



SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN – ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA  
GUÍA No. 3

IMPLEMENTACIÓN DEL BSC EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA  
EMPRESA GP CARGO SAS

AUTORES:

ALEXANDRA MENDEZ TORRES  
KAREN DAYANA ORDÓÑEZ PÉREZ

DOCENTE:

MARIO DE MILLERI BONILLA

UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES  
BOGOTÁ D.C.  
JUNIO DE 2019

## RESUMEN

Lograr una adecuada gestión en las organizaciones es un reto que cada día se hace más exigente sea por la naturaleza de los negocios, por la competitividad que se debe asegurar de los mismos y por las nuevas exigencias generadas en los mercados.

El presente trabajo de investigación en la implementación del BSC en el área de recursos humanos en la empresa GP CARGO SAS, lo que se busca es ayudar a alinear el área de recurso humano con los objetivos de la empresa. estableciendo los procesos, procedimientos que promuevan la importancia del área y de la contratación de personal, garantizando la permanencia e idoneidad del candidato seleccionado y contratado, basados en el crecimiento empresarial, para ello se realiza un proceso de investigación que genera herramientas sobre el plan estratégico, a partir de allí se realizan encuestas a los grupos de interés, teniendo como resultado una relación significativa entre el crecimiento empresarial y la contratación de personal, lo que hace relevante en el desarrollo del plan estratégico darle prioridad a todas las áreas y así generar equipos de alto desempeño y reconocimiento en el sector.

Incorporando el Balanced scorecard se fortalecerá el desempeño de la empresa y que al gestionar oportunamente se facilita la toma de decisiones de manera oportuna, manteniendo la coherencia entre la visión estratégica, táctica y operacional facilitando así el cumplimiento de las metas de la organización.

*Palabras clave:* Contratación de personal, crecimiento empresarial, impacto, alcance de la investigación, Balanced Score Card.

## **INTRODUCCIÓN.**

El objeto del estudio del documento es desarrollar una propuesta de implementación de la metodología del Balanced Score card en el área de recursos humanos de la empresa GP CARGO SAS teniendo en cuenta que un Balanced Score card (BSC) permite implementar una estructura central y organizativa para sus procesos, y su verdadero potencial se verá cuando pase de ser inicialmente un sistema de indicadores a un sistema de gestión; cada vez que se va perfeccionando el Cuadro de Mando integral (Norton & Kaplan, 1998), (Kaplan 2001).

El BSC genera a la empresa, la integración desde cuatro perspectivas, el área financiera, la perspectiva del cliente, perspectiva del proceso interno y perspectiva de aprendizaje y crecimiento, (Milis, K. y Mercken, R. 2004), por tanto, se establecen objetivos medidos a través de indicadores ligados a planes de acción que permitan alinear el desarrollo de la empresa GP CARGO SAS.

En el momento de implementar una nueva herramienta en una empresa que se enfrenta a constantes fluctuaciones en el sector, debido a las crisis económicas del país, es necesario implementar estrategias eficientes que generen estabilidad en el futuro, y hagan que la empresa sea competitiva. Es por ello que se determinará la estrategia que conlleve a que la empresa sea fuerte ante los cambios del entorno por medio de la implementación del cuadro de mando integral, que incluya la relación que hay entre la contratación de personal y el crecimiento empresarial. (Taylor 1911). El Balance Scorecard catalogado como “un modelo de gestión que facilita el proceso de monitoreo de los elementos que intervienen en la consecución de la estrategia de las organizaciones” (Kaplan y Norton, 2005), que permite lograr un mejor desempeño e impulsan la evolución e integración de acciones claves.

“El modelo de gestión Balanced Scorecard se ha venido constituyendo como una herramienta clave en la gestión de la estrategia de las organizaciones” (Ru-Wu, Tsai Lin y Hsuan Tsai 2009) de gran funcionalidad para las organizaciones que pretenden alcanzar un crecimiento sostenible, lograr mayor posicionamiento en el mercado del que hace parte y alcanzar objetivos sólidos

soportados por una serie de acciones que al interior de la organización se desarrollan y gestionan a través de la medición de indicadores claves de desempeño.

“El Balanced Scorecard es un modelo de gestión estrategia que facilita a la alta dirección la implantación de la estrategia en las organizaciones” (Groene, Brandt, Schmidt y Moeller 2009) y el costo de no implementarlo es que la alta gerencia de las empresas pierden la capacidad de ser oportunas en el seguimiento y control del desarrollo y avance de las acciones planteadas, lo que sin lugar a dudas se traduce en costos monetarios de inversión de proyectos y el impacto presentado que finalmente se reflejarán en el desempeño de la venta, arribo de clientes y permanencia de la mano de obra que opera.

## **METODOLOGÍA**

Dentro de la investigación, se pretende encontrar y comprender cuales son las posibles causas u origen para la implementación del BSC en el área de recursos humanos en la Empresa GP CARGO SAS, elaborar o reestructurar estrategias, planes o herramientas que permita mejorar y dar soluciones de manera inteligente a el problema planteado. Es por eso que la “investigación descriptiva, tipo encuesta” es la más acertada para la comprobación de la hipótesis planteada, ya que pretende llegar a conocer las situaciones, actitudes predominantes, a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limitará a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre las variables, y a comparar la situación existente con las pautas aceptadas.

Así mismo permite establecer las necesidades e instrumentos de apoyo requeridos para definir la problemática y limitaciones existentes en el proceso de estudio pragmático, teniendo en cuenta la recopilación de variables teóricas, leyes y conceptos que impliquen la ejecución de un análisis.

### **Tipo de enfoque**

Enfoque Cualitativo describe de forma sistemática una serie de argumentos expuestos por antecedentes que desarrollaron actividades con igual alcance al presentado en el proyecto, en el que se obtiene un análisis exhaustivo y de validación, creando así una base fundamental, de forma clara y concisa que sirve como guía para el autor del proyecto. Por otra parte, el enfoque cuantitativo emplea el uso de cuadros comparativos y estadísticos para la conclusión y medición de hipótesis del proyecto.

### **Fuente de recolección de datos**

Los datos recopilados para la elaboración del proyecto son el resultado de dos tipos de fuente de información como lo es la primaria y secundaria, señaladas a continuación.

**Fuente de recolección primaria.** Gallardo & Moreno (2000) dicen que es aquella que proporciona directamente documentos completos, originales y variables. Por lo que los datos adquiridos en el proyecto son producto de la fuente principal, adquirida por parte del investigador como lo son, investigaciones con igual objeto de estudio al presentado, libros, documentos, estadísticas con base la aplicación de modelos de control, artículos, bibliografías y demás variables directas relacionadas con el tema, para su posterior estudio y análisis en cuanto el problema planteado.

**Fuentes de recolección secundaria.** El análisis inferido por fuentes secundarias se estructura con estudios, argumentos realizados, recogidos e interpretados por otros autores con propósitos diferentes (Gallardo & Moreno., 2000). Con el objetivo de apropiar una columna sólida conceptual, que direcciona de forma clara y ordenada el estudio investigativo, se evalúan las conclusiones adquiridas de la extracción de estadísticas, cuadros comparativos, hipótesis, formatos, guías de trabajo y demás factores, según análisis efectuados por otros autores, los cuales ayuden a la fundamentación adecuada de la investigación

### **Participantes.**

Se identifican los estados de opinión de una cantidad de personal, al cual se le realizará un conjunto de preguntas normalizadas. Así que, como punto de investigación se toma como referencia el área de recursos humanos en la empresa GP cargo SAS Medición de Variables.

En primer lugar, se realizará un diagnóstico de la situación actual identificando los procesos y procedimientos involucrados para poder recopilar información primaria de su estado actual. Se llevará a cabo la caracterización de los procesos de gestión mediante la observación directa,

informes, entrevista abierta a trabajadores. El cumplimiento de estas reglas en el proceso de selección permite conocer las características generales<sup>1</sup>.

La muestra se toma con 25 personas, empelados, directivos, proveedores y clientes de un tamaño de población de 45 persona involucradas directa in directamente con los procesos de la empresa.

### **Instrumentos.**

El uso de encuestas como principal herramienta para la recopilación de información, es estructurada con preguntas abiertas y cerradas las cuales son aplicadas a cierto tipo de muestra tomada como referencia para el análisis del proyecto. Además de evaluar, observar y recopilar opiniones obtenidas por parte de los individuos seleccionados y, además, obtener la información necesaria para analizar los datos relevantes y el comportamiento de las variables de la investigación.

### **Procedimientos.**

El instrumento empleado en la investigación es la encuesta, Méndez (1999), señala que la encuesta se hace a través de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación. Para ello se determina el punto de vista de 25 personas, entre empleados, clientes, proveedores, y directivos, que permite desarrollar una propuesta de implementación de la metodología del Balanced Score Card en el área de recursos humanos, teniendo en cuenta el crecimiento de la empresa, y la priorización de contratación de personal para así generar mejora continua en todos los procesos de la empresa para todos los grupos de interés.

### **Resultados**

La contratación de personas es un factor clave que genera estabilidad a la empresa, por ello el 90% de los encuestados evidenciaron su interés por el tema, pues en empleados les interesa ser

---

<sup>1</sup> Reglamento de la Ley de contrataciones del estado

reconocidos, tener equipos de alto desempeño que trabajen con sinergia y así generar motivación, analizando cada componente de la organización ya sin tener en cada lugar a la persona indicada, también es importante tener en cuenta la elaboración de planes para todos los procesos ejecutados en el área de recursos humanos, ya que para tener un buen accionar en la empresa se hace indispensable ser un equipo donde todos hablen el mismo idioma y entiendan la importancia de la implementación de un plan estratégico, ya que planes todas las personas tienen a diario, con el solo hecho de organizar que se va a realizar el día siguiente u organizarle el itinerario a sus hijos o el de un viaje, de igual manera se debe hacer en una empresa, consiste en ver una necesidad o problema y diseñar un plan que con ayuda e intervención de todos, brinde soluciones oportunas, siendo este el paso a seguir en la empresa GP CARGO SAS con el objetivo de fortalecer al área de recursos humano y su capital, generado así priorización de planes que generen mejores resultados.



## **CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN.**

Por el bienestar de la empresa y los empleados, se debe dar a conocer e implementar la misión y la visión, a sí mismo la estructura organizacional, pues deben tener los parámetros o estándares sobre los que se rige la empresa, se debe definir el horizonte, ¿Hasta dónde queremos llegar? Pues para hacer que una empresa sea exitosa se deben tener empleados que se sientan comprometidos y se vayan desarrollando a medida que la empresa crece, la misión y la visión definen la base de la empresa, siendo unificadores de objetivos y de planes de acción para fundamentarse en la mejora continua, Montoya (2011) y según establece (Camacho, 2012) que la tendencia natural de lograr objetivos considerando recursos y otros aspectos restrictivos determina la existencia de procesos en diversas formas.

Por otra parte dentro del análisis de la encuesta, el crecimiento empresarial se debe evidenciar de manera técnica entre clientes y proveedores con el fin de indicarles a ellos cual es la posición competitiva de la empresa basado en las fortalezas de la elaboración del plan estratégico, dando a conocer a su vez los objetivos de la empresa y la meta de desarrollo empresarial que se tiene para cada año haciendo entender así a proveedores y clientes en que se debe trabajar y cuáles son sus aportes en los resultados a obtener.

Para finalizar se realiza un análisis cualitativo basado en la relación que tiene la contratación de personal con el crecimiento empresarial, lo que indica que es un factor con gran incidencia en el desarrollo de la empresa, al cual se le debe dar la misma importancia que a las utilidades ya que la contratación de personal busca a las personas adecuada para unir esfuerzos y llegar al objetivo de la empresa (Miranda 2011). El personal calificado debe tener un alto grado de

sentido de pertenencia para obtener los resultados superiores en su entorno propuesto en la organización, (Pilar Jericó 2001).

Con la implementación del BSC a GP CARGO SAS, se fortalece el área de talento humano, reforzando los procesos del plan estratégico para realizar con éxito lo trazado (Gómez L 2008). El personal de la empresa se debe capacitar constantemente fortaleciendo sus conocimientos en la utilización de nuevas herramientas a implementar y realizar de manera eficaz su trabajo. (Kaouru Ishikawa 1952), el objeto del análisis de puestos es determinar cualidades, responsabilidades y condiciones que deben exigirse como mínimo indispensable a cualquiera que vaya a ocupar el puesto. (Reyes Ponce 2004), la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades, y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre trabajo. (Zayas 2010), el rendimiento de una persona en el puesto de trabajo por medio de la simulación, lo más próximo a las exigencias en términos de competencias del puesto en cuestión. (Mulder y Cols 1998). El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (Martha Alles 2006).

Teniendo en cuenta que las empresas deben combinar dinámicamente todos los factores de su empresa, el capital humano se debe tener alineado pues de allí dependen los logros personas, por ello es fundamental emplear un plan estratégico que contenga sus prioridades como empresa y como empleados, resultados económicos, por último, que sea un factor motivacional y medible en consecuencia del trabajo para conseguir la visión planteada.

## REFERENCIAS

Camacho, R. (19 de Julio de 2012). *Procesos y Procedimientos*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2013, de Sobre el análisis y mejoramiento de procesos, su documentación y racionalización de funciones: <http://blog.pucp.edu.pe/category/6758/blogid/2666>.

Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management*, publicado en 1911, [https://es.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Winslow\\_Taylor](https://es.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor)

Gallardo & Moreno., 2000, serie aprender a investigar, modulo 3, Recoleccion de la Informacion.

Gómez, L. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Pearson-pretice hall S.A.: España.

Hernández, Estrada, & Cuadrado, 2014

Groene, O., Brandt, E., Schmidt, W. y Moeller, J. (2009). The Balanced Scorecard of acute settings: development process, definition of 20 strategic objectives and implementation. *International Journal for Quality in Health Care*, 21 (4), 259 – 271.

Jericó, Pilar. *Gestión del Talento humano* (2008). Disponible en: <http://guiadegerencia.com/resumen-gestion-del-talento-de-pilar-jerico/>.

Kaouru Ishikawa 1952, Control total de Calidad, siete herramientas básicas de la administración de la calidad.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1998): El Cuadro de Mando Integral. Barcelona.

Kaplan, R. (2001). Balanced Scorecard: Su función. Revista Antiguos Alumnos.

Kaplan, R. y Norton, D. (2005). El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño. Harvard Business Review América Latina, 3-10.

Martha Alicia Alles, 2006, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Volumen 1

Méndez (1999, p.143) Técnicas de recolección de datos.

Milis, K. y Mercken, R. (2004). The use of the balanced scorecard for the evaluation of Information and Communication Technology projects. International Journal of Project Management, 22, 87 – 97.

Miranda, M. (2011). *Importancia del reclutamiento y selección de personal en la toma de decisiones en las Pymes*. Veracruz: Universidad Veracruzana.

Montoya, Cesar. El Balanced Score card como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. Argentina: Universidad Nacional de Misiones, 2011.

Mulder y Cols 1998. Competencia: la esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente.

Reyes Ponce edición 2004, Origen y desarrollo de la Administración.

Ru Wu, C., Tsai Li, C. y Hsuan, P. (2009). Analysing alternatives in financial services for wealth management banks: the analytic network process and the balanced scorecard approach. IMA Journal of Management Mathematics, 20, 303 – 321.

Zayas, A. (2010). Los fundamentos teóricos metodológicos de la elección de personal. España: McGraw.