servicio prestado, no existe feedback trabajador-empresa por lo que tampoco hay evaluación de las necesidades del trabajador, por ende no implementan medidas correctivas, poca capacitación del recurso humano de atención al cliente con respecto a los procesos del mismo, no aplican encuestas periódicas, no disponen de buzones de sugerencias, no hay control de las quejas y reclamos, son comunes los atrasos en las soluciones de los requerimientos, no existe control en la atención, no calculan el índice de lealtad, baja comunicación con el usuario, son pocas las promesas de mejoras, no poseen sistema de gestión para medir la satisfacción; todos estos factores influyen de manera negativa en la comunicación del empleado con el empleador, pudiendo afectar negativamente el clima laboral, la productividad y la rentabilidad de la empresa.

Con relación al segundo objetivo específico fundamentado en analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se evidenció que los analistas disponen de un alto grado de compromiso, eficiencia y

compenetración lo que facilita el trabajo en equipo, por lo que se podría describir como una fortaleza, no disponen de un espacio físico adecuado para llevar a cabo su actividad, lo que se traduce en una debilidad, están continuamente capacitándose y con motivación al logro apuntando al mejoramiento profesional y personal lo que podría ser aprovechado por la organización como una oportunidad para mejorar el departamento y la atención al cliente, y se pudo observar que los analistas de las taquillas de recursos humanos se encuentran con sobrecarga de trabajo lo que se ha convertido en una amenaza para la optimización del servicio de atención al personal.

En definitiva, el tercer objetivo se obtuvo tomando en cuenta los resultados derivados de la investigación, siendo estos los que aportaron valor agregado al estudio mediante la elaboración de indicadores de gestión desde la perspectiva del trabajador, enfocando la satisfacción, como son: Ratio de la encuesta, índice de satisfacción, insatisfacción de los trabajadores, eficiencia en valor, desinterés del trabajador en recibir atención por parte de los analistas de taquillas, nuevas necesidades detectadas, fidelización de los trabajadores, efectividad en la atención al trabajador, reclamos y quejas de los trabajadores.

RECOMENDACIONES

Luego de realizar la investigación planteada y hacer detenimiento en los resultados obtenidos se detallan las siguientes recomendaciones:

- Se exhorta a la empresa General Motors Venezolana, a la ejecución de la propuesta, a fin de rectificar las fallas e inconvenientes actuales y optimizar la gestión del Departamento de Recursos Humanos, a través del Balanced Scorecard.
- Efectuar una adecuada planificación de las medidas y programación, para llevar a cabo una implementación de la propuesta de manera correcta.
- Incentivar las practicas a los miembros de la organización el servicio orientado hacia los clientes bien sea internos o externos, con la finalidad de potenciar relaciones profesionales fluidas y reciprocas.
- Capacitar al personal en uso de herramientas estadísticas para asegurar el correcto funcionamiento del Balanced Scorecard debido a que ellas permiten recabar e interpretar los datos que se pretenden analizar.
- Propagar la información a todo el personal para dar a conocer y se maneje la misma información de los servicios y beneficios que brinda la empresa, con el uso de herramientas como: planificación de programas para cada departamento, uso de pantallas informativas, carteleras informativas, y todos los medios que puedan aportar información relevante del departamento.

- Crear cultura en todos los miembros de la organización, para que se sientan identificados, con el fin de establecer relaciones y obtener información constante y relevante que oriente cada acción para continuar con mejoras en el servicio.
- Supervisar de manera idónea el desarrollo e implementación de la propuesta a fin de evitar la insatisfacción de los trabajadores, la ausencia de feedback trabajador – empresa, la poca capacitación del recurso humano, las quejas y reclamos, y los atrasos en las soluciones de los requerimientos que afectan negativamente el clima laboral, la productividad y la rentabilidad de la empresa, con el objetivo de mejorar la gestión del departamento.

LISTA DE REFERENCIAS

- Arias, Fídias (2006). **El Proyecto de Investigación**. Editorial Episteme. Caracas.
- Balestrini, Miriam (2006). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación**. BL Consultores Asociados, Servicio Editorial, Caracas.
- Balestrini, Miriam (2002). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación**. BL Consultores Asociados, Servicio Editorial, Caracas.
- Berry, Leonardo (1989). **Calidad de Servicio**. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, España.
- Echeverría, Cueva y Carlos, Martin (2009). **Implementación del Balanced Scorecard**. Ediciones en Alta Gerencia, Quito Ecuador.
- Flames, Abel (2001). **Metodología de la Investigación**., Editorial Fundación “Abel Flames”, Venezuela.
- Hernández Roberto, Fernández Carlos y Baptista Pilar (2006). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc graw Hill, México.
- Hernández Sampieri, Roberto; “Metodología de la Investigación”; Mc Graw Hill, 2ª edición, 1998.
- Kaplan, Robert y Norton, David (2000). **Cuadro de Mando Integral**. Gestión 2000, España.
- Kaplan, Robert y Norton, David (1996). **Cuadro de Mando Integral**. Gestión 2000, España.
- Méndez, Carlos (2010). **Metodología**. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. Bogotá D.C., Colombia.
- Lugo, Andrés y Protzel, Carlos (2010) **Propuesta de un programa para mejorar el proceso presupuestario mediante la herramienta Balanced Scorecard en la Gerencia de Cuentas por Pagar en el 2do semestre del 2010. Caso: Farmatodo C.A.** . Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Nueva Esparta.
- Páez, Néstor y Salgado, Omar (2008). **El Balaced scorecard como herramienta gerencial para evaluar el desempeño empresarial de**

Flórez y Arismendi, C.A a través de la perspectiva de clientes, aprendizaje y crecimiento: Agente Aduanal en el Estado Carabobo. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.

The balanced scorecard translating strategy into action Harvard Business School Press Boston (1996)

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003). **Manual de trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.** Caracas: Autor.

**ANEXO No. 1:
CUADRO TECNICO
METODOLOGICO**

CUADRO TECNICO METODOLOGICO

Objetivo General: Proponer el Balanced Scorecard, como herramienta gerencial basada en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento para la optimización de la gestión del departamento de recursos humanos de la empresa General Motors Venezolana.

<i>Objetivos Específicos</i>	<i>Variables</i>	<i>Definición</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Ítems</i>	<i>Instrumentos</i>	<i>Fuentes</i>
Diagnosticar la situación actual en la gestión del departamento de Recursos Humanos.	Gestión del Departamento de Recursos Humanos	Efectuar acciones que buscan obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas.	Evaluación de las solicitudes requeridas. Control de las solicitudes requeridas Medidas correctivas Recurrencia de las solicitudes. Asesoramiento	1 al 3 4 al 6 7 8 9	Cuestionario N°1	Personal de nómina diaria y mensual de la empresa General Motors Venezolana

CUADRO TECNICO METODOLOGICO

Objetivo General: Proponer el Balanced Scorecard, como herramienta gerencial basada en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento para la optimización de la gestión del departamento de recursos humanos de la empresa General Motors Venezolana.

<i>Objetivos Específicos</i>	<i>Variables</i>	<i>Definición</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Ítems</i>	<i>Instrumentos</i>	<i>Fuentes</i>
Identificar las oportunidades de mejora y fortalezas, así como las oportunidades y amenazas, que identifican al departamento de Recursos Humanos.	Dirección del departamento de Recursos Humanos	Función que permite analizar la situación actual de una unidad de trabajo, mediante elementos internos y externos para tomar decisiones conforme a los objetivos.	Formación permanente.	1	Cuestionario N°2	Empleados del departamento de Recursos Humanos de la empresa General Motors Venezolana
			Espacios físicos	2		
			Carga Laboral	3		
			Desempeño y trabajo en equipo	4		

CUADRO TECNICO METODOLOGICO

Objetivo General: Proponer el Balanced Scorecard, como herramienta gerencial basada en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento para la optimización de la gestión del departamento de recursos humanos de la empresa General Motors Venezolana.

<i>Objetivos Específicos</i>	<i>Variables</i>	<i>Definición</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Ítems</i>	<i>Instrumentos</i>	<i>Fuentes</i>
Describir los indicadores de gestión para desarrollar estrategias en base al modelo del Balanced Scorecard.	modelo del Balanced Scorecard.	Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de procesos. - Plan de seguimiento al desarrollo de las actividades - Inclusión en el departamento 			Manual de procedimientos del departamento de Recursos Humanos del área de Relaciones Laborales

CUADRO TECNICO METODOLOGICO

Objetivo General: Proponer el Balanced Scorecard, como herramienta gerencial basada en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento para la optimización de la gestión del departamento de recursos humanos de la empresa General Motors Venezolana..

<i>Objetivos Específicos</i>	<i>Variables</i>	<i>Definición</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Ítems</i>	<i>Instrumentos</i>	<i>Fuentes</i>
Diseñar el Balanced Scorecard basado en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento como herramienta gerencial para que aumente la productividad del departamento de recursos humanos de la empresa General Motors Venezolana.						Resultado arrojados de los objetivos específicos anteriores

ANEXO No. 2: CUESTIONARIOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA

CAMPUS BÁRBULA



CUESTIONARIO Nº 1

DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA MEDICIÓN DE LA DEL DESEMPEÑO Y SASTIFACCÌON DE LOS TRABAJADORES QUE DEMANDAN SERVICIOS AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA GENERAL MOTORS VENEZOLANA

El presente cuestionario está dirigido a los trabajadores que demandan atención a los servicios prestados por el departamento de Recursos Humanos en General Motors Venezolana y tiene como objetivo diagnosticar la situación actual respecto al manejo, gestión y control de satisfacción a los trabajadores en las taquillas de atención al cliente.

Esta investigación es confidencial y los datos que sean suministrados serán utilizados solamente con fines académicos.

Instrucciones:

- Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta.
- Marque con una equis “x” la respuesta que considere adecuada a cada pregunta.

Gracias por su colaboración.

Cuestionario N°1 (CLIENTE NOMINA MENSUAL Y DIARIA)

Cuestionario N°1-A marque con una X

Ítem	Indicadores	4	3	2	1
		Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
1	¿Qué grado de satisfacción le genera el servicio que le prestan en las taquillas de Recursos Humanos?				
2	¿Cómo califica Ud. el tiempo de respuesta del personal que atiende al servicio solicitado?				
3	¿Cómo considera Ud. la gestión de la persona contacto o supervisor de los servicios prestados en Recursos Humanos?				
4	¿Cómo califica Ud. La atención que se le brinda en las taquillas de Recursos Humanos?				
5	¿En qué grado Ud. Es incentivado a conocer sobre los servicios?				

Cuestionario N°1-B marque con una X

6. ¿Con que frecuencia utiliza los servicios de Recursos Humanos?

- Una vez a la semana
- Dos veces a la semana
- Una vez al mes
- Nunca lo he utilizado

7. ¿Qué mejoraría usted en el servicio de Recursos humanos?

- Conectividad con el cliente
- Tiempo de espera
- Efectividad de respuesta
- Capacidad de atención al cliente

8. Con la finalidad de conocer cuál es su prioridad en el conocimiento de la información de los servicios que le brinda nuestra empresa, le presentamos los diversos procesos que tenemos a su disposición en nuestra área, por favor marque cual es el tema que usted necesita ser informado con mayor profundidad.

- Servicios de HCM
- Servicios de venta de vehículos
- Servicios de transporte
- Seguros de vida
- Plan de sugerencia
- Todo Ticket
- Fondo de ahorros
- Problemas con en la pago de la nomina



UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA

CAMPUS BÁRBULA



CUESTIONARIO Nº 2

DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA MEDICIÓN DE LA DEL DESEMPEÑO Y SASTIFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES QUE DEMANDAN SERVICIOS AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA GENERAL MOTORS VENEZOLANA

El presente cuestionario está dirigido a los analistas que atienden a los trabajadores en las taquillas de Recursos Humanos en la empresa General Motors Venezolana y tiene como objetivo identificar las oportunidades de mejora y fortalezas, así como las oportunidades y amenazas, que identifican al departamento de recursos humanos.

Esta investigación es confidencial y los datos que sean suministrados serán utilizados solamente con fines académicos.

Instrucciones:

- Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta.
- Marque con una equis “x” la respuesta que considere adecuada a cada pregunta.

Gracias por su colaboración.

Cuestionario N°2 (analistas de atención al cliente en el departamento de RRHH)

Ítem	Pregunta	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
1	¿Cómo considera la formación recibida para desarrollar nuevas habilidades?				
2	¿Cómo califica el espacio físico y la cantidad de personal de atención al cliente de acuerdo a la demanda del servicio?				
3	¿Cree usted que las actividades extraordinarias le impiden cumplir sus actividades de rutina?				
4	¿Se considera usted un personal comprometido con su labor, con alto grado de desempeño y facilidad de trabajar en equipo?				