

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS –

MENCION RECURSOS HUMANOS

“TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL”

PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN

ADMINISTRACION DE EMPRESAS – MENCION RECURSOS

HUMANOS

“PROPUESTA DE BALANCED SCORECARD PARA EL AREA

DE TALENTO HUMANO DEL SRI”

AUTOR: ING. SILVIA VIVIANA CEDEÑO NEVAREZ

TUTOR: ING. MARIA ELENA MERIZALDE PINARGOTE, MAE

GUAYAQUIL – ECUADOR

AGOSTO 2016



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL

TÍTULO “ PROPUESTA DE BALANCED SCORECARD PARA EL AREA DE TALENTO HUMANO DEL SRI ”

AUTOR: Ing. Silvia Viviana Cedeño Nevarez

REVISORES: Ing. Omar Carrillo Gurumendi

INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil

FACULTAD: Ciencias Administrativas

CARRERA: Maestría en Administración de Empresas – Mención Recursos Humanos

FECHA DE PUBLICACIÓN:

N° DE PÁGS.:

ÁREA TEMÁTICA: Recursos Humanos

PALABRAS CLAVES: Balanced Scorecard, Cuadro de Mando Integral, Estrategia, Objetivos, Capital Humano.

RESUMEN: Los recursos intangibles se consideran una fuente superior de ventaja administrativa para las Instituciones, el recurso humano, su conocimiento, capacidad de innovación, entre otros, constituyen elementos diferenciadores que en la medida que sean capaces de contribuir al desarrollo de los procesos internos críticos, contribuyen a la consecución de la estrategia. El SRI carece de un sistema objetivo para evaluar el desempeño de la Gestión del Talento Humano particular que afecta al área responsable y repercute en la Institución a causa de la falta de alineación al cumplimiento de objetivos, niveles de eficiencia susceptibles de mejora, escasa motivación del personal, falencias en la identificación de oportunidades de mejora y en la sinergia con otras áreas. Siendo el objetivo de ésta investigación encontrar una solución que permita mitigar esta problemática, se ha desarrollado una Propuesta de Balanced Scorecard haciendo uso de metodología basada en el estudio de fuentes teóricas, evidencias empíricas y un diagnóstico situacional a través de encuestas y entrevistas a funcionarios clave; estableciendo un modelo que traslada los objetivos organizacionales a la unidad operativa bajo el enfoque de las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento enfatizando el desarrollo del recurso humano.

N° DE REGISTRO(en base de datos):

N° DE CLASIFICACIÓN:
N°

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):

ADJUNTO PDF

SI

NO

CONTACTO CON AUTOR:

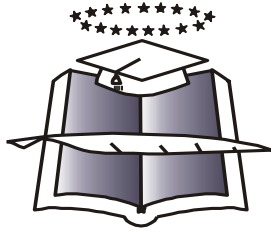
Teléfono:
0999354700

E-mail:
silviacn84@hotmail.com

CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN

Nombre: Ing. Maria Elena Merizalde Pinargote, MAE

Teléfono:



CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del estudiante Silvia Viviana Cedeño Nevarez, del Programa de Maestría/Especialidad Administración de Empresas – Mención Recursos Humanos, nombrado por el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas CERTIFICO: que el estudio de caso del examen complejo titulado Propuesta de Balanced Scorecard para el área de Talento Humano del SRI, en opción al grado académico de Magíster (Especialista) en Administración de Empresas – Mención Recursos Humanos, cumple con los requisitos académicos, científicos y formales que establece el Reglamento aprobado para tal efecto.

Atentamente

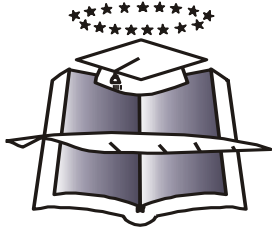
Ing. María Elena Merizalde Pinargote, MAE

TUTOR

Guayaquil, Agosto 23 de 2016

DEDICATORIA

A mi hijo, A mis padres, A mi hermano, A Fernando esa persona especial en la que se ha convertido.



DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este trabajo de titulación especial, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL”

FIRMA

Ing. Silvia Viviana Cedeño Nevarez

ABREVIATURAS

- SRI: Servicio de Rentas Internas
- BSC: Balanced Scorecard o Tablero de Comando
- RRHH: Recursos Humanos
- CMI: Cuadro de Mando Integral.
- ACRIIP: Asociación Colombiana de Relaciones Industriales y de Personal
- MVCI: Marriot Vacation Club International
- RMU: Remuneración Mensual Unificada

Tabla de contenido

INTRODUCCION.....	3
Delimitación del problema.....	3
Justificación	5
Planteamiento del problema.....	7
Objeto de Estudio.....	7
Campo de acción.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	8
Novedad Científica	8
Capítulo 1	9
MARCO TEÓRICO	9
1.1 Teorías generales.....	9
1.1.1 Recursos Humanos y sus Subsistemas.....	9
1.1.2 Misión, Visión, Estrategia Organizacional y Balanced Scorecard ..	9
1.1.3 Principios Fundamentales de una organización basada en la estrategia	12
1.2 Teorías sustantivas	13
1.2.1 Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.	13
1.2.2 Perspectivas del Balanced Scorecard.....	14
1.3 Referentes empíricos	16

1.3.1 Aplicación de Balanced Scorecard en el Área de Talento Humano.	16
1.3.2 Aplicación de Balanced Scorecard en Instituciones del Sector Público	17
1.3.3 Balanced Scorecard aplicado al Individuo.	18
Capítulo 2	20
MARCO METODOLÓGICO	20
2.1 Metodología	20
2.1.1 Tipo de Metodología, Investigación y Estudio	20
2.1.2 Grado de Abstracción, Naturaleza, Origen de Datos Y Orientación de la Investigación	20
2.1.3 Dimensión Cronológica y Temporalidad de la Investigación.	20
2.2 Métodos	21
2.2.1 Tipo de Método	21
2.2.2 Método Teórico	21
2.2.2 Método Empírico	21
2.3 Premisas o Hipótesis	22
2.3.1 Hipótesis General	22
2.3.2 Hipótesis Específicas.	22
2.4 Universo y muestra	22
2.4.1 Determinación de Universo	22
2.4.2 Determinación de Muestra	22

2.5	CDIU – Operacionalización de variables.....	23
2.6	Gestión de datos	24
2.7	Criterios éticos de la investigación.....	24
2.7.1	Criterios éticos respecto del desarrollo de la investigación	25
2.7.2	Criterios éticos respecto de los participantes en entrevistas y encuestas.	25
Capítulo 3		26
RESULTADOS		26
3.1	Antecedentes de la unidad de análisis o población	26
3.2	Diagnostico o estudio de campo:	26
3.2.1	Conocimiento de la Visión Estratégica Institucional	26
3.2.2	Efectividad de los canales de comunicación Institucionales, Periodicidad de la Comunicación Institucional y Conocimiento del aporte al Cumplimiento de Objetivos	27
3.2.3	Evaluación de Desempeño, Nivel de Motivación y Satisfacción con el Entorno de Trabajo.....	29
3.2.4	Satisfacción con el Servicio Brindado por el Área de Talento Humano.....	31
3.3	Resultado de las Entrevistas a Funcionarios de Alto Nivel.	34
Capítulo 4		36
DISCUSIÓN.....		36
4.1	Contrastación empírica.....	36

4.1.1 Conocimiento de la Estrategia Institucional y Comunicación Interna	36
4.1.2 Liderazgo, Evaluación de Desempeño y Nivel de Motivación.....	36
4.1.3 Nivel de Satisfacción del Cliente Interno y Oportunidades de Mejora.....	37
4.2 Limitaciones	37
4.3 Líneas de investigación	38
4.3.1 Clima Laboral	38
4.3.2 Evaluación de Desempeño 360 °	38
4.3.3 Sistemas de compensación variable sujeta al desarrollo de competencias.....	38
4.4 Aspectos relevantes	38
PROPUESTA	39
5.1 Traslado de la Estrategia Institucional a la Estrategia de Recursos Humanos	39
5.2 Definición del Mapa Estratégico de Recursos Humanos	41
5.2.1 Perspectiva Financiera	41
5.2.2 Perspectiva de Clientes.....	41
5.2.3 Perspectiva de Procesos Internos	42
5.2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	42
5.3 Definición de Indicadores	43
5.4 Tablero de Comando	47

5.5 Análisis Financiero de la Propuesta	49
Conclusiones y recomendaciones	51
Bibliografía.....	54
Anexos	1
Anexo I: Formato de encuesta	2
Anexo II: Entrevista al Jefe de Cobro de la Institución.....	4
Anexo III: Entrevista a la Jefa de Asistencia al Contribuyente de la Institución	9
Anexo IV: Resultados de la Encuesta tabulados en el Sistema SPSS	11

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: CDIU- Operacionalización de Variables.....	24
Tabla 2: Resumen – Criterios entrevista a funcionarios de alto nivel del SRI.....	34
Tabla 3: Beneficios BSC- Caso Marriot Vacation Club International	36
Tabla 4: Encuesta a 143 profesionales de Gestión del desempeño, Marzo 2016.....	36
Tabla 5: Caso Banco de Tokio Mitsubishi HQA (Año 2001)	37
Tabla 6: Limitaciones del Estudio	37
Tabla 7: Definición de la Visión de Recursos Humanos alineada a la Visión Institucional	39
Tabla 8: Definición de Objetivos Estratégicos de Recursos Humanos alineados a los Objetivos Institucionales	40
Tabla 9: Indicadores – Objetivos Estratégicos Área de Recursos Humanos.....	44
Tabla 10: Tablero de Comando – Área de Gestión de Talento Humano – Ejemplo.....	48
Tabla 11: Ejecución de Presupuesto SRI- Ejercicio Económico 2016 – Corte a Mayo 31	49
Tabla 12: Proyección de Efectos de la Implementación – Rubro Presupuesto RMU	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Objetivos Estratégicos SRI	6
Figura 2: Ubicación en el Organigrama Departamento Gestión del Talento Humano	7
Figura 3: La Pirámide Estratégica y El Balanced Scorecard.....	11
Figura 4: Proceso de Dirección Estratégica.....	12
Figura 5: Los principios de una organización basada en la estrategia.....	13
Figura 6: Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard	15
Figura 7: Conocimiento de la Visión Estratégica Institucional.....	26
Figura 8: Efectividad de los Canales de Comunicación.....	27
Figura 9: Periodicidad de Información – Objetivos Propuestos.....	27
Figura 10: Periodicidad de Información – Políticas Institucionales.....	28
Figura 11: Conocimiento del Aporte al Cumplimiento de Objetivos.....	28
Figura 12: Frecuencia de Retroalimentación- Cumplimiento de Metas.....	29
Figura 13: Objetividad de Métodos de Evaluación de Desempeño	29
Figura 14: Nivel de Motivación- Cumplimiento de Objetivos.....	30
Figura 15: Acceso a Recursos Tecnológicos e Implementos de Trabajo	30
Figura 16: Funcionalidad de los Sistemas de Información.....	31
Figura 17: Capacitación constante por parte de la Institución.....	31
Figura 18: Capacitación recibida acorde a la estrategia Institucional	31
Figura 19: Nivel de Oportunidad de los plazos para atención de requerimientos.....	31
Figura 20: Efectividad de los canales establecidos para la presentación de requerimientos al Área de RRHH.....	32

Figura 21: Precisión de la atención recibida a requerimientos presentados al Área de RRHH.....	33
Figura 22: Nivel de cortesía de los colaboradores del Área de RRHH.....	33
Figura 23: Cumplimiento de los plazos previstos en la atención de requerimientos	33
Figura 24: Percepción del Aporte del Área de RRHH al desarrollo Institucional	34
Figura 25: Definición de Mapa Estratégico del Área de Gestión de Recursos Humanos	43

Resumen

De acuerdo a la nueva perspectiva de administración, los recursos intangibles se consideran una fuente superior de ventaja administrativa para las instituciones, el recurso humano, su conocimiento, su capacidad de gestionar situaciones, su forma de trabajar, su interacción con clientes, capacidad de innovación, entre otros, constituyen elementos diferenciadores que en la medida que sean capaces de contribuir al desarrollo de los procesos internos críticos, contribuyen a la consecución de la estrategia institucional. El Servicio de Rentas Internas, ha determinado como uno de sus objetivos estratégicos *Incrementar el desarrollo del talento humano*, sin embargo, carece de un sistema medible y objetivo para evaluar el desempeño de la gestión del talento humano, particular que afecta al área responsable y repercute en la institución a causa de la falta de alineación al cumplimiento de objetivos, niveles de eficiencia susceptibles de mejora, escasa motivación del personal, falencias en la identificación de oportunidades de mejora y en la sinergia con otras áreas. Siendo el objetivo de ésta investigación encontrar una solución que permita mitigar esta problemática, se ha desarrollado una propuesta de Balanced Scorecard haciendo uso de metodología basada en el estudio de fuentes teóricas, evidencias empíricas y un diagnóstico situacional a través de encuestas y entrevistas a funcionarios clave; estableciendo un modelo que traslada los objetivos organizacionales a la unidad operativa bajo el enfoque de las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje / crecimiento enfatizando el desarrollo del recurso humano. El planteamiento constituye un referente a aplicar en instituciones orientadas a la excelencia operativa.

Palabras Clave: Balanced Scorecard, Cuadro de Mando Integral, Estrategia, Objetivos, Capital Humano.

Abstract

According to the new management perspective, intangible resources are considered a superior source of administrative advantage for institutions, human resources, knowledge, ability to manage situations, their knowhow, their interaction with customers, innovation, among others, are differentiators that to the extent they are able to contribute to the development of critical internal processes, contributing to the achievement of the corporate strategy. The Internal Revenue Service has determined as one of its strategic objectives *Increase the development of human talent* but lacks a measurable and objective system to evaluate the performance of Human Resources management affecting the responsible area and affecting the Institution because of the lack of alignment to the fulfillment of objectives, efficiency levels for improvement, poor motivation, weaknesses in identifying opportunities for improvement and synergies with other areas. As the objective of this research is to find a solution that will mitigate this problem, has developed a proposal for a Balanced Scorecard using methodology based on the study of theoretical sources, empirical evidence and a situational analysis through surveys and interviews with executives ; establishing a model that translates organizational goals to the operational unit under the approach of the four perspectives: financial, customer, processes, learning / growth emphasize the development of human resources. The approach is a reference to apply to institutions for operational excellence.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategy, Objectives, Human Capital.

INTRODUCCION

Los parámetros de administración actual exigen que sus directivos se planteen sistemas de gestión que vayan más allá de la perspectiva financiera a efectos de evaluar la marcha de una empresa; hoy en día es innegable la creciente importancia de los activos intangibles de una institución como fuente principal de ventaja competitiva, siendo así, resulta imprescindible contar con herramientas que permitan medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, proporcionando a la directiva una mirada global del desempeño del negocio.

El Área de Talento Humano, encargada de la administración del recurso humano, enfrenta uno de los retos más complejos de la organización, esto es alinear los objetivos profesionales de cada colaborador con la estrategia, aquello permite implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son los únicos recursos vivos, proactivos e inteligentes, capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar desafíos.

Con una arquitectura de RRHH estratégicamente desarrollada, los directivos de la empresa podrán entender exactamente cómo puede la gente crear valor y cómo medir el proceso de creación de valor. (Becker, Huselid, Ulrich, 2001).

El Balanced Scorecard es una herramienta que permite visualizar cuándo una compañía y su talento humano alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico, permitiendo detectar de manera oportuna desviaciones del mismo y definir los objetivos e iniciativas necesarios para reconducir la situación hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.

Delimitación del problema

De acuerdo a la Constitución de la República, el Estado Ecuatoriano tiene la potestad de crear empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, prestación de servicios públicos, aprovechamiento de recursos naturales, entre otros; siendo mandatorio para dichas

instituciones actuar en cumplimiento de los parámetros de calidad definidos por el Directorio y las regulaciones aplicables.

De acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador (2008), la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Las empresas públicas en Ecuador se rigen bajo ciertos principios de ley entre los cuales se destacan el contribuir en forma sostenida al desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana, así como el propiciar la eficiencia, regularidad, calidad y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos.

La Ley Orgánica de Empresas Públicas (2009) dispone en su artículo 20 numeral 5 la evaluación periódica del desempeño del personal, con la finalidad de garantizar que éste responda al cumplimiento de las metas de la empresa pública y las responsabilidades del evaluado en la misma, así como la necesidad de estructurar sistemas de capacitación y profesionalización del talento humano.

El Servicio de Rentas Internas, Institución de Administración Tributaria Ecuatoriana, fue creado en el año 1997 basándose en los principios de justicia y equidad; a la presente fecha tiene cobertura a nivel nacional con cuarenta y siete oficinas en todas las provincias. Su directiva ha incluido como aspiración institucional ser una institución que goza de confianza y reconocimiento social por hacerle bien al país, destacando como uno de los pilares de dicha aspiración, el contar con funcionarios competentes, honestos, comprometidos y motivados. ("SRI | Transparencia", 2016). Para el cabal cumplimiento de dicha aspiración, se ha identificado los siguientes factores limitantes:

1.- El SRI carece de indicadores para evaluar el desempeño del Área de Gestión del Talento Humano. La carencia de un sistema medible y objetivo para evaluar el desempeño del

Área de Gestión del Talento Humano dificulta el contar con un amplio conocimiento multinivel de los objetivos trazados por la Directiva.

2.-La dificultad de conocer el aporte que realiza cada colaborador para el cumplimiento de estrategias institucionales genera poca motivación para llevar a cabo oportuna y eficientemente las tareas asignadas.

3.- La ausencia de indicadores concretos para la medición objetiva del cumplimiento de metas estratégicas genera un deterioro de la percepción de la calidad de servicio al cliente interno.

4.- La carencia de sistemas de alerta de posibles desviaciones en procesos y presupuestos repercute en la falta de identificación de cuellos de botella y genera escasas propuestas de oportunidades de mejora.

Justificación

El Servicio de Rentas Internas ha considerado dentro de su planificación institucional seis objetivos estratégicos siendo el número cinco incrementar el desarrollo del talento humano, que busca orientar esfuerzos para dar respuesta a la necesidad de instrumentar los subsistemas y procesos de gestión del talento humano que permitan su desarrollo profesional y ético además de su retención; incrementando los niveles de productividad de todo el personal ("SRI | Transparencia", 2016) (Ver figura 1).

La presente propuesta de Balance Scorecard busca aportar de manera directa al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales siendo en sí misma el eje fundamental de cumplimiento del mencionado objetivo número cinco.

Siendo el CMI una metodología o técnica de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización se encuentren estratégicamente

alineados. (Amo, 2011) en caso de no considerarse su implementación, la Institución se vería afectada de acuerdo a lo siguiente:

1.- Falta de alineación de los objetivos profesionales de cada colaborador con la estrategia institucional.

2.- Bajos niveles de eficiencia al no conocer y no brindar un peso al aporte realizado por cada colaborador.

3.- Desmotivación del personal, mayor inversión en tiempo y costo de selección y capacitación de personal ocasionados por aumentos en los niveles de deserción.

4.- Falencias en la identificación de oportunidades de mejora, posible obsolescencia de procesos y falencias en la sinergia con otras áreas.

Figura 1: Objetivos Estratégicos SRI



Tomado de: Plan Estratégico Servicio de Rentas Internas

Planteamiento del problema

¿Cuál sería la aportación de valor del Balanced Scorecard para el Área de Talento Humano con el fin de mejorar su desempeño?

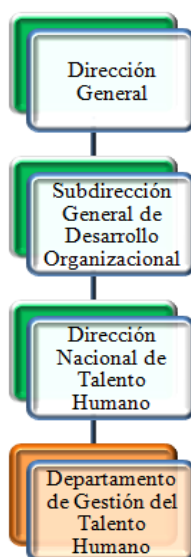
Objeto de Estudio

La presente propuesta de Balanced Scorecard se particulariza en la optimización de la administración del talento humano desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos, aprendizaje /crecimiento y su impacto en la satisfacción de servicio al cliente así como su aporte en la consecución de los objetivos organizacionales de la Institución.

Campo de acción

La presente propuesta de Balanced Scorecard está diseñada para aplicarse en una institución de carácter público de manera específica en el Área de Gestión del Talento Humano que jerárquicamente es una Subdivisión de la Dirección Nacional de Talento Humano.

Figura 2: Ubicación en el Organigrama Departamento Gestión del Talento Humano



Tomado de: Organización Estructural Servicio de Rentas Internas Mayo 2016

Objetivo General

Proponer un modelo de Balanced Scorecard que permita mejorar el desempeño del Área de Gestión de Talento Humano a través del planteamiento de parámetros de medición

que faciliten el conocimiento del aporte individual realizado para el cumplimiento de las metas organizacionales planteadas por la Directiva del Servicio de Rentas Internas.

Objetivos Específicos

1. Identificar y determinar los indicadores de gestión que permitirán mejorar el desempeño del Área de Talento Humano, considerando las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.
2. Analizar el plan estratégico del Servicio de Rentas de Internas para conocer los objetivos globales institucionales.
3. Evaluar la situación actual del Área de Gestión de Talento Humano, conocer su visión estratégica particular y su nivel de alineación a los objetivos globales institucionales.
4. Establecer metas para cada uno de los indicadores de gestión definidos y proponer las posibles estrategias para alcanzar dichas metas.

Novedad Científica

La significación práctica del presente trabajo de investigación radica en la propuesta de aplicación de un modelo sistemático de optimización de gestión en el Área de Talento Humano de una institución de recaudación tributaria del sector público, representa un aporte para la consecución de la modernización de la administración de rentas internas, factor considerado fundamental para la justificación de la creación por ley de dicha Institución. La presente propuesta podrá ser utilizada como referente de aplicación en el sector mencionado.

Capítulo 1

MARCO TEÓRICO

1.1 Teorías generales

1.1.1 Recursos Humanos y sus Subsistemas

De acuerdo a la conceptualización de Alles (2012), el Área de Recursos Humanos se refiere a la dirección, gerencia o división responsable de todas las funciones organizacionales relacionadas con las personas.

Su gestión en una organización no solamente deberá estar orientada a las acciones de reclutar y seleccionar postulantes externos con el objeto de proveer a la organización de los Recursos Humanos necesarios en calidad, cantidad y tiempo, y al mínimo costo posible, sino que deberá ver de qué manera la gestión del conocimiento es aplicada sistemáticamente a fin de que se produzcan las innovaciones necesarias que permitan a la organización alcanzar una ventaja competitiva, para ello debe ajustar el plan maestro de Recursos Humanos al Plan Estratégico de la Organización (Périsse, 2001).

Como lo menciona Jac Fitz-enz (2003), más allá de ofrecer una remuneración competitiva, algunas compañías se están esforzando por crear entornos en los que la gente desee trabajar. El término Subsistemas de Recursos Humanos (Alles, 2012), incluye bajo este título una serie de métodos de trabajo o subsistemas en relación con las personas que integran la organización, implica segmentos compuestos por normas, políticas y procedimientos racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar una meta y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran una organización desde el número uno hasta el último nivel de la estructura.

1.1.2 Misión, Visión, Estrategia Organizacional y Balanced Scorecard

El término estrategia se utiliza para designar al conjunto de acciones coordinadas para conseguir un fin; en el presente contexto, alcanzar los fines u objetivos organizacionales.

Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC (Kaplan y Norton, 2008).

¿Por qué los recursos humanos se consideran estratégicos? Un nuevo enfoque propuesto en los últimos años es que los recursos humanos constituyen una clave diferenciadora a futuro, por lo cual se hace indispensable un adecuado manejo interno (Alles, 2015). De acuerdo a la conceptualización de Shaw (1991) la visión en el caso de las empresas orientadas al servicio, constituye una meta de rango superior, se trata de una meta que la gente puede hacer suya y que se convierte en el eje en torno al cual giran la persona y la organización, dándoles un rumbo a seguir y la inspiración necesaria para hacerlo.

La misión, conforme lo concibe Sainz (2003) es una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización, constituye el objetivo primordial al que se deben dirigir los planes y programas que se marque. Cómo lo reconoce Ballvé (2002), si el objetivo es puramente una rentabilidad sin misión, las empresas corren graves riesgos de caerse, por lo cual es importante lograr el movimiento espontáneo hacia los fines organizacionales a través de una unidad organizacional.

Los objetivos estratégicos de acuerdo a Martínez (2005) se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión, es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, misión y visión.

Los valores, por su parte, constituyen uno de los componentes principales de las formulaciones estratégicas de la organización y precisan los comportamientos que deben caracterizar a los miembros de la organización (Ruiz 2007) (Ver figura 3). Como lo menciona Alles (2012) el cuadro de mando integral tiene, como propósito fundamental que la estrategia no constituya una información de uso restringido de la dirección de la organización, sino que,

por el contrario, tanto la visión como la estrategia y los planes específicos lleguen a cada una de las áreas y personas que integran la organización.

Para ello la estrategia debe comunicarse de forma clara, pero al mismo tiempo se debe proveer a todas las personas de la formación necesaria junto con la debida retroalimentación para su comprensión; este aspecto es el que conecta al Balanced Scorecard con la Gestión de Recursos Humanos proponiendo el crecimiento del personal en función de la visión y estrategia organizacionales.

Figura 3: La Pirámide Estratégica y El Balanced Scorecard



Tomado de: Jesús R. Sánchez Martorelli (2013)

De acuerdo a Fred (2003) existen tres actividades fundamentales para la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores externos e internos en los que se basan las estrategias actuales, 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas (Ver figura 4). La no implementación de una herramienta sistemática como el Balanced Scorecard limita la evaluación de la estrategia, etapa final del proceso de dirección estratégica que está sujeto a

cambios constantes en función de factores internos y externos, convirtiéndose por tanto en un limitante para el óptimo desarrollo de la institución.

Figura 4: Proceso de Dirección Estratégica



1.1.3 Principios Fundamentales de una organización basada en la estrategia

De acuerdo al análisis de los resultados obtenidos en la implementación del CMI, Kaplan y Norton (2009) concluyen que una estrategia bien diseñada y bien comprendida mediante la alineación y la coherencia de los limitados recursos de la organización pueden producir unos espectaculares resultados.

En dichos casos la aplicación de BSC permitió enfocar y alinear los equipos directivos, unidades de negocios, recursos humanos, medios tecnológicos de información y recursos financieros con la estrategia institucional, su estudio concluye que sin importar el ritmo o la secuencia de aplicación se pueden determinar cinco principios fundamentales de una organización basada en la estrategia y estos son (Ver figura 5):

1. Traducir la estrategia a términos operativos.
2. Alinear la organización con la estrategia.
3. Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo.
4. Hacer de la estrategia un proceso continuo
5. Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos.

Figura 5: Los principios de una organización basada en la estrategia



Tomado de: Robert Kaplan, David Norton (2009)

Ser buen directivo supone establecer los debidos sistemas de información, control y “gobernar” los procesos espontáneos de la organización hacia el futuro elegido (Ballvé, 2002). De acuerdo a Kaplan y Norton (2009), un 70% de los fracasos empresariales citados en un artículo de portada de la Revista Fortune (1999) se deben a una mala aplicación de la estrategia empresarial y no al diseño de la estrategia en sí, por lo cual se deduce que la ejecución es más importante que una buena visión.

1.2 Teorías sustantivas

1.2.1 Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

Kaplan y Norton (2009), plantean el CMI como un sistema de administración o sistema administrativo que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa. Según estos dos consultores, gestionar una empresa teniendo en cuenta solamente los indicadores financieros tradicionales olvida la creciente

importancia de los activos intangibles de una empresa como fuente principal de ventaja competitiva.

El BSC traduce la misión, visión y estrategia de la organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de medición estratégica desde lo corporativo hasta las personas; su esquema estructurado de planificación y establecimiento de objetivos permite comunicarlos a través de toda la organización brindando una retroalimentación valiosa para la revisión permanente de la estrategia. (Sánchez, 2013).

1.2.2 Perspectivas del Balanced Scorecard

El Cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. (Kaplan y Norton, 2009). De acuerdo a Ruiz et al (2007) los sistemas tradicionales de medida, centrados siempre en elementos financieros, han sido desplazados por este concepto moderno de Kaplan y Norton, donde introducen cuatro diferentes perspectivas para evaluar la actividad de una organización.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con la medida de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

Perspectiva Financiera: el Balance Scorecard conserva la medición financiera considerando el aporte de las consecuencias económicas de las medidas que ya han sido tomadas. Los indicadores de desempeño financiero reflejan si la estrategia de la compañía, su implementación y ejecución contribuyen al mejoramiento de la línea de resultados. Los objetivos económicos generalmente están relacionados con rentabilidad, retorno de capital, o más recientemente la medición de valor agregado.

Perspectiva de Clientes: en la que la alta dirección identifica a sus clientes y los segmentos de mercado en los cuales la unidad de negocio va a competir; esta perspectiva generalmente incluye varios indicadores principales de resultados exitosos desde una bien formulada e implementada estrategia como por ejemplo satisfacción del cliente, retención de clientes. Por otro lado, la perspectiva de clientes puede incluir también indicadores específicos de las propuestas de valor que la compañía plantea entregar a los clientes en segmentos de mercado objetivo.

Figura 6: Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard



Tomado de: Robert Kaplan, David Norton (1996)

Perspectiva de Procesos Internos: en la cual los ejecutivos identifican los procesos críticos en los cuales la compañía debe alcanzar la excelencia, dichos procesos deberían permitir que la unidad de negocios entregue propuestas de valor para la satisfacción del cliente y, así mismo, satisfacer las expectativas de retornos financieros.

Los indicadores de procesos internos tienen gran impacto en la satisfacción del cliente y en alcanzar los objetivos financieros de la organización, éstos van más allá de las mediciones

financieras incorporando indicadores basados en calidad y tiempo de respuesta continuando enfocados en el mejoramiento de los procesos existentes.

Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje: identifica la infraestructura que la organización debe construir para su crecimiento y mejoramiento de largo plazo. El aprendizaje organizacional y crecimiento proviene de tres recursos principales: las personas, los sistemas y los procedimientos organizacionales.

De acuerdo a Kaplan y Norton (1996) las cuatro perspectivas consideradas por el BSC permiten mantener un balance entre los objetivos organizacionales de corto y largo y plazo, entre los resultados deseados y los elementos que conducen hacia dichos resultados, así como entre los objetivos más complejos de medir y aquellos más subjetivos. Aunque parezca confusa la multiplicidad de medidas de un BSC, desarrollados de manera adecuada resulta una unidad de propósito dado que todos los elementos de medición están orientados hacia una estrategia integrada.

1.3 Referentes empíricos

1.3.1 Aplicación de Balanced Scorecard en el Área de Talento Humano.

Como referente empírico se cita la experiencia de Martínez, profesional de Talento Humano considerando su aplicación en Colombia a través de una alianza estratégica con la Asociación Colombiana de Relaciones Industriales y de Personal y compartida en su blog de experiencias, de acuerdo a lo cual concibe al Balanced Scorecard del área de talento humano como la columna vertebral del Balanced Scorecard de la organización.

De acuerdo a su estudio sostiene que a través de los años se ha producido un cambio en la valoración otorgada a los activos intangibles que hasta hace poco tiempo representaban el 20% del valor de la organización frente a un 80% otorgado a los activos tangibles, hoy en día la perspectiva es contraria otorgando un 80% de valor a los activos intangibles.

De acuerdo a su experiencia infiere que los activos intangibles están comprendidos por tres elementos: el capital humano, es decir el conjunto de competencias que poseen los colaboradores; el capital organizacional, comprendido por elementos tales como el liderazgo, la cultura, la alineación y el trabajo en equipo; y el capital información, es decir la tecnología con la que cuenta la organización.

El objetivo del Balanced Scorecard es la correcta y oportuna disposición de dichos elementos, sostiene que las organizaciones conciben como el giro del negocio del Área de Talento Humano, los siguientes: 1) La disponibilidad de Talento Humano presente y futura, es decir debe preocuparse de lo que necesita la compañía y de lo que va a necesitar en un horizonte determinado de tiempo. 2) El ciclo de vida de las personas dentro de la empresa, desde que inician hasta que salen de la organización. 3) El Área de Talento Humano debe ser el socio estratégico de los jefes, el conciliador con los empleados y debe ser ante todo un agente de cambio.

En su ámbito de aplicación, el Balanced Scorecard para el área de talento humano se desarrolla a partir de la estrategia global, parte de la perspectiva de mejoramiento y aprendizaje determinada por la organización y la convierte en su propia propuesta de valor, es decir en su perspectiva del cliente; tiene una contribución en los resultados finales de la empresa, es decir en la perspectiva financiera y a su vez tiene una cadena de valor en el desarrollo de talento humano la cual es su cadena de procesos y la perspectiva de aprendizaje es básicamente la misma de la institución aplicada al área de talento humano.

En virtud de aquello, concluye que el Balanced Scorecard para el área de talento humano se concibe como el dinamizador de la estrategia de una empresa. (Martínez Rivadeneira / Aprendizaje en la aplicación del Balanced Scorecard al talento humano, 2016).

1.3.2 Aplicación de Balanced Scorecard en Instituciones del Sector Público

De acuerdo a la apreciación de Boronat Ombuena y Simó Belenguer (2006), en el caso

de las instituciones del sector público, a pesar de la rigidez de la estructura que mantienen, resulta imperativa la implementación de sistemas de control de gestión para concretar la estrategia.

En base a su experiencia sostienen que aunque existe una base común, la implementación del Balanced Scorecard en el sector público tiene marcadas diferencias respecto del sector privado; por ejemplo, por una parte se encuentra que una empresa puede tener un objetivo único basado en el beneficio, mientras que la actividad pública conlleva a la fijación de múltiples objetivos, muchos de ellos deben ser medidos en términos cualitativos, como por ejemplo los aspectos sociales.

Mencionan que el objetivo de la administración pública se centra en la prestación de servicios; a todo ello se debe unir la característica de la rigidez del sector ligada a los procesos administrativos y posiblemente la resistencia al cambio por parte de sus funcionarios.

Concluyen que éste objetivo eleva la participación del aparato estatal poniéndolo al servicio del país con la finalidad de construir un nuevo modelo de gestión enfocado al desarrollo integral de la sociedad; dicho aspecto plantea un cambio en la demanda de los ciudadanos que pasa a ser de alto nivel por lo cual es necesario unir la política de gestión estratégica con el deseo de los colaboradores de notar un reconocimiento del nivel de servicios.

1.3.3 Balanced Scorecard aplicado al Individuo

Quiroga (2000) en su tesis *El Balanced Scorecard aplicado al Individuo* sustentada para la obtención del grado de Magister en Administración de Empresas sostiene que el individuo en su esencia es muy parecido a un empresa en la medida que

- 1) Posee un objetivo principal dentro de cada ámbito de acción en el que se mueve (muchas veces apoyado en varios objetivos menores),
- 2) Por medio de su trabajo o actividad principal, entrega un valor agregado,
- 3) Tiene "clientes" variados y a veces la posibilidad de elegir sus "mercados",

4) Para su producción (de bienes o servicios) utiliza recursos, escasos o no, los que comúnmente exigen el pago de un precio, o su explotación,

5) Aprende continuamente y perfecciona su actuación entregando mejores resultados con más eficiencia a medida que transcurre el tiempo.

Afirma que mediante esta adaptación del BSC se permite tener una visión más completa del individuo en sus distintos ámbitos de participación, y evaluar su performance en dichos ámbitos.

Concluye así mismo que dado que sólo es posible gerenciar aquello que se mide, el BSC presenta la oportunidad de establecer objetivos de crecimiento en las perspectivas medidas, acordes con una estrategia que contemple todos los aspectos del individuo en forma englobada.

Capítulo 2

MARCO METODOLÓGICO

2.1 Metodología

2.1.1 Tipo de Metodología, Investigación y Estudio

Para el desarrollo de la presente propuesta de Balanced Scorecard ha tenido lugar el uso de metodología clasificada como *especial*, circunscrita al área de administración de empresas, enfatizando propiamente al estudio de los recursos humanos. De acuerdo al tipo de investigación, el enfoque corresponde al *estudio del caso*, concebido por definición como la investigación sistemática de un caso concreto que para efectos de la investigación en mención se refiere al Área de Gestión de Talento Humano del Servicio de Rentas Internas.

El tipo de estudio a realizar es de naturaleza *explicativa* orientado a encontrar soluciones a la problemática que surge como efecto de la carencia de un sistema medible y objetivo para evaluar el desempeño del área de gestión del talento humano.

2.1.2 Grado de Abstracción, Naturaleza, Origen de Datos Y Orientación de la Investigación

En lo pertinente al grado de abstracción, corresponde al tipo de investigación *aplicada*, es decir que su principal objetivo se basa en resolver problemas prácticos, con un margen de generalización limitado.

Respecto a la naturaleza de los datos, se ha empleado un enfoque mayoritariamente *cuantitativo* en virtud del uso de magnitudes numéricas tabuladas mediante herramientas estadísticas.

De acuerdo a su orientación, se hace referencia a una investigación *orientada a conclusiones*.

2.1.3 Dimensión Cronológica y Temporalidad de la Investigación

En lo referente a la dimensión cronológica de la investigación, la presente se clasifica como *descriptiva* al enfocar su análisis en sucesos que transcurren en la actualidad su temporalidad es *transversal*, es decir se realiza en un lapso de tiempo corto.

2.2 Métodos

2.2.1 Tipo de Método

El método empleado para la consecución del diseño propuesto es el *inductivo*, partiendo del establecimiento de enunciados universales a partir de la experiencia, mediante diversas observaciones de los sucesos se obtiene una conclusión.

2.2.2 Método Teórico

En lo pertinente al método teórico, el presente trabajo de investigación ha sustentado su propuesta apuntalándose en el marco teórico definido en líneas anteriores, especialmente en los conceptos propuestos por Kaplan y Norton, precursores del Cuadro de Mando Integral.

2.2.2 Método Empírico

Bajo el esquema del método empírico y para efectos de conocer la visión estratégica particular del área de gestión de talento humano y el alcance de su alineación con la visión y los objetivos estratégicos globales de la Institución, se ha procedido a hacer uso de herramientas de recolección de datos tales como cuestionarios instrumentados a través de la técnica de entrevista aplicada a nivel directivo.

Dentro de los diseños de investigación *descriptiva*, se ha hecho uso de la técnica de encuestas y evaluaciones sumarias dirigidas a una muestra representativa de servidores públicos con la finalidad de obtener datos que evidencien la realidad de la problemática actual y determinar un referente para apuntalar la propuesta de un sistema de gestión enfocado a mejorar los resultados que surgen como efecto de dicha problemática.

Finalmente, con el objetivo de conocer la normativa, políticas y valores de la Institución se ha gestionado el uso de datos secundarios como documentos, registros públicos y archivos

físicos o electrónicos.

2.3 Premisas o Hipótesis

2.3.1 Hipótesis General

“El Balanced Scorecard aplicado en el Área de Gestión de Talento Humano del Servicio de Rentas Internas aporta significativamente a la consecución de los objetivos estratégicos globales de la Institución”.

2.3.2 Hipótesis Específicas

1. “El Balanced Scorecard aplicado en el Área de Gestión de Talento Humano contribuye directamente a que cada colaborador conozca la estrategia institucional”
2. “El Balanced Scorecard aplicado en el Área de Gestión de Talento Humano contribuye significativamente a la mejora del nivel de satisfacción de atención al cliente interno”
3. “El Balanced Scorecard aplicado en el Área de Gestión de Talento Humano incrementa la eficiencia en la ejecución de los procesos del Área de Talento Humano”

2.4 Universo y muestra

2.4.1 Determinación de Universo

Conceptualizando al universo como el conjunto de individuos sobre los que se desea conocer algo en una investigación y al que se generalizan los hallazgos, y considerando la viabilidad geográfica y temporal del estudio; la presente propuesta se determinó bajo los criterios de *población finita muestreada* circunscrita a los colaboradores de la Institución Servicio de Rentas Internas, Dirección Zonal 8 correspondiente a la provincia del Guayas conformada por 542 servidores públicos o elementos.

2.4.2 Determinación de Muestra

De acuerdo a Sabino (1996), la muestra constituye un conjunto de unidades, una porción del total que representa la conducta del universo en su conjunto; con la finalidad de que pueda ser considerada como representativa se ha determinado como una *muestra*

probabilística dado que todo elemento del universo tiene una determinada probabilidad de integrar la muestra.

Para la obtención de la muestra se ha hecho uso del procedimiento de *muestreo aleatorio simple*. A efectos de calcular el tamaño de la muestra se ha hecho uso de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Nz^2p(1-p)}{(N-1)e^2 + z^2p(p-1)}$$

Donde:

$$N = 542$$

$$Z = 1,96, \text{ para un nivel de confianza del } 95\%$$

$$P = 0.5 \text{ Estimado de proporción muestral}$$

$$e = 0.15 \text{ Error muestral}$$

$$n = \frac{(542)(1.96)^2(0.5)(1-0.5)}{(542-1)(0.15)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5-1)}$$

$$n = 46$$

En virtud de los resultados obtenidos, las encuestas han sido aplicadas a una muestra de 46 servidores públicos.

2.5 CDIU – Operacionalización de variables

De acuerdo a Fuente, Icart y Pulpón (2006), las variables son construcciones hipotéticas o propiedades que pueden adquirir distintos valores, se deben definir conceptual y operativamente.

Se denomina operacionalización de variables al proceso que permite hacer el tránsito que parte del concepto y desemboca en el recurso cuantitativo con que se mide o clasifica. (Silva, 1997). A continuación se procede a detallar las variables consideradas para el planteamiento de la propuesta de Balanced Scorecard así como su operacionalización. (Ver tabla 1).

Tabla 1: CDIU- Operacionalización de Variables

Variables	Definición	Dimensiones	Indicador	Índices	
Independiente: Balanced Scorecard. Sistema de gestión que traduce la estrategia de negocios en un conjunto coherente de indicadores.	Conocimiento de la estrategia institucional: Define el curso de acción para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	Divulgación de la misión, visión y valores.	Conocimiento de la misión, visión y valores	SI / NO	
		Comunicación de la estrategia	Frecuencia de comunicación	Escalamiento tipo Linkert	
			Efectividad de comunicación	SI / NO	
		Comunicación de las políticas institucionales	Conocimiento de las políticas institucionales	SI / NO	
			Frecuencia de comunicación	Escalamiento tipo Linkert	
			Efectividad de comunicación	SI / NO	
		Cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Institución: Son los resultados que la Institución espera alcanzar en un tiempo realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.	Notificación de las metas a alcanzar	Conocimiento de los objetivos	SI / NO
			Control de cumplimiento de metas	Conocimiento de las metas a alcanzar	SI / NO
				Frecuencia de la aplicación de los controles	Escalamiento tipo Linkert
				Objetividad en la aplicación de los controles	Escalamiento tipo Linkert
Dependiente: Área de Talento Humano. La administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal	Nivel de satisfacción del cliente interno: Satisfacción que experimenta un cliente en relación a un producto o servicio que ha adquirido	Oportunidad en el Servicio	Idoneidad de los plazos propuestos para la ejecución de procesos	Escalamiento tipo Linkert	
		Comodidad en la Canalización del Servicio	Facilidades para la presentación de requerimientos	Escalamiento tipo Linkert	
		Precisión en el Servicio	Consición en el servicio recibido	Escalamiento tipo Linkert	
		Cortesía en la Atención Recibida	Nivel de cortesía	Escalamiento tipo Linkert	
	Nivel de Eficiencia del Área de Talento Humano: Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos	Tiempo de respuesta en procesos ejecutados por el área de recursos humanos	Cumplimiento de plazos previstos	Escalamiento tipo Linkert	
		Costos incurridos en la ejecución de procesos del Área de Recursos Humanos	Aporte de los proyectos emprendidos por RRHH al desarrollo organizacional	Escalamiento tipo Linkert	
		Disponibilidad y acceso a recursos tecnológicos	Acceso multinivel a equipos y sistemas	Escalamiento tipo Linkert	
			Idoneidad de los medios tecnológicos provistos	Escalamiento tipo Linkert	
		Capacitación del talento humano	Idoneidad del plan de capacitación	Escalamiento tipo Linkert	
			Nivel de motivación del personal	Escalamiento tipo Linkert	

2.6 Gestión de datos

En lo que respecta al procesamiento de información, éste ha sido realizado a través de pruebas y análisis comparativos de datos a través del programa estadístico denominado Statal Product and Service Solutions (SPSS) y hoja de cálculo Excel.

2.7 Criterios éticos de la investigación

2.7.1 Criterios éticos respecto del desarrollo de la investigación

Considerando a la ética como una guía del actuar humano con miras al mejoramiento de la conducta individual y social, el presente investigación se ha enmarcado bajo los siguientes criterios éticos: 1) Manejo de fuentes de consulta, 2) Claridad en los objetivos de la investigación, 3) Transparencia de los datos obtenidos, 4) Confidencialidad, 5) Profundidad en el desarrollo del tema.

2.7.2 Criterios éticos respecto de los participantes en entrevistas y encuestas.

Considerando los derechos de los seres humanos a ser tratados con idéntica fraternidad y dignidad, se han conservado los principios de honestidad, responsabilidad y prudencia, así como el respeto a los derechos de los participantes a: 1) Estar informados del propósito de la investigación, 2) Estar informados del uso que se hará del resultado de la misma, 3) Negarse a participar en el estudio, 4) Garantizar su anonimato (sólo en caso de encuestas), 5) Incluir los puntos de vista de todos los grupos sociales sin dar cabida al racismo o discriminación.

Capítulo 3

RESULTADOS

3.1 Antecedentes de la unidad de análisis o población

Con la finalidad de evaluar la situación actual del Área de Gestión de Talento Humano del SRI, se procedió con la elaboración de una encuesta dirigida a los colaboradores de la Dirección Zonal 8 correspondiente a la provincia del Guayas.

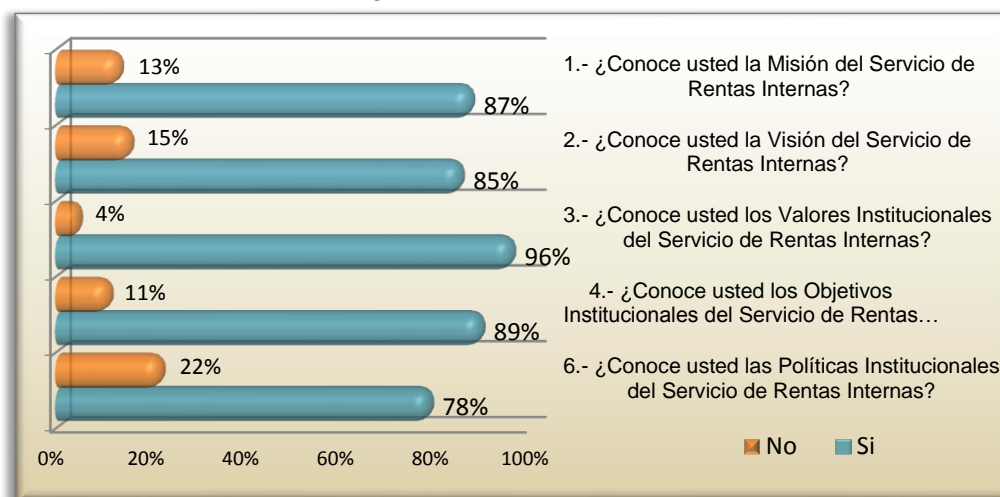
El universo o población de dicha zona está conformado por 542 servidores públicos. Luego de aplicar la fórmula para la obtención de una muestra representativa de una población finita, se procedió con la aplicación de la encuesta a un total de 46 servidores públicos.

3.2 Diagnostico o estudio de campo:

La encuesta aplicada se encuentra estructurada por un total de 23 preguntas cerradas enfocadas a distintos aspectos del desarrollo de la Institución

3.2.1 Conocimiento de la Visión Estratégica Institucional

Figura 7: Conocimiento de la Visión Estratégica Institucional



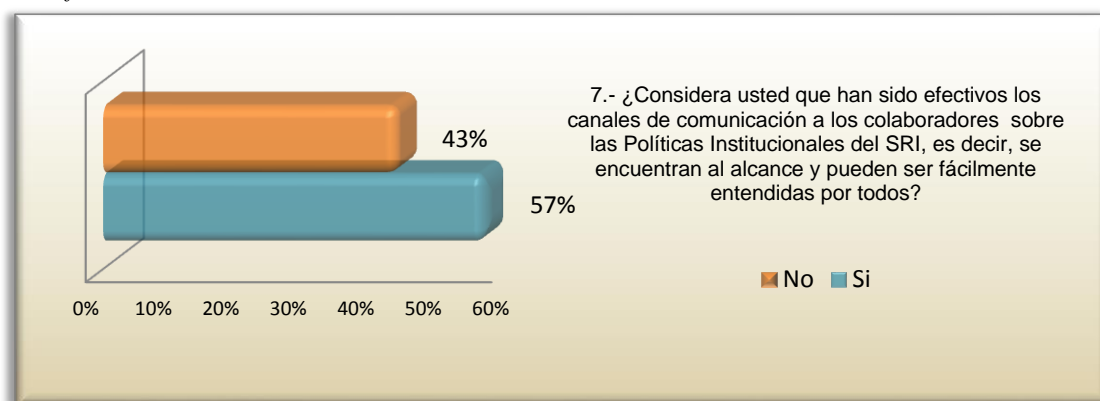
Las preguntas 1, 2, 3, 4 y 6 tienen por objetivo medir el conocimiento de los colaboradores respecto de la visión estratégica institucional. Del total de servidores encuestados, el 13% declaró no conocer la misión del SRI, el 15% no conoce la visión

institucional, el 4% mencionó no conocer los valores institucionales, el 11% afirmó no conocer los objetivos estratégicos planteados y el 22% confirmó no conocer las políticas institucionales de la organización pública.

3.2.2 Efectividad de los canales de comunicación Institucionales, Periodicidad de la Comunicación Institucional y Conocimiento del aporte al Cumplimiento de Objetivos

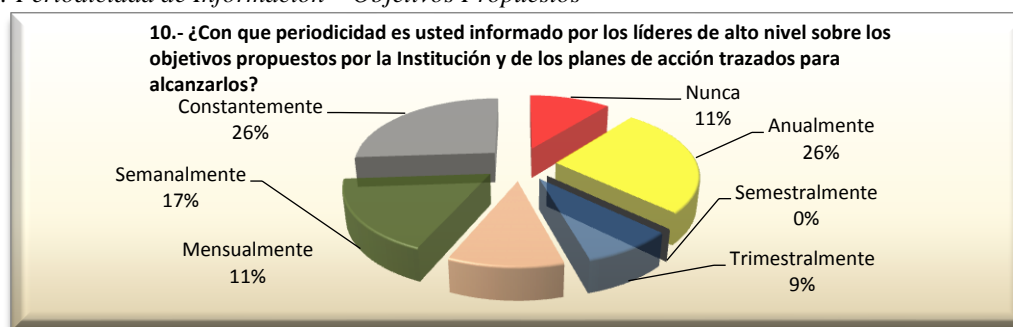
La pregunta 7 estuvo orientada a conocer la percepción de los encuestados respecto a la efectividad de los canales de comunicación.

Figura 8: Efectividad de los Canales de Comunicación.



En este caso, el 43% de los encuestados considera que los canales de comunicación a colaboradores sobre las políticas institucionales del SRI no se encuentran al alcance y no resultan de fácil comprensión para todos.

Figura 9: Periodicidad de Información – Objetivos Propuestos



Las preguntas 10 y 11 buscan determinar la frecuencia con la que se informa a los servidores respecto de los objetivos y políticas planteados por la Institución.

Respecto a los objetivos propuestos por la Institución y los planes de acción trazados para alcanzarlos, el 11% afirma que nunca es informado, 35% sostiene que se lo informa entre cada trimestre o año, mientras que el 54% mantiene que se lo informa con una periodicidad mayor.

En relación a las políticas institucionales, el 20% afirma que nunca es informado, 26% sostiene que se lo informa entre cada trimestre o año, mientras que el 54% mantiene que se lo informa con una periodicidad mayor.

Figura 10: Periodicidad de Información – Políticas Institucionales

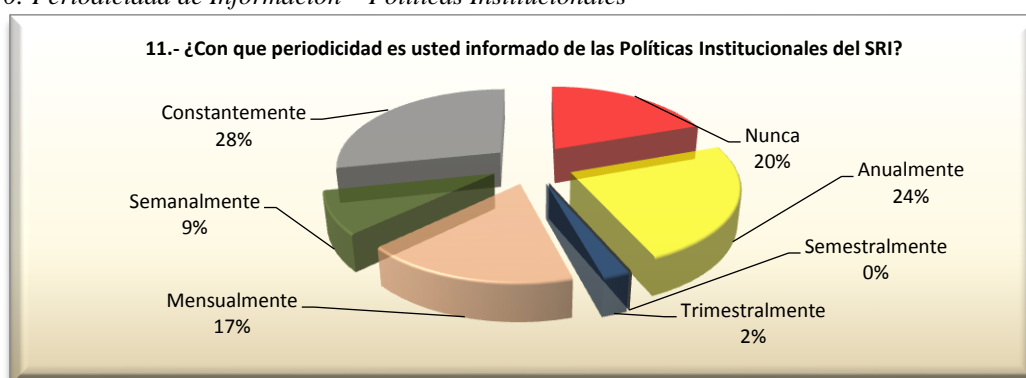
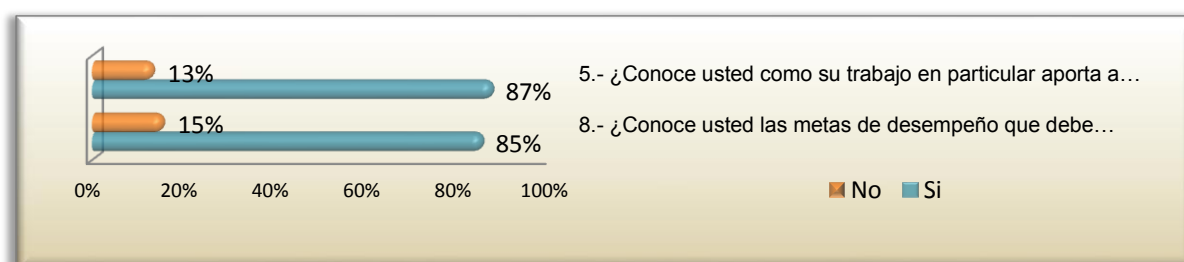


Figura 11: Conocimiento del Aporte al Cumplimiento de Objetivos

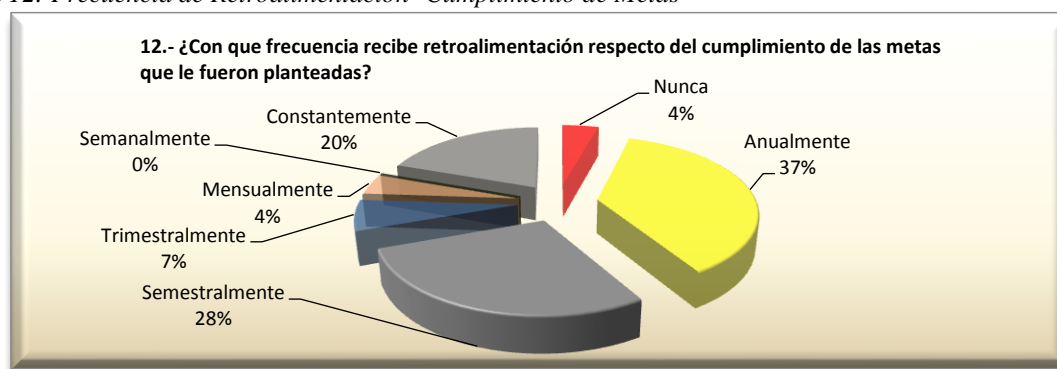


En el caso de las preguntas 5 y 8, se buscó determinar el conocimiento que tienen los colaboradores respecto del aporte que realizan al cumplimiento de objetivos, el 13% del total de encuestados mencionó no conocer como su trabajo aporta a la Institución para alcanzar los objetivos por ella propuestos, mientras que el 15% declaró no conocer las metas de desempeño que deben alcanzar en el corto, mediano y largo plazo.

3.2.3 Evaluación de Desempeño, Nivel de Motivación y Satisfacción con el Entorno de Trabajo

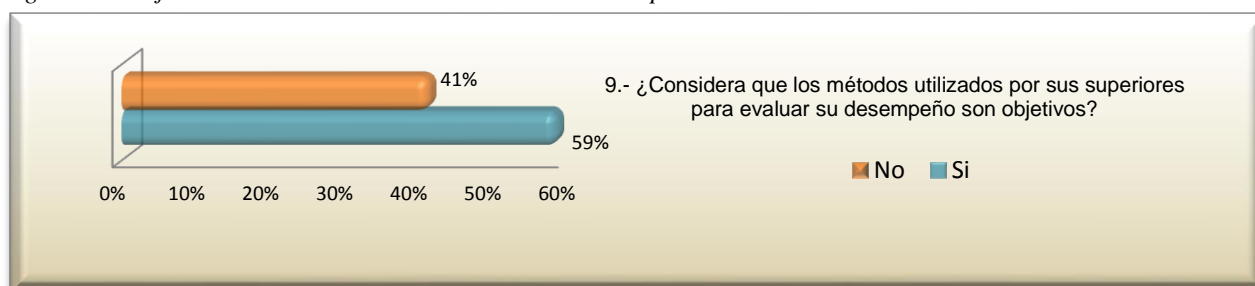
La pregunta 12 busca determinar la frecuencia con la que los servidores reciben retroalimentación respecto del cumplimiento de las metas que les fueron planteadas. El 4% afirmó nunca recibir retroalimentación, el 37% confirmó recibir retroalimentación sólo una vez al año, el 28% de manera semestral, el 7% trimestral y el 24% restante con una periodicidad mayor.

Figura 12: Frecuencia de Retroalimentación- Cumplimiento de Metas



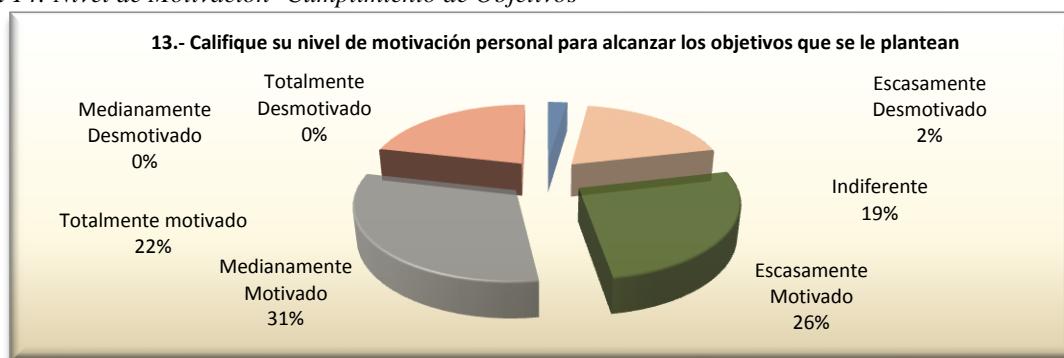
La pregunta 9 fue planteada a fin de determinar si los servidores consideran que los métodos utilizados por sus superiores para efectos de evaluar su desempeño son objetivos; el 41% considera que dichos métodos de evaluación no guardan parámetros de objetividad.

Figura 13: Objetividad de Métodos de Evaluación de Desempeño



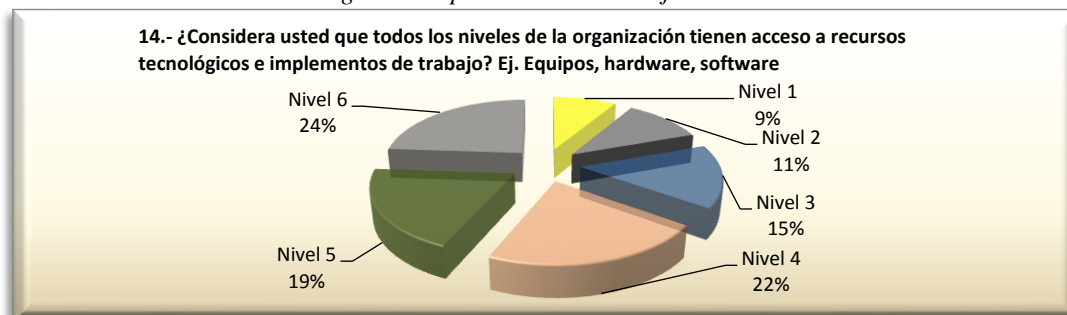
En relación al nivel de motivación personal de los servidores para alcanzar los objetivos que se les plantean, al dar respuesta a la interrogante 13, sólo el 22% indicó sentirse totalmente motivado, el 31% mencionó sentirse medianamente motivado, mientras el 48% señaló niveles desde la escasa motivación a la total desmotivación.

Figura 14: Nivel de Motivación- Cumplimiento de Objetivos



Con la finalidad de medir el nivel de satisfacción de los colaboradores con el entorno en el cual desempeñan sus funciones, se les solicitó calificar varios enunciados en una escala del 1 al 6 siendo 1 completamente en desacuerdo y 6 completamente de acuerdo. En relación con el acceso a recursos tecnológicos e implementos de trabajo, el 24% considera que todos los niveles cuentan con total acceso, mientras que el 35% calificaron a este enunciado con un parámetro de 3 o menos.

Figura 15: Acceso a Recursos Tecnológicos e Implementos de Trabajo



En relación a la funcionalidad de los sistemas de información, el 17% considera que éstos proveen idóneamente la información necesaria para el desempeño de sus funciones, mientras que el 37% calificaron este criterio con una nota de 3 o inferior.

En lo pertinente a la capacitación recibida, el 26% de los encuestados sostiene estar completamente de acuerdo respecto de la preocupación de la Institución por otorgarles capacitación constante, mientras que el 20% otorgó una ponderación de 3 o inferior a esta afirmación, por otro lado el 26% acuerda completamente con el particular de que la

capacitación recibida va acorde a la estrategia institucional mientras que el 22% calificó este enunciado con 3 o menos.

Figura 16: Funcionalidad de los Sistemas de Información

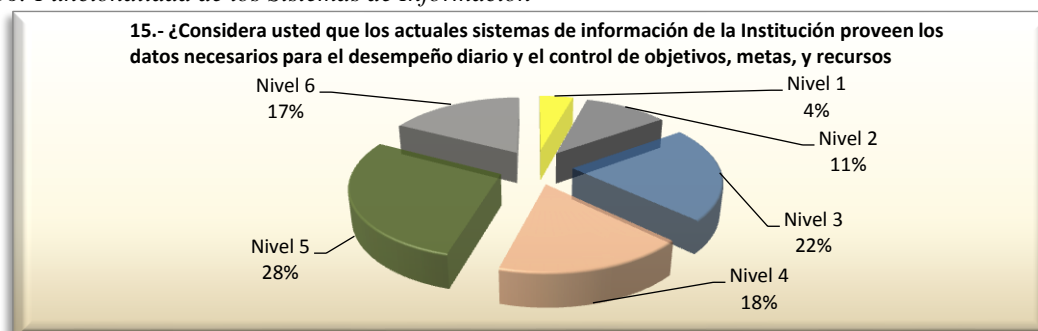


Figura 17: Capacitación constante por parte de la Institución

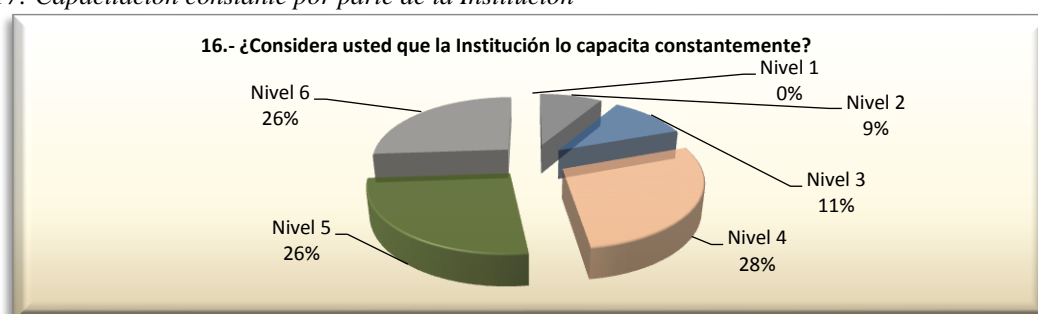
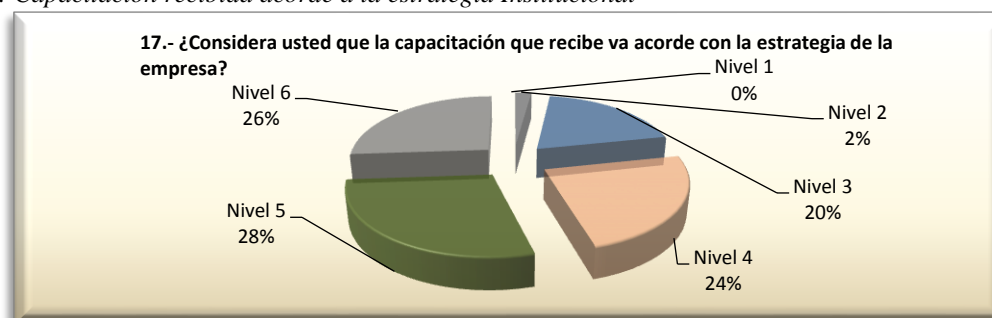


Figura 18: Capacitación recibida acorde a la estrategia Institucional



3.2.4 Satisfacción con el Servicio Brindado por el Área de Talento Humano

Finalmente, las preguntas 18 a 23 fueron diseñadas para medir la percepción de los servidores respecto del desempeño del Área de Gestión de Talento Humano, se les pidió calificar en una escala del 1 al 6 siendo 1 completamente insatisfecho y 6 completamente satisfecho varios enunciados.

Figura 19: Nivel de Oportunidad de los plazos para atención de requerimientos

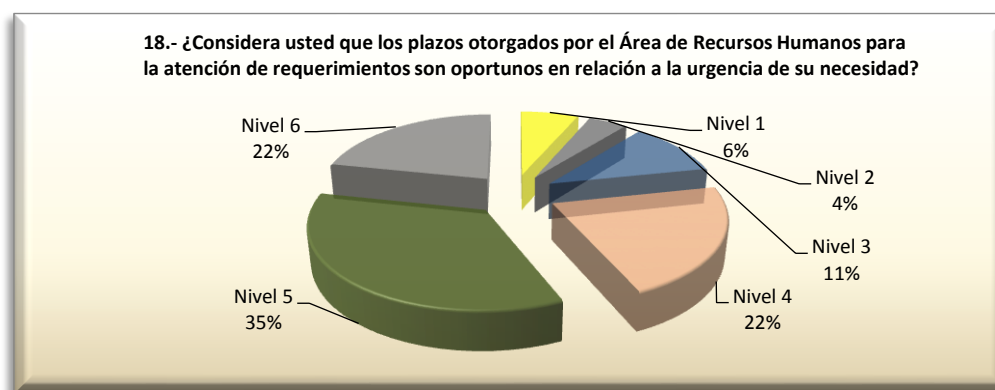
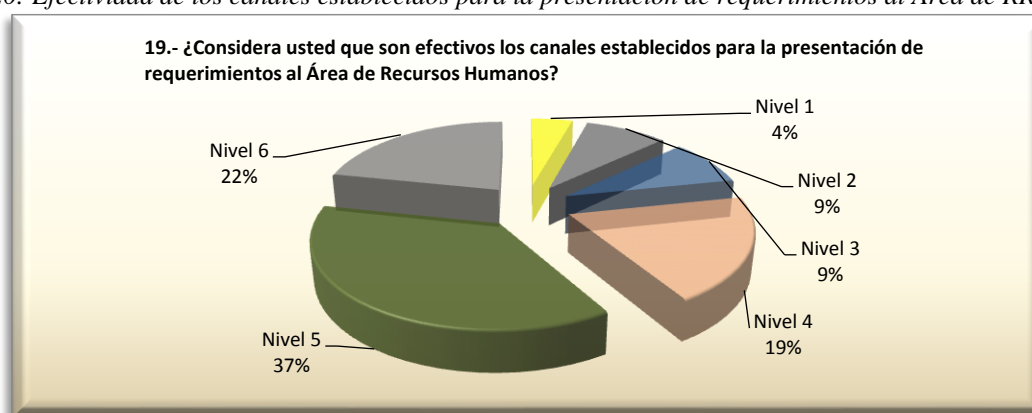


Figura 20: Efectividad de los canales establecidos para la presentación de requerimientos al Área de RRHH



En relación al nivel de oportunidad de los plazos otorgados para la atención de requerimientos en función de la urgencia del cliente interno, el 22% afirmó estar completamente satisfecho mientras que el 22% otorgó un nivel de satisfacción de 3 o menor; por otro lado, el 22% está completamente satisfecho respecto a la efectividad de los canales establecidos para la presentación de requerimientos al área, mientras que otro 22% otorgó una calificación de 3 o inferior a este parámetro.

En lo pertinente a la precisión de la atención recibida por parte del área de recursos humanos, el 30% mencionó estar completamente satisfecho, mientras que un 17% calificó este enunciado en un rango de 3 o inferior; respecto a la amabilidad que mantienen los colaboradores del área al prestar sus servicios, el 39% indicó estar completamente satisfecho, mientras que el 17% colocó su calificación en un nivel de 3 o inferior.

Figura 21: Precisión de la atención recibida a requerimientos presentados al Área de RRHH

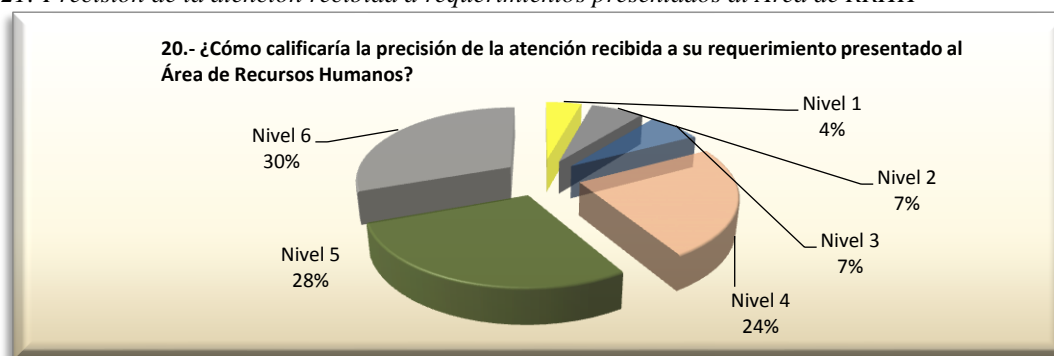


Figura 22: Nivel de cortesía de los colaboradores del Área de RRHH

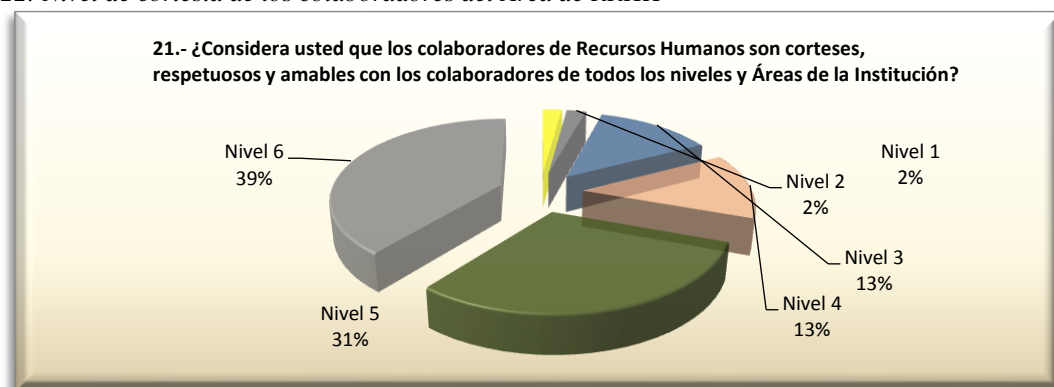
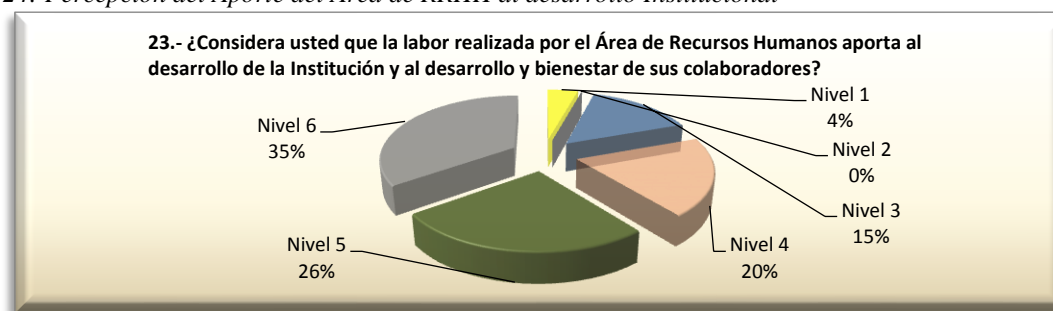


Figura 23: Cumplimiento de los plazos previstos en la atención de requerimientos



En otra instancia, el 30% señaló estar completamente satisfecho respecto al cumplimiento de los plazos previstos para la atención de los requerimientos presentados, mientras que el 18% parametrizó este factor con un nivel de 3 o menos. Para culminar, se consultó a los servidores respecto de su percepción sobre el aporte que realiza el Área de Recursos Humanos al desarrollo de la Institución y al bienestar de sus colaboradores, factor al que el 35% calificó de nivel 6 mientras que el 20% lo puntuó en un nivel de 3 o inferior.

Figura 24: Percepción del Aporte del Área de RRHH al desarrollo Institucional



3.3 Resultado de las Entrevistas a Funcionarios de Alto Nivel.

Se realizaron entrevistas a los Jefes de los Departamentos de Asistencia al Contribuyente y de Cobro, a continuación se resumen los criterios de ambos funcionarios.

Tabla 2: Resumen – Criterios entrevista a funcionarios de alto nivel del SRI

Criterios Consultados en su calidad de Cliente Interno	Criterios relevantes en base a la entrevista	Observaciones o criterios de mejora
Percepción respecto del aporte del Área de Recursos Humanos a la gestión de recaudación y asistencia al ciudadano	Se circunscribe a la función de reclutamiento y selección.	Optimizar el desempeño en las demás funciones que son responsabilidad del área de talento humano para que sean consideradas como un aporte en la sinergia organizacional
Oportunidad de evaluación del desempeño del Área de Talento Humano	No tienen oportunidad de evaluar el desempeño del Área de Talento Humano	Constituye una limitante respecto de la objetividad con la que se evalúa la gestión del área y de la contrastación de criterios de calidad prestación- recepción de servicio lo cual influye en los niveles de satisfacción del cliente interno.
Manera en la que se canalizan los requerimientos al Área de Recursos Humanos	Los funcionarios mencionaron la conversación y el correo electrónico como método de canalización	Dicho diferimiento enfatiza la carencia o el escaso o nulo conocimiento de un mecanismo formal y unificado para presentar requerimientos al área.
Canales que manejan en caso de requerir mejoras de procesos en la gestión de recursos humanos	El Jefe de Cobro canaliza estos particulares a través del área de gestión de la calidad, mientras que la Jefa de Atención al Contribuyente mencionó realizar dicha canalización de manera directa a RRHH.	Lo señalado reitera que los canales de canalización establecidos no son los idóneos o no se han socializado correctamente.
Atención brindada a los requerimientos de mejora de procesos en la gestión de recursos humanos.	Se mencionó en el caso del Departamento de Cobro sobre ejecuciones ocasionales dentro de los plazos previstos, mientras que en el caso del Departamento de Atención al Contribuyente se expresó que los requerimientos presentados no fueron atendidos.	Probablemente ciertos requerimientos de mejora no son atendidos porque no son viables, en todos los casos se presenta una oportunidad de mejora en el tema comunicacional a través de la sustentación objetiva respecto de la ejecución o causas de la no atención de la solicitud en cada caso.
Manejo de la comunicación interna	Ambos funcionarios citaron al correo electrónico como vía de comunicación institucional	Se señaló que dicho medio puede resultar poco efectivo dado que no se tiene la certeza de que todos los colaboradores lean las comunicaciones.
Sugerencias que hayan recibido por parte de sus subordinados respecto de la atención que deberían recibir por parte del Área de Recursos Humanos	En general se menciona que existen procesos catalogados como “burocráticos” puesto que los servidores consideran que no se está haciendo uso de las bondades de automatización que	En virtud a lo señalado, sería recomendable realizar un análisis documental y una revisión de los procesos del área.

Criterios Consultados en su calidad de Cliente Interno	Criterios relevantes en base a la entrevista	Observaciones o criterios de mejora
Manera y frecuencia con la que los colaboradores a su cargo reciben retroalimentación respecto de su desempeño	<p>ofrece el sistema informático y se comentan ciertas sugerencias que no han sido implementadas.</p> <p>El Departamento de cobro realiza retroalimentaciones al momento de gestionar la evaluación de desempeño, conversando previamente con el evaluado los motivos por los cuales se le está asignando una calificación determinada; mientras que en el caso del departamento de Asesoría al Contribuyente se señala que se retroalimenta a los servidores una vez al año.</p>	<p>La frecuencia de retroalimentación de desempeño a colaboradores debería realizarse con una periodicidad estandarizada, particular que debería ser regulado por el área de recursos humanos en su calidad de gestora del bienestar del capital humano de la organización.</p>
Mecanismo de medición del nivel de motivación de sus supervisados	<p>En el caso del departamento de Asesoría al Contribuyente se señaló que se recurre a una encuesta de clima laboral, mientras que en el caso del Jefe del Departamento de cobro, indicó desconocer cómo se mide éste particular o si es obligatorio realizarlo y reconoce estar más enfocado a sus productos y procesos.</p>	<p>Reconociendo la relación directa que mantiene el nivel de motivación del recurso humano con su aporte a la consecución de los objetivos institucionales, se debería gestionar y estandarizar un mecanismo de medición de éste particular.</p>

Capítulo 4

DISCUSIÓN

4.1 Contrastación empírica

4.1.1 Conocimiento de la Estrategia Institucional y Comunicación Interna

El aporte que realiza el BSC para mejorar el conocimiento de la estrategia, manejo de la comunicación y resultados se ve sustentado en un estudio realizado por Kaplan y Norton (2008) a finales de los noventa. El equipo ejecutivo de MVCI deseaba una mayor alineación con la estrategia corporativa puesto que la empresa tenía en marcha varias iniciativas no relacionadas y las mejoras realizadas solo reportaban beneficios limitados puesto que no se las integraba al esfuerzo de otros grupos. Posterior a la implementación del BSC, la compañía evidenció mayores beneficios.

Tabla 3: Beneficios BSC- Caso Marriot Vacation Club International

Caso Marriot Vacation Club International
El resultado operativo pasó de USD\$ 143 millones en 2003 a USD\$ 306 millones en 2007, es decir un aumento anual del 20%
La cantidad de clientes que calificó a MVCI como "una empresa con la que es sencillo hacer negocios" creció en un 70% respecto del 2003
También mejoró el alineamiento operativo. El porcentaje de empleados que dijo entender la estrategia corporativa y la manera en la que su función contribuía a ella subió de 74% a 90% en 2007

Tomado de: The Execution Premium Kaplan y Norton (2008)

4.1.2 Liderazgo, Evaluación de Desempeño y Nivel de Motivación

Tabla 4: Encuesta a 143 profesionales de Gestión del desempeño, Marzo 2016

Las organizaciones con un proceso formal de ejecución de la estrategia muestran un mejor desempeño que las que no lo tienen		
	SI	NO
<i>Tiene en marcha un proceso de ejecución formal de la estrategia</i>	54%	46%
<i>Describe el desempeño actual de su organización</i>		
Tenemos resultados extraordinarios	12%	7%
Tenemos un mejor desempeño que nuestro grupo de pares	58%	20%
Subtotal	70%	27%
Tenemos el mismo nivel de desempeño que nuestro grupo de pares	18%	30%
Tenemos un nivel de desempeño menor que nuestro grupo de pares	9%	27%
No tenemos un desempeño sustentable	3%	16%
Subtotal	30%	73%

Tomado de: The Execution Premium Kaplan y Norton (2008)

Como lo indican Kaplan y Norton (2008) para la mejora de aspectos tales como comunicación, evaluación de desempeño y motivación resulta imperativo el diseño y uso de un

sistema de gestión para la alineación de las prioridades estratégicas con la ejecución operativa y la retroalimentación. De acuerdo a una encuesta realizada por The Monitor Group en el año 2006 a 143 profesionales de la gestión del desempeño, el contar con un sistema formal hizo que el éxito fuera entre dos y tres veces más probable que al no tener este sistema.

4.1.3 Nivel de Satisfacción del Cliente Interno y Oportunidades de Mejora

Evidencia del impacto de la gestión de RRHH en la satisfacción del cliente interno es el caso del Banco de Tokio Mitsubishi HQA, que en el año 2001 procedió con la implementación del CMI en el cual se le dio una perspectiva primordial al capital humano, reconociéndolo como el factor fundamental de competitividad y estableciendo cuatro objetivos principales para el área de RRHH producto de dicha implementación se obtuvieron resultados de excelencia.

Tabla 5: Caso Banco de Tokio Mitsubishi HQA (Año 2001)

Caso Banco de Tokio Mitsubishi HQA	
Objetivos Fijados para el Área de Recursos Humanos	Resultados de la adopción de estas medidas
Planificación de la Sucesión	Preparación de Planes de Carrera
Formación	Capacitación clave
Entorno Laboral	Orientación al trabajo en equipo
	Seguridad
	Igualdad
Pagar por Resultados	Combinando antigüedad y resultados
	Comprensión de la estrategia
	Enfoque en resultados finales
	Unidad de Operaciones
	Mejora en la Gobernabilidad de la Empresa
	Identificación Oportuna de Problemas

Tomado de: Mapas estratégicos: convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles, Kaplan y Norton (2004)

4.2 Limitaciones

La tabla 6 incluye las limitaciones presentadas en la investigación.

Tabla 6: Limitaciones del Estudio

Limitación	Descripción	Consecuencia	Justificación
Área de Aplicación	El estudio se limita al análisis del Área de Gestión del Talento Humano del Servicio de Rentas Internas	Se excluye a otras áreas de la organización	Especialización del estudio
Tamaño de la Muestra	Circunscrita a los colaboradores de la Institución Servicio de Rentas Internas, Dirección Zonal 8 correspondiente a la provincia del Guayas	Se excluyen los criterios de otras direcciones zonales de la institución	Utilidad de la información recabada Dificultad en la recopilación de datos
Cronológica	El estudio corresponde a una temporalidad transversal, se toman datos de un periodo corto de tiempo	Un mayor periodo de análisis viabilizaría un análisis de causas más profundo	Énfasis en la problemática actual y la búsqueda de soluciones a dicha problemática particular
Diseño de la Investigación	El diseño a aplicarse no es experimental	Se limitará la relación causa- efecto y sólo se establecerá la relación	El estudio fue realizado con propósitos meramente investigativos para fines educativos
Disponibilidad de Directivos	No se pudo realizar entrevistas a los altos ejecutivos del Área de Gestión del Talento	No se pudo contar con su perspectiva de la problemática planteada	Falta de disponibilidad horaria por compromisos previamente adquiridos

Limitación	Descripción	Consecuencia	Justificación
	Humano		
Contrastación Empírica a Nivel Nacional	Dificultad de acceso a resultados de aplicación en el territorio ecuatoriano	Sólo se incluyen referentes empíricos de experiencias internacionales	Escasa información documentada respecto de experiencias de empresas nacionales.

4.3 Líneas de investigación

Los resultados motivarían el desarrollo futuro de las siguientes líneas de investigación

4.3.1 Clima Laboral

Factor relacionado con el manejo de los directivos, comportamientos de trabajadores, ejecución de funciones, relaciones, tecnología utilizada y con las características de las actividades de cada colaborador.

4.3.2 Evaluación de Desempeño 360°

Al analizar los niveles de calificación otorgados por los encuestados a ciertos factores relacionados con el liderazgo, se recomienda la realización de una investigación orientada a una potencial implementación de una evaluación de desempeño de 360° o integral.

4.3.3 Sistemas de compensación variable sujeta al desarrollo de competencias

Permitiría armonizar estrategias de control de costos con estrategias de retención de talentos. Como lo demuestran algunos estudios realizados, los sistemas de compensación variable ligados a desempeño individual tienen un alto impacto sobre la productividad de los trabajadores (Cordero, 1999; Valdivia, 2001; Fernández, 2001; Sanhueza, 2002).

4.4 Aspectos relevantes

Los referentes empíricos sustentan la argumentación sostenida en el marco teórico en relación a la trascendencia de la participación del área de RRHH como gestor e impulsor del desarrollo de la estrategia organizacional. La investigación evidencia la necesidad de desplegar la estrategia hacia los niveles operativos, acción en la que la gestión del talento humano es protagonista a través del cumplimiento de sus funciones básicas de reclutamiento, formación, desarrollo profesional, evaluación y manejo de compensaciones.

Capítulo 5

PROPUESTA

5.1 Traslado de la Estrategia Institucional a la Estrategia de Recursos Humanos


El modelo propuesto de Balanced Scorecard para el área de recursos humanos parte desde la incorporación de una visión estratégica particular para la gestión del capital humano, la definición de dicha estrategia surge desde el análisis de la misión y visión Institucional, elementos que han sido ya previamente delimitados por su Directiva.

Tabla 7: Definición de la Visión de Recursos Humanos alineada a la Visión Institucional

Misión Institucional	Visión Institucional	Traslado de la Visión Institucional - Visión de Recursos Humanos	Planificación Estratégica de Recursos Humanos para contribuir a la consecución de la visión
Razón de ser de la Institución	Eje en torno al cuál deben girar las personas y la organización	Eje en torno al cuál debe girar el Área (en línea con la Visión Institucional)	Cómo pueden cumplirse los objetivos más altos de la jerarquía
Contribuir a la construcción de ciudadanía fiscal, mediante la concientización, la promoción, la persuasión y la exigencia del cumplimiento de las obligaciones tributarias, en el marco de principios y valores, así como de la Constitución y la Ley; de manera que se asegure una efectiva recaudación destinada al fomento de la cohesión social	<p>Ser una institución que goza de confianza y reconocimiento social por hacerle bien al país.</p>	<p>➔ Ser un área que prioriza la formación continua de profesionales en todos los niveles de la Institución enfatizando la excelencia en el servicio</p>	<p>Conseguir que los colaboradores desarrollen las competencias necesarias para lograr un óptimo rendimiento que contribuya a brindar una atención eficiente a los contribuyentes</p>
	<p>Hacer bien al país por nuestra transparencia, modernidad, cercanía y respeto a los derechos de los ciudadanos y contribuyentes.</p>	<p>➔ Hacer de la difusión de los valores Institucionales, conocimiento de la normativa legal y constitucional una práctica diaria y fomentar la cultura de servicio al cliente</p>	<p>Conseguir que los colaboradores conozcan y apliquen los comportamientos que de acuerdo a la Institución deben observarse, enmarcados en la normativa legal y constitucional correspondiente para el desempeño de sus gestiones diarias</p>
	<p>Hacer bien al país porque contamos con funcionarios competentes, honestos, comprometidos y motivados.</p>	<p>➔ Impulsar la promoción del desarrollo profesional bajo los criterios de idoneidad, honestidad y eficiencia</p>	<p>Establecer líneas de carrera que permitan el desarrollo profesional de los colaboradores con la finalidad de generar mayor compromiso y fidelidad por parte de los trabajadores.</p>
	<p>Hacer bien al país por cumplir cabalidad la gestión tributaria, disminuyendo significativamente la evasión, elusión y fraude fiscal.</p>	<p>➔ Enfatizar la contribución de cada colaborador para la optimización de la gestión tributaria</p>	<p>Identificar las oportunidades de mejora tanto en el desempeño de los colaboradores como en la gestión de los procesos así como brindar la retroalimentación necesaria para la consecución de los objetivos de recaudación y difusión de la cultura tributaria</p>

Desde ésta nueva visión particular se han planteado referentes estratégicos para las funciones de planificación y control alineados con la visión estratégica global precisando los comportamientos que deben observarse a través del impulso de acciones específicas que permitan fomentar los valores de la Institución. (Ver tabla 7).

Tabla 8: Definición de Objetivos Estratégicos de Recursos Humanos alineados a los Objetivos Institucionales



Objetivos Estratégicos SRI		Objetivos en Base a la Estrategia de Recursos Humanos		
Objetivos Planteados por la Institución a Nivel Global alineados a la Visión Institucional		Objetivos Específicos planteados por el Area de Recursos Humanos alineados a la Estrategia Organizacional	Perspectiva	
Incrementar el uso eficiente del presupuesto	Incrementar la eficiencia y efectividad en los procesos de asistencia y control, enfocadas al cumplimiento tributario, sustentados en un modelo de gestión de riesgos.	Desarrollar programas de excelencia en el servicio para el personal que presta servicios en la Institución	Cientes	
	Incrementar la aplicación de los principios constitucionales en materia tributaria	Desarrollar programas de capacitación continua técnico-normativa para el personal que presta servicios en la Institución	Cientes	
	Incrementar la eficiencia Operacional	Procurar la automatización en la gestión de servicios del Area de Recursos Humanos	Aprendizaje y Crecimiento	
	Incrementar el desarrollo del talento humano	Incrementar la Rentabilidad del Area de Gestión del Recurso Humano	Mejorar los procesos de selección	Procesos Internos
			Establecer planes de carrera	Aprendizaje y Crecimiento
	Incrementar la conciencia de la ciudadanía acerca de sus deberes y derechos fiscales		Evaluar el desempeño de los colaboradores	Cientes
		Desarrollar las competencias del personal	Cientes	
		Optimizar los costos del Area de Recursos Humanos	Financiera	
		Procurar la mejora del Clima Laboral de la Institución	Cientes	
		Optimizar los sistemas de retribución al personal	Financiera	
		Difundir periódicamente los objetivos de recaudación de la Institución y el aporte de cada área para el logro de dicha meta	Aprendizaje y Crecimiento	
	Viabilizar la mejora de procesos	Procesos Internos		
	Mejorar la sinergia con otras áreas	Procesos Internos		

Una vez que la visión del área de recursos humanos ha sido definida en alineación con la visión institucional, es decir, se cuenta con una perspectiva de lo que la unidad de negocio debe aspirar a alcanzar para aportar a la consecución de los objetivos estratégicos; se ha procedido con el planteamiento de los objetivos estratégicos particulares del área, lineamientos

determinados en función de los objetivos estratégicos trazados por la Directiva del Servicio de Rentas Internas. (Ver tabla 8), siendo importante tener en claro las funciones y alcance de la Unidad de Gestión de Talento Humano y considerando su enfoque como gestor del éxito de la gestión institucional a fin de que, partiendo del cumplimiento de las responsabilidades y retos asignados, participe como socio estratégico de sus directivos.

5.2 Definición del Mapa Estratégico de Recursos Humanos

En virtud de que se ha procedido con el planteamiento de los objetivos estratégicos para el Área de Talento Humano en alineación con los objetivos estratégicos institucionales con la finalidad de orientar esfuerzos para la consecución de la visión global a través de su gestión diaria, se ha procedido a definir la perspectiva de enfoque de cada objetivo para viabilizar el diseño de indicadores de gestión

5.2.1 Perspectiva Financiera

Resulta importante recordar que desde la perspectiva financiera se debe considerar el impacto económico que tendrá cada una de las acciones que sean tomadas, en virtud de aquello, cada objetivo de las diferentes perspectivas en la función de recursos humanos estarán ligadas con el desempeño financiero de la institución. En el modelo propuesto, los objetivos planteados persiguen dar cumplimiento al objetivo global institucional de incrementar el uso eficiente del presupuesto.

Vale la pena mencionar que, considerando la relación directa de la mejora en el desempeño del área de recursos humanos en la eficiencia del desempeño de la institución, se aportaría significativamente al objetivo recaudatorio, principal enfoque económico de la Institución, determinado en su misión.

5.2.2 Perspectiva de Clientes

Bajo el enfoque de la perspectiva de clientes, el primer paso es identificar el segmento hacia el cual la unidad de negocio va dirigida, en el caso particular del área de talento humano,

sus servicios se enfocan a conseguir la satisfacción del cliente interno y en resultar un pilar estratégico para la alta gerencia a través de la optimización del desempeño del capital humano de la organización; objetivos que resultando propicios para el desarrollo interno de la organización, impactan directamente en la satisfacción del cliente externo, es decir, el contribuyente, viabilizando la concientización, la persuasión y la exigencia del cumplimiento de las obligaciones tributarias mencionadas en la misión.

5.2.3 Perspectiva de Procesos Internos

Para esta perspectiva se han considerado los procesos que el área de recursos humanos deberá optimizar para incrementar los niveles de satisfacción de cliente y aportar al uso eficiente del presupuesto, priorizando su enfoque en la calidad, pertinencia y tiempos de respuesta de servicio en aras de enfatizar la creación de valor para la alta gerencia especialmente en lo referente a procesos de selección al reconocerse a sí misma como el área proveedora del capital humano -elemento ejecutor del proceso de recaudación- y mejorar la sinergia con otras áreas de la organización viabilizando la efectividad en dicho proceso que responde a la misión o razón de ser de la Institución.

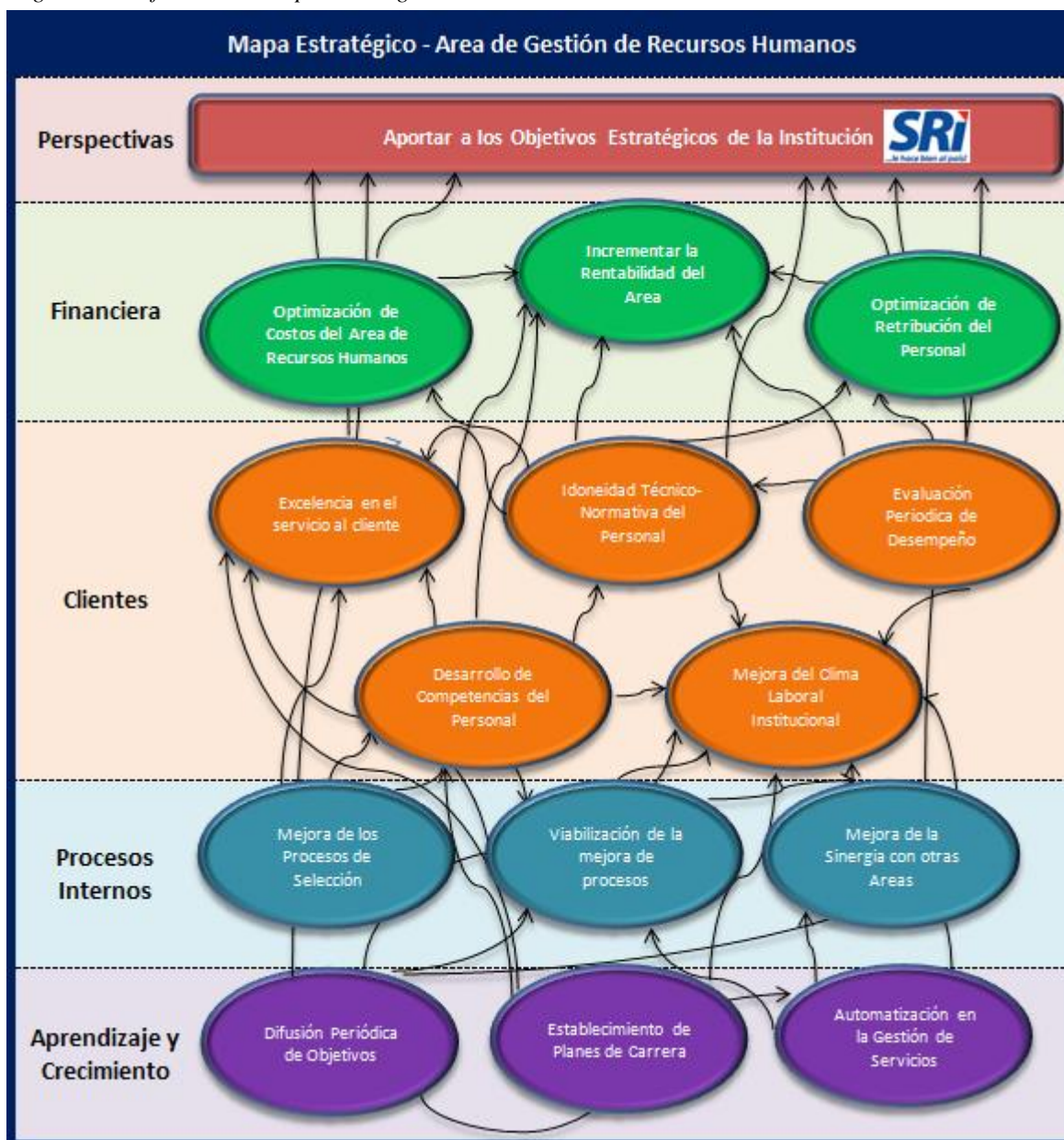
5.2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Resulta importante recordar que bajo esta perspectiva se busca mantener un crecimiento y mejoramiento de largo plazo dentro de la organización, al aplicar dicha premisa al área de recursos humanos del Servicio de Rentas Internas se han planteado como objetivos aquellos que permiten la construcción de dicha infraestructura con enfoque en las personas, los recursos tecnológicos y los procedimientos que soporten la ejecución de sus acciones bajo los principios y valores organizacionales, así como de la Constitución y la Ley como lo establece la misión institucional.

Finalmente, al proceder con la elaboración del Mapa Estratégico de Recursos Humanos resulta evidente que las perspectivas se encuentran relacionadas entre sí bajo una relación de

causa y efecto, teniendo un impacto inminente en las perspectivas financieras (Ver figura 25).

Figura 25: Definición de Mapa Estratégico del Área de Gestión de Recursos Humanos



5.3 Definición de Indicadores

Los indicadores de gestión son utilizados para conocer hasta qué punto o en qué medida se están cumpliendo los objetivos estratégicos (Camejo, 2012). Deben ser entendibles a fin de que puedan ser reconocidos por los usuarios y controlables dentro de la estructura de la organización, tienen como propósito principal comunicar, entender, orientar y compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.

Bajo este marco conceptual y considerando el alcance de sus funciones, se ha desarrollado la siguiente propuesta de indicadores para el área de recursos humanos orientados a contribuir al cumplimiento de cada objetivo estratégico previamente definido (Ver tabla 9)

Tabla 9: Indicadores – Objetivos Estratégicos Área de Recursos Humanos

Objetivo Estratégico	Perspectiva de Balanced Scorecard	Descripción del Objetivo	Finalidad	Indicadores Propuestos Área de Gestión de Talento Humano	Criterio de Cálculo	Resultados Esperados-Cumplimiento de Metas		
Desarrollar programas de excelencia en el servicio para el personal que presta servicios en la Institución	Clientes	Asegurar que el personal que labora en la institución conozca los parámetros y lineamientos necesarios para brindar una atención acorde con las expectativas trazadas por la organización	Excelencia en el servicio al cliente	Incidencia del Programa en el Nivel de Efectividad del Servicio al Cliente	Comparativo previo y posterior al programa (Número de requerimientos atendidos en los que el cliente obtuvo una solución satisfactoria a su requerimiento/ Total de requerimientos atendidos)*100	100% -91%	90% - 81%	80% - 00%
				Incidencia del Programa en el Tiempo de Espera de Servicio al Cliente	Comparativo previo y posterior al programa(Tiempo promedio real de espera de clientes para recibir atención/ Tiempo promedio estimado de espera)*100	100% -91%	90% - 81%	80% - 00%
				Incidencia del Programa en la Cordialidad en el servicio al cliente	Comparativo previo y posterior al programa (Promedio puntuación otorgada al criterio de amabilidad en el servicio/Promedio meta trazado)*100	100% -91%	90% - 81%	80% - 00%
Desarrollar programas de capacitación continua técnico-normativa para el personal que presta servicios en la Institución	Clientes	Asegurar que el personal que labora para la Institución participe en programas de capacitación acorde a sus responsabilidades asignadas	Creación de valor para la alta directiva y para el cliente externo	Tiempo de Formación por Servidor Público	(Horas invertidas en capacitación del Servidor Público / Horas previstas de Capacitación)*100	100% -91%	90% - 81%	80% - 00%
				Índice de cumplimiento de plan de formación Servidores Públicos	(Capacitaciones impartidas / Capacitaciones previstas de acuerdo al plan)*100	100% -91%	90% - 81%	80% - 00%
				Calidad de la Capacitación Recibida	(Puntaje evaluación aplicada del conocimiento adquirido luego de la capacitación/ Puntaje Evaluación Esperada)*100	100% -91%	90% - 81%	80% - 00%
				Nivel de Satisfacción de la Formación	(Número de Servidores Satisfechos con la formación recibida/ Total de servidores que conformaron el programa de formación)*100	100% -91%	90% - 81%	80% - 00%
				Nivel de aplicación de lo aprendido	(Puntaje otorgado por los asistentes en virtud al contenido de la capacitación y su posibilidad de aplicación a la gestión diaria)*100	100% -91%	90% - 81%	80% - 00%

Objetivo Estratégico	Perspectiva de Balanced Scorecard	Descripción del Objetivo	Finalidad	Indicadores Propuestos Área de Gestión de Talento Humano	Criterio de Cálculo	Resultados Esperados-Cumplimiento de Metas		
Procurar la automatización en la gestión de servicios del Área de Recursos Humanos	Aprendizaje y Crecimiento	Optimizar recursos en términos de tiempos y costos	Creación de valor para los colaboradores	Nivel de Acceso a Hardware y Software	(Número de servidores con acceso a hardware y Software / Número de servidores)*100	100% -91%	90% - 81%	80% - 00%
				Nivel de Satisfacción Sistema	(Puntuación promedio otorgada respecto a la funcionalidad del Sistema/ Puntuación esperada sobre la funcionalidad del sistema)*100	100% -91%	90% - 81%	80% - 00%
Mejorar los procesos de selección	Procesos Internos	Determinar las competencias necesarias para cada cargo y contratar a las personas que posean o puedan desarrollar dichas habilidades.	Creación de valor para la alta directiva y para el cliente externo	Cumplimiento de Nómina	(Número de requerimientos de personal atendido/ Número de personal requerido)*100	100% -91%	90% - 81%	80% - 00%
				Eficacia en el Reclutamiento	(Promedio del Resultado de evaluaciones personal reclutado e incorporado/ Meta trazada)*100	100% -91%	90% - 81%	80% - 00%
				Tiempo promedio de selección	(Tiempo promedio real invertido en procesos de selección /Meta de tiempo promedio trazada para procesos de selección)*100	100% -91%	90% - 81%	80% - 00%
Establecer planes de carrera	Aprendizaje y Crecimiento	Determinar las oportunidades que tiene el personal para su desarrollo profesional dentro de la Institución	Generación de Compromiso y Fidelidad por parte de los colaboradores	Nivel de satisfacción con el desarrollo profesional conseguido	(Numero de servidores satisfechos con su desarrollo/Total de servidores)*100	100% -91%	90% - 81%	80% - 00%
				Porcentaje de Promoción del Personal	(Número de Servidores Promovidos/ Meta de promociones trazada)*100	100% -91%	90% - 81%	80% - 00%
				Nivel de Promoción de Personal	(Número de vacantes de nivel jerárquico superior cubiertas con personal interno/ Número de vacantes de nivel jerárquico superior)*100	100% -91%	90% - 81%	80% - 00%
Evaluar el desempeño de los colaboradores	Clientes	Incrementar los niveles de eficiencia del capital Humano y mejorar la retroalimentación	Creación de valor para el personal y el cliente externo	Nivel de desempeño	(Resultados obtenidos por los servidores en su evaluación de desempeño/ Resultado esperado de desempeño)*100	100% -91%	90% - 81%	80% - 00%
				Frecuencia de Retroalimentación del desempeño	(Periodicidad con la que se realiza la retroalimentación /Meta de periodicidad trazada)*100	100% -91%	90% - 81%	80% - 00%
				Efectividad de la Retroalimentación de desempeño	(Promedio de desempeño obtenido en el periodo siguiente a la retroalimentación/ Promedio meta trazado)*100	100% -91%	90% - 81%	80% - 00%
Desarrollar las competencias del personal	Clientes	Establecer planes de acción para el desarrollo de aptitudes del colaborador en base a la evaluación realizada	Creación de valor para el personal y el cliente externo	Nivel de Competencias	(Nivel de competencias del servidor / Nivel de competencias requeridas para el cargo)*100	100% -91%	90% - 81%	80% - 00%

Objetivo Estratégico	Perspectiva de Balanced Scorecard	Descripción del Objetivo	Finalidad	Indicadores Propuestos Área de Gestión de Talento Humano	Criterio de Cálculo	Resultados Esperados-Cumplimiento de Metas		
Optimizar los costos del Área de Recursos Humanos	Financiera	Optimizar costos de formación y mantener una distribución eficiente de carga laboral por funcionario	Generación de Ahorro para la Institución	Ejecución de Presupuesto de Formación por Servidor Público	(Monto invertido por concepto de capacitación por servidor / Monto presupuestado por concepto de capacitación por servidor)*100	100% -91%	90% - 81%	80% - 00%
				Retorno sobre la Inversión en Formación	(Beneficios del Programa de Formación / Costo del Programa)*100	100% -91%	90% - 81%	80% - 00%
Procurar la mejora del Clima Laboral de la Institución	Clientes	Velar por el cumplimiento de las condiciones para mantener un buen ambiente de trabajo que motive la permanencia de colaboradores calificados	Retención de personal calificado	Índice de Rotación de personal	(Número de servidores que se desvinculan de la institución / Total de servidores)*100	100% -91%	90% - 81%	80% - 00%
				Índice de Satisfacción del Liderazgo	(Calificación promedio otorgada por los servidores al inmediato superior en base a su liderazgo/Nota promedio esperada)*100	100% -91%	90% - 81%	80% - 00%
				Índice de Condiciones de Trabajo	(Nivel de satisfacción del personal respecto de las condiciones en las que desarrollan sus actividades/Nivel de satisfacción esperado)*100	100% -91%	90% - 81%	80% - 00%
				Índice de Motivación de Personal	(Calificación promedio del nivel de motivación del personal/ Meta trazada)*100	100% -91%	90% - 81%	80% - 00%
Optimizar los sistemas de retribución al personal	Financiera	Asegurar que el paquete remunerativo resulta atractivo para el personal competente	Retención de personal calificado	Índice de Satisfacción Salarial	(Calificación otorgada al nivel de salario en función a las responsabilidades asignadas /Calificación promedio esperada)*100	100% -91%	90% - 81%	80% - 00%
Difundir periódicamente los objetivos de recaudación de la Institución y el aporte de cada área para el logro de dicha meta	Aprendizaje y Crecimiento	Establecer los canales de comunicación más efectivos para dar a conocer los objetivos de la Institución	Alineación de los objetivos personales con los institucionales	Índice de Conocimiento de Objetivos Institucionales	(Promedio de Evaluación sobre conocimiento de objetivos/Promedio meta trazado)*100	100% -91%	90% - 81%	80% - 00%
				Efectividad de Canales de Comunicación Interna	(Promedio de satisfacción accesibilidad de la información/ Promedio meta trazado)*100	100% -91%	90% - 81%	80% - 00%
Viabilizar la mejora de procesos	Procesos Internos	Identificar oportunidades de mejora en los procesos de Gestión de Desarrollo Humano	Eficiencia en Recursos Humanos	Nivel de Ejecución de Propuestas de Mejora	(Propuestas viables de mejora ejecutadas / Propuestas de mejora viables de aplicación en un periodo determinado)*100	100% -91%	90% - 81%	80% - 00%
				Frecuencia de Revisión de Procesos	(Número de Revisiones de procesos realizadas/Número de revisiones de procesos planificadas)*100	100% -91%	90% - 81%	80% - 00%

Objetivo Estratégico	Perspectiva de Balanced Scorecard	Descripción del Objetivo	Finalidad	Indicadores Propuestos Área de Gestión de Talento Humano	Criterio de Cálculo	Resultados Esperados-Cumplimiento de Metas		
				Efectividad en la mejora de procesos	(Nivel de satisfacción obtenida en base a la mejora realizada/ Nivel esperado de satisfacción debido a la mejora)*100	100% - 91%	90% - 81%	80% - 00%
Mejorar la sinergia con otras áreas	Procesos Internos	Asegurar que los tiempos de respuesta establecidos por el Área son acordes a las necesidades de su cliente interno	Eficiencia en Procesos de Recursos Humanos	Tasa de Polivalencia	(Número de Procesos que domina el servidor público/ Número del Procesos Totales del Área)*100	100% - 91%	90% - 81%	80% - 00%
				Tiempo de Atención a Requerimientos	(Periodo de tiempo promedio en el que un requerimiento es atendido / Tiempo estipulado para la atención del requerimiento)*100	100% - 91%	90% - 81%	80% - 00%

En la tabla 9 se ha procedido a detallar cada objetivo estratégico del Área con su respectiva descripción, la finalidad del cumplimiento del mismo, la definición de los indicadores como tal y el porcentaje de cumplimiento de metas que permitirá generar alertas sobre las desviaciones en los niveles de desempeño.

5.4 Tablero de Comando

Una vez que se han determinado los indicadores de gestión para el Área de Talento Humano, se debe proceder con su traslado al tablero de comando.

La información contenida en el tablero corresponde a la perspectiva de Balanced Scorecard sobre la cual se enfoca el indicador, la denominación del indicador, la meta propuesta por el área de recursos humanos para el periodo de análisis, el resultado efectivamente obtenido para la evaluación del indicador y finalmente se determina el porcentaje de cumplimiento de la meta (cumplimiento real versus meta fijada); la columna de estatus refleja mediante los colores asignados para el resultado de consecución de metas – Verde (100% a 91%), Amarillo (90% a 81%), Rojo (80% a 00%)- en función del porcentaje de cumplimiento de la meta, permitiendo a los distintos responsables contar con una herramienta amigable que viabiliza la oportuna toma de acciones inmediatas para corregir las desviaciones

presentadas en el desempeño que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

A manera de ejemplo, se incluye a continuación la tabla 10 en la que se plasma el tablero de control propuesto para el área.

Tabla 10: Tablero de Comando – Área de Gestión de Talento Humano – Ejemplo

Perspectiva de Balanced Scorecard	Indicador	Unidad de Medición	Resultados Esperados			Estatus
			Meta Propuesta	Resultado Obtenido	% de Cumplimiento de Metas	
Aprendizaje y Crecimiento	Nivel de Acceso a Hardware y Software	%	100%	100%	100%	
	Nivel de Satisfacción Sistema	%	90%	80%	89%	
	Nivel de satisfacción con el desarrollo profesional conseguido	%	90%	70%	78%	
	Porcentaje de Promoción del Personal	%	5%	1%	20%	
	Nivel de Promoción de Personal	%	10%	7%	70%	
	Índice de Conocimiento de Objetivos Institucionales	%	100%	95%	95%	
Clientes	Efectividad de Canales de Comunicación Interna	%	100%	85%	85%	
	Incidencia del Programa en el Nivel de Efectividad del Servicio al Cliente	%	95%	88%	93%	
	Incidencia del Programa en el Tiempo de Espera de Servicio al Cliente		95%	90%	95%	
	Incidencia del Programa en la Cordialidad en el servicio al cliente	%	100%	98%	98%	
	Tiempo de Formación por Servidor Público	%	100%	80%	80%	
	Índice de cumplimiento de plan de Formación Servidores Públicos	%	100%	92%	92%	
	Calidad de la Capacitación Recibida	%	95%	89%	94%	
	Nivel de Satisfacción de la Formación	%	100%	96%	96%	
	Nivel de aplicación de lo aprendido	%	100%	87%	87%	
	Nivel de desempeño	%	100%	76%	76%	
	Frecuencia de Retroalimentación del desempeño	%	100%	80%	80%	
	Efectividad de la Retroalimentación de desempeño	%	100%	76%	76%	
	Nivel de Competencias	%	90%	85%	94%	
	Índice de Rotación de personal	%	5%	10%	-200%	
	Financiera	Índice de Satisfacción del Liderazgo	%	95%	80%	84%
Índice de Condiciones de Trabajo		%	90%	89%	99%	
Índice de Motivación de Personal		%	95%	92%	97%	
Ejecución de Presupuesto de Formación por Servidor Público		%	100%	97%	97%	
Retorno sobre la Inversión en Formación		%	85%	82%	96%	
Índice de Satisfacción Salarial		%	90%	76%	84%	
Cumplimiento de Nómina		%	90%	73%	81%	
Eficacia en el Reclutamiento		%	93%	78%	84%	
Tiempo promedio de selección		%	100%	95%	95%	
Procesos Internos		Nivel de Ejecución de Propuestas de Mejora	%	100%	85%	85%
	Frecuencia de Revisión de Procesos	%	90%	84%	93%	
	Efectividad en la mejora de procesos	%	100%	72%	72%	
	Tasa de Polivalencia	%	70%	65%	93%	
	Tiempo de Atención a Requerimientos	%	100%	93%	93%	

Como se ha podido apreciar, el tablero de comando constituye una herramienta que ofrece una imagen gráfica y clara de las operaciones del Área, facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos planteados y genera indicadores objetivos de control efectivo logrando que la estrategia sea el objetivo de todos los miembros y que se trabaje en ella todos los días.

5.5 Análisis Financiero de la Propuesta

Con la finalidad de proceder con un breve análisis del impacto financiero de la aplicación de la propuesta se ha tomado como referencia las últimas cifras publicadas disponibles correspondientes al presupuesto de la Institución asignado y ejecutado con corte a Mayo 31 del 2016.


Tabla 11: Ejecución de Presupuesto SRI- Ejercicio Económico 2016 – Corte a Mayo 31

Rubro del Presupuesto	Vigente (En dólares)	Devengado a Mayo 2016 (En dólares)	Porcentaje de Ejecución
Bienes Y Servicios De Consumo	12,086,737.12	5,001,548.51	41.38%
Otros Gastos Corrientes	147,055.65	75,164.86	51.11%
Total Gestión Regional	12,233,792.77	5,076,713.37	41.50%
Gastos En Personal	77,081,639.82	31,206,908.72	40.49%
Bienes Y Servicios De Consumo	9,710,073.16	4,722,346.82	48.63%
Otros Gastos Corrientes	558,353.86	407,149.28	72.92%
Transferencias Y Donaciones Corrientes	232,000.00	177,000.00	76.29%
Total Gestion Nacional	87,582,066.84	36,513,404.82	41.69%
Total Mejora De La Infraestructura Fisica Del Sri Fase III- Inicio 2012	64,240.00	0.00	0.00%
Total Construccion Del Componente Integral De Aplicaciones Tecnologicas -Ciat- Para El Servicio De Rentas Inte:	11,988,781.57	1,538,093.40	12.83%
Total Ampliación Y Renovación De Bienes De Capital Tecnológicos 2016	4,944,530.87	0.00	0.00%
Total Implementación De Equipamiento Critico Para Las Operaciones Y Servicios Que Brinda El Servicio De Renta:	1,316,767.00	0.00	0.00%
Total Determinacion, Recaudacion, Asistencia Y Control De Los Tributos Internos	18,314,319.44	1,538,093.40	8.40%

Tomado de: Información Financiera SRI

En caso de implementarse la propuesta de Balanced Scorecard, en concordancia con los objetivos estratégicos propuestos orientados a las funciones primordiales del Área de Recursos Humanos, los efectos se evidenciarían en primera instancia en las siguientes divisiones:

Tabla 12: Proyección de Efectos de la Implementación – Rubro Presupuesto RMU

Enfoque Estratégico BSC - RRHH	Áreas en las que el BSC impactaría en primera Instancia	No. De Servidores Aproximados	RMU Anual Aproximada por colaborador (a Mayo 2016)- Niveles Operativos	Gasto Anual Aproximado de Nómina Niveles Operativos
Excelencia en el Servicio al Cliente Idoneidad Técnico Normativa del Personal Desarrollo de Competencias Mejora de los Procesos de Selección Automatización en la Gestión de Servicios Políticas de Retención de Talento	Asistencia Al Contribuyente	187	11,832.00	2,212,584.00
	Atencion Transaccional	199	11,832.00	2,354,568.00
	Cobro	25	21,120.00	528,000.00
	Departamento De Cobro	64	21,120.00	1,351,680.00
	Unidad Administrativa De Talento Humano	37	21,120.00	781,440.00
	Formacion Y Capacitacion Del Talento Humano	8	16,944.00	135,552.00
	Seleccion, Contratacion E Induccion De Personal	11	16,944.00	186,384.00
	Plantilla Objetivo - Fase Inicial del BSC	531		7,550,208.00
	Porcentaje en Relación del Total Nacional	16.07%		13.29%
	Total Plantilla Nacional (Incluidos todos los niveles jerarquicos)	3304		56,829,793.93
	Optimización Prevista en Nómina luego del BSC	53		755,020.80
	Cifras Luego de BSC	478		6,795,187.20
	Disminucion de Costos en Relación Presupuesto Anual			1.33%

Como se puede evidenciar, se incluyen ciertas áreas de atención al cliente puesto que la propuesta considera un programa intensivo de capacitación en lo que a excelencia en servicio al cliente se refiere a fin de incrementar la meta recaudatoria institucional. No se considera un costo de implementación de la propuesta dado que en caso de ejecutarse se efectuaría haciendo uso de los recursos de capital humano con los que cuenta la institución actualmente en la plantilla.

Se prevé que en una primera etapa la afectación en los gastos de personal se evidencie únicamente a niveles operativos puesto que no se recomienda ajuste en cuanto a número de funcionarios en niveles jerárquicos superiores dado que serán los responsables de la implementación de la estrategia.

Optimizando las competencias de la plantilla y priorizando la automatización de funciones a través de la ejecución de la estrategia, se prevé una reducción de al menos el 10% del costo total de la nómina, considerando el impacto en el rubro anual de remuneraciones unificadas, en caso de implementarse la propuesta se generaría una disminución del 1.33% de dicho rubro.

Por el lado de los ingresos, considerando la optimización en la calidad del servicio y de mantenerse los factores económicos externos constantes, se prevé un incremento de la recaudación de un 3% anual en un primer periodo, porcentaje que podría ser mayor en caso de llevar el modelo a otras áreas de la institución.

Conclusiones y recomendaciones

El desarrollo del presente trabajo de titulación ha estado orientado a dar solución a la interrogante planteada como problemática de la investigación, esta es ¿Cuál sería la aportación de valor del Balanced Scorecard para el Área de Talento Humano con el fin de mejorar su desempeño? Las diferentes teorías mencionadas en el Marco Teórico han sustentado la importancia cada vez mayor de la gestión estratégica de los recursos humanos en las organizaciones y de que la alta dirección consiga establecer metas estratégicas que puedan ser cuantificadas en función de las aportaciones que la gestión del capital humano realiza.

Cómo objetivos de la investigación se fijaron:

1) Analizar el plan estratégico del Servicio de Rentas Internas, objetivo que pudo ser alcanzado a través de la revisión de los recursos documentales provistos por la Institución; más allá de su análisis, se buscó conocer el nivel de entendimiento que los colaboradores tienen de dicha estrategia haciendo uso de la encuesta como herramienta de recopilación de datos, determinándose en el transcurso de la recopilación una interesante oportunidad de mejora en los sistemas de comunicación interna de la Institución, mecanismos de difusión y acceso multinivel.

2) Evaluar la situación actual del área de gestión de talento humano, particular que fuera concretado a través de la medición del nivel de satisfacción del cliente interno en virtud de la valoración de su experiencia en la atención de requerimientos concernientes a sus principales funciones y de los principales aspectos de su entorno de trabajo, además de la enriquecedora opinión de funcionarios del nivel directivo del Área de Recaudación y Asistencia al Ciudadano, principales áreas impulsoras de la misión recaudatoria de la institución. Los resultados evidenciaron que es necesario tomar acciones correctivas de manera especial en factores como los sistemas de evaluación de desempeño del personal, mecanismos y frecuencia de retroalimentación, manejo de liderazgo y comunicación de objetivos.

3) En el desarrollo de la propuesta se procedió con el cumplimiento del tercer objetivo, a través del diseño de un Balanced Scorecard para el área de recursos humanos que incluye indicadores de gestión alineados con la estrategia de la Institución que fue previamente trasladada al desarrollo de una propuesta de visión particular del área y finalmente simplificada a objetivos estratégicos que viabilizarán un mayor compromiso por parte de los colaboradores y facilitarán su comprensión y orientación de acciones al cumplimiento de los objetivos globales y corrección de las oportunidades de mejora determinadas a través del análisis de la situación actual del área.

4) Se estableció un tablero de comando en el que se propusieron metas en relación a las principales funciones del área considerando las perspectivas financiera, clientes, procesos, aprendizaje / crecimiento.

Finalmente, se realizó un muy breve análisis económico del impacto que tendría en caso de implementarse la propuesta, el cuál llegará a ser más representativo desde la perspectiva financiera conforme transcurra el tiempo necesario para la implantación de la estrategia en la cultura institucional (de tres a cinco años de acuerdo a la evidencia empírica) y se maximizará en caso de aplicarse el sistema en otras áreas de la institución.

Adicionalmente, se sugieren las siguientes recomendaciones en virtud de la investigación realizada:

1) Mejorar los sistemas de comunicación interna, determinando los canales idóneos para la comunicación de objetivos estratégicos y facilitar su entendimiento en todos los niveles de la organización.

2) Realizar una revisión mensual de los niveles de desempeño y proceder con la correspondiente actualización en el cuadro de mando integral propuesto a fin de determinar oportunamente cualquier desviación de las metas propuestas y/o optimización de procesos para mitigar cuellos de botella.

3) Socializar los resultados obtenidos del proceso con otras áreas de la institución a fin de motivar el análisis de factibilidad y posterior implementación del sistema en otras divisiones responsables de procesos críticos.

4) Establecer reuniones periódicas en las que la alta directiva ponga en conocimiento de los niveles operativos la consecución de los objetivos institucionales a fin de fomentar un sentido de identidad y pertenencia que permita alinear sus propios objetivos a los de la organización.

5) Complementar la estrategia con el desarrollo de mecanismos de motivación no financieros al personal con la finalidad de retener al personal calificado.

Bibliografía

Alles Martha Alicia (2009), *Diccionario de términos de Recursos Humanos*, Buenos Aires: Granica.

Alles Martha Alicia (2015), *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.

Amo Baraybar Francisco (2011). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. Madrid: Esic Editorial.

Ballvé Alberto M. (2002). *Cuadro de Mando, Organizando información para crear valor*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Becker Brian E., Huselid Mark A., Ulrich Dave (2001). *Cuadro de Mando de Recursos Humanos en la Empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Bernal Torres César Augusto (2006), *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson.

Boronat Ombuena Gonzalo J. y Simó Belenguer Sergio (2006), *BSC: Un modelo para optimizar la gestión del Sector Público Municipal*. Suplemento Estrategia Financiera No. 233, Noviembre 2006.

Business, E. (2016). *Cinco funciones de Recursos Humanos en la Gestión del Talento*. *Esan.edu.pe*. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/05/cinco-funciones-recursos-humanos-gestion-talento/>

Carrasco Díaz, Sergio (2009) *Metodología de investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: Editorial San Marcos.

Camejo Joanna. (2012, Noviembre 28). *Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos?* Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>

Claudio Périssé Marcelo, noviembre/diciembre 2001, El Balanced Scorecard Y La Gestión De Recursos Humanos, *Técnica Administrativa*, Buenos Aires, Volumen: 01, Número: 02

Constitución de la República del Ecuador, Registro Oficial 449 (2008).

Coronado Padilla Jorge (2007), Escalas de Medición, Paradigmas Vol. 2, Corporación Universitaria Unitec pp.104-125

El Blog de WorkMeter (2016). 7 diferencias entre Objetivos estratégicos y Objetivos específicos. *Es.workmeter.com*. Recuperado de <http://es.workmeter.com/blog/bid/273265/7-diferencias-entre-Objetivos-estrat-gicos-y-Objetivos-espec-ficos>

Fitz-enz Jac (2003). *El ROI (Rendimiento de la Inversión) del Capital Humano*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Fred R. David (2003), *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.

Fuente Isaz Gallego Carmen, Icart Isern M. Teresa, Anna M. & Pulpón Segura Anna (2006), *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Barcelona: Publicaciones de la Universidad de Barcelona.

Gimeno Zuera, J. (1996), “El cuadro de mando como sistema informativo para la gestión empresarial”, *Partida Doble*, No.68, pp. 36-46.

Kaplan Robert S. y Norton David P. (2009), *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. España: Ediciones Gestión 2000.

Kaplan Robert S. y Norton David P. (2009), *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Grupo Planeta.

Kaplan Robert, Norton David P. (2008), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Estados Unidos de América: Harvard Business Press.

Kaplan Robert, Norton David P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Estados Unidos de América: Harvard Business Press.

Kaplan Robert S. y Norton David P. (2004), *Mapas estratégicos: convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Harvard Business School Publishing Corporation.

Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas, Registro Oficial 206 (1997).

Ley Orgánica de Empresas Públicas, Registro Oficial Suplemento 48 (2009), Última Modificación (2011).

Martínez Pedros Daniel, Milla Gutiérrez Artemio (2003), *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Martinez Rivadeneira Ricardo (2016). *Aprendizaje en la aplicación del balanced scorecard al talento humano*. *Rmartinezrivadeneira.wordpress.com*. Recuperado de <https://rmartinezrivadeneira.wordpress.com/?s=aprendizaje+en+la+aplicacion+del+balanced+scorecard+al+talento+humano>

Pérez Porto Julián y Merino María. Publicado: 2008. *Definición de método deductivo* (2016). — *Definicion.de*. Actualizado: 2012. *Definición.de*. Recuperado de <http://definicion.de/metodo-deductivo/>

¿Qué es el clima laboral? | *Emprende Pyme*. (2010). *Emprende Pyme*. Recuperado de <http://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html>

¿Qué es la evaluación 360º? (2014). El blog de Inspiring Benefits. Recuperado de <http://blog.inspiringbenefits.com/recursos-humanos/que-es-la-evaluacion-360o/>

¿Qué es el SRI? - Servicio de Rentas Internas del Ecuador. (2016). Sri.gob.ec. Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/67>

Quiroga Alejandro (2000), *El Balanced Scorecard aplicado al Individuo* (Tesis inédita de Maestría). Universidad del CEMA. Buenos Aires, Argentina

Ruiz Ordóñez Ronald Uriel, Guzmán Obando Javier, Lluís de la Rosa i Esteva Josep (2007), *Dirección Empresarial Asistida, Como Alinear Estratégicamente su Organización*, Madrid: Editorial Visión Net.

Sainz de Vicuña Ancìn José María (2003), *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic Editorial.

Sánchez Martorelli Jesús R. (2013), *Indicadores de Gestión Empresarial, De la estrategia a los resultados con el Balanced Scorecard- Cuadro de Mando Integral*. Estados Unidos de América: Palibrio LLC.

Sabino, Carlos A. (1996). *El Proceso de Investigación*. Argentina: Ed. Lumen - Humanitas.

Shaw John C. (1991), *Gestión de servicios: la consecución del éxito en empresas de servicios* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Silva Ayçaguer, Luis Carlos (1997) *Cultura Estadística e Investigación Científica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Rodrigo Valdivia Lefort, M. (2016). Sistemas de compensaciones variables y sus efectos sobre los gobiernos corporativos - Monografias.com. Monografias.com. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos97/sistemas-compensaciones-variables-y-sus-efectos-gobiernos-corporativos/sistemas-compensaciones-variables-y-sus-efectos-gobiernos-corporativos.shtml>

Transparencia - Servicio De Rentas Internas Del Ecuador ("Transparencia - Servicio de Rentas Internas del Ecuador", 2016) *Transparencia - Servicio de Rentas Internas del Ecuador*. (2016). Sri.gob.ec. Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/transparencia2>

Vélez, D., Andrés, E., Vargas, j., & Santana, T. (2016). *Normas Apa 2016 – Edición 6*. *Normasapa.net*. Recuperado de <http://normasapa.net/normas-apa-2016/>

Villoslada J. (2016). *La importancia de los activos intangibles en la empresa*. EADA View. Recuperado de <http://blogs.eada.edu/2016/06/14/activos-intangibles-en-la-empresa/>

Anexos



Anexo I: Formato de encuesta

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL Facultad De Ciencias Administrativas

Encuesta Dirigida a los Servidores Públicos del Servicio de Rentas Internas – Dirección Zonal 8

Información Respecto de la Encuesta	
Propósito de la Encuesta:	La presente encuesta tiene por propósito recopilar información sobre la institución mencionada, con propósitos meramente investigativos para fines educativos
Uso de los Resultados Obtenidos	Los resultados obtenidos serán tabulados y utilizados para soporte investigativo.
El investigador garantiza al participante la total confidencialidad respecto de la información proporcionada por éste, asegurando que terceras personas no identificarán ni se relacionará la información proporcionada con el participante	

Estimado participante,

Agradecemos su participación en la presente encuesta, solicitamos lea detenidamente cada pregunta y marque con una X la respuesta seleccionada. Por favor, no deje ninguna pregunta sin responder.

El siguiente grupo de preguntas se encuentran relacionadas directamente con la perspectiva organizacional

Sírvase responder afirmativa (SI) o negativamente (NO) las siguientes interrogantes:

Pregunta	Si	No
1.- ¿Conoce usted la Misión del Servicio de Rentas Internas?		
2.- ¿Conoce usted la Visión del Servicio de Rentas Internas?		
3.- ¿Conoce usted los Valores Institucionales del Servicio de Rentas Internas?		
4.- ¿Conoce usted los Objetivos Institucionales del Servicio de Rentas Internas?		
5.- ¿Conoce usted como su trabajo en particular aporta a la Institución para alcanzar los objetivos propuestos?		
6.- ¿Conoce usted las Políticas Institucionales del Servicio de Rentas Internas?		
7.- ¿Considera usted que han sido efectivos los canales de comunicación a los colaboradores sobre las Políticas Institucionales del SRI, es decir, se encuentran al alcance y pueden ser fácilmente entendidas por todos?		
8.- ¿Conoce usted las metas de desempeño que debe alcanzar en el corto, mediano y largo plazo?		
9.- ¿Considera que los métodos utilizados por sus superiores para evaluar su desempeño son objetivos?		

10.- ¿Con que periodicidad es usted informado por los líderes de alto nivel sobre los objetivos propuestos por la Institución y de los planes de acción trazados para alcanzarlos?

Nunca	Anualmente	Semestralmente	Trimestralmente	Mensualmente	Semanalmente	Constantemente

11.- ¿Con que periodicidad es usted informado de las Políticas Institucionales del SRI?

Nunca	Anualmente	Semestralmente	Trimestralmente	Mensualmente	Semanalmente	Constantemente

12.- ¿Con que frecuencia recibe retroalimentación respecto del cumplimiento de las metas que le fueron planteadas? (en caso de que no se le hayan propuesto metas de desempeño, por favor marque NUNCA)

Nunca	Anualmente	Semestralmente	Trimestralmente	Mensualmente	Semanalmente	Constantemente

13.- Califique su nivel de motivación personal para alcanzar los objetivos que se le plantean

Totalmente Desmotivado	Medianamente Desmotivado	Escasamente Desmotivado	Indiferente	Escasamente Motivado	Medianamente Motivado	Totalmente motivado

En una escala del 1 al 6 siendo 1 completamente en desacuerdo y 6 completamente de acuerdo, sírvase calificar los siguientes enunciados:

Pregunta	1	2	3	4	5	6
14.- ¿Considera usted que todos los niveles de la organización tienen acceso a recursos tecnológicos e implementos de trabajo? Ej. Equipos, hardware, software						
15.- ¿Considera usted que los actuales sistemas de información de la Institución proveen los datos necesarios para el desempeño diario y el control de objetivos, metas, y recursos						
16.- ¿Considera usted que la Institución lo capacita constantemente?						
17.- ¿Considera usted que la capacitación que recibe va acorde con la estrategia de la empresa?						

El siguiente grupo de preguntas se encuentran relacionadas directamente con su percepción del desempeño del Área de Gestión de Talento Humano

En una escala del 1 al 6 siendo 1 completamente insatisfecho y 6 completamente satisfecho, sírvase calificar los siguientes enunciados:

Pregunta	1	2	3	4	5	6
18.- ¿Considera usted que los plazos otorgados por el Área de Recursos Humanos para la atención de requerimientos son oportunos en relación a la urgencia de su necesidad?						
19.- ¿Considera usted que son efectivos los canales establecidos para la presentación de requerimientos al Área de Recursos Humanos?						
20.- ¿Cómo calificaría la precisión de la atención recibida a su requerimiento presentado al Área de Recursos Humanos?						
21.- ¿Considera usted que los colaboradores de Recursos Humanos son corteses, respetuosos y amables con los colaboradores de todos los niveles y Áreas de la Institución?						
22.- ¿Los requerimientos presentados al Área de Recursos Humanos son atendidos en los plazos previstos?						
23.- ¿Considera usted que la labor realizada por el Área de Recursos Humanos aporta al desarrollo de la Institución y al desarrollo y bienestar de sus colaboradores?						

Anexo II: Entrevista al Jefe de Cobro de la Institución



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
Facultad De Ciencias Administrativas

Cuestionario guía para Entrevista dirigida al Nivel Directivo del Área de Recaudación y Asistencia al Ciudadano del Servicio de Rentas Internas – Dirección Zonal 8

Objetivo: Conocer el nivel de alineación de la gestión del Área de Recursos Humanos para el cumplimiento de la misión institucional

1) ¿Cuál considera usted que es el aporte que brinda el Área de Recursos Humanos para la gestión de recaudación y asistencia al ciudadano?

Con respecto a que creo yo que brinda el área de talento humano, desde mi punto de vista ellos son los que dan la contratación del personal que va atado a un perfil que se requiere que presten los servicios en los departamentos de cobro o asistencia al ciudadano que está atado al tema de recaudación y al tema de atención propiamente dicho, que cumplan ciertos perfiles que nosotros como departamento en este caso de cobro buscamos.

Tenemos experiencia en cobros, en coactivas, entonces talento humano en base al perfil que se requiere con respecto al puesto lo que hace es buscar a las diferentes personas que se acojan a este perfil y que cumplan los requisitos que busca el departamento para comenzar a hacer la gestión de contratación. Ahí creería yo que es como ellos nos brindan a nosotros el apoyo de manera puntual.

2) En su calidad de cliente interno, tiene la oportunidad de evaluar el desempeño del Área de Gestión de Recursos Humanos? De ser así, cómo lo realiza y con qué frecuencia?

No, nosotros como departamento de cobro y yo como jefatura no, no tengo la oportunidad de hacer una evaluación a la gestión o al área de recursos humanos.

3) En caso de presentarse algún requerimiento particular como nuevas contrataciones, capacitaciones, entre otros ¿Cómo se canaliza este requerimiento con el Área de Recursos Humanos?

Con respecto a nuevas contrataciones, si tenemos la partida o si tenemos el contrato que se define hacia alguna partida, talento humano lo que nos hace es buscar el personal que cumpla el perfil, eso lo hace con respecto a las contrataciones bajo cualquier modalidad que se dé aquí en instituciones públicas.

Con respecto a capacitaciones lo que hacemos cuando requerimos alguna es conversar con talento humano para definir temas; de hecho, como el área que tiene la experiencia o que tiene la necesidad, planteamos a veces capacitaciones en "x" temas y nosotros decimos que el capacitador que nos va a ayudar nos refuerce estos subtemas; entonces arrancamos en darle, a lo mejor no un

cronograma, pero si por lo menos un hilo conductor en el cual la capacitación realmente nos vaya a servir como departamento. Talento humano nos ayuda y el requerimiento nosotros lo hacemos en función de las necesidades del departamento.

4) ¿Cuál es el canal que usted maneja en caso de requerir mejoras de procesos para la gestión del Área de Recursos Humanos que permitan optimizar la sinergia interdepartamental?

Cuando hemos tenido que hacer mejoras en procesos para la gestión lo hemos hecho con los departamentos o con el área de gestión de la calidad. Lo que nosotros como departamento hemos hecho es exponer nuestros productos o servicios e indicar en qué momento, en qué fase de esos servicios podríamos encontrar o proponer mejoras y en todos los aspectos que hace el departamento de cobros en general.

Cuando nos hemos reunido con Gestión de la Calidad, también pedimos o exponemos la cantidad de personal que nosotros necesitamos, tomando en consideración la cantidad de productos que nosotros podemos tener

A veces el producto por ejemplo puede ser una facilidad de pago, pero no sabemos cuántas puedan llegar este año y arrancamos con estadísticas de años anteriores pero puede ser, este año ya nos pasó, ahora desde junio hasta noviembre la ley de solidaridad permite conceder facilidades en tres nuevas contribuciones que antes nosotros no las teníamos previstas y ese trabajo es adicional, es nuevo y lo tenemos que contestar en un periodo de tiempo muy corto, en menos de 5 días ya tiene que estar listo, entonces desde que el contribuyente ingresa el trámite hasta que nos llegue a nosotros ya va un día, yo tengo que resolver en casi menos de dos días, hasta que se vaya a notificar y que el contribuyente lo tenga tiene que cumplir casi 5 días, a veces si es posible, en otras ocasiones lo tratamos de hacer, pero es gran cantidad de trabajo que se va sumando.

Realmente lo que a veces nosotros proponemos a Gestión de la Calidad es que se tome en consideración ese tipo de cosas para tener en cuenta la cantidad real de funcionarios que nosotros como departamento necesitamos.

5) ¿Cómo se le da a conocer a usted si dichos requerimientos de mejora son viables y si efectivamente serán atendidos?

En estas reuniones que hemos tenido con la gente de Gestión de la Calidad, identificamos el problema y proponemos mejoras, porque no solamente es de identificar problemas y allá Usted a ver si me resuelve o resuélvame todo, de hecho proponemos mejoras. Hay algunas mejoras que efectivamente no son viables, entonces te dicen porqué no lo son o porqué no lo son en el corto tiempo, porque requieren de presupuesto, de infraestructuras muy grandes, de tecnologías que implican infraestructura, que implican capacidad, que implican muchas cosas o presupuestos muy grandes que a lo mejor no están considerados en el corto plazo.

Te voy a poner un ejemplo, nosotros hasta hace un tiempo hablábamos de un tema de las tarjetas de crédito, que sean cobradas como cuando tu vas a un Supermaxi que no tienes un Datafast, o en el Comisariato, Pharmacs o Fybeca tu compras y pagas con la tarjeta de crédito y el señor te lo pasa por una ranura que está conectada a una máquina, ya, eso lo podrían hacer y cobrar a través de una ventanilla de servicios y el departamento de Cobro que se dedique realmente a cobrar lo que debe y no a captar un cobro de una persona que viene voluntariamente, entonces nosotros les decíamos que ese producto exista a nivel nacional, ya no tener un Datafast atado a la mano de alguien sino que cada quien en su computadora abajo tenga ese sistema; claro, es un tema de tecnología, de infraestructura, de equipos, entonces entendemos que esos productos a veces no

son viables en el corto plazo mas allá de que las ideas puedan ser buenas, pueden ser muy interesantes pero no son viables en el corto plazo y hay otras que sí, de hecho a veces conversamos con los chicos cuando identificamos problemas y también damos soluciones.

Se han dado ciertas situaciones en donde sí se dan soluciones, para poder cumplir con lo que requerimos, creo que pueden ser viables o no dependiendo también de las necesidades de la administración y no solamente del departamento y que si son efectivamente atendidos algunos se quedan en el aire como este ejemplo que te puse porque es un tema muy grande que te van a decir que no y otros que si dependen de un tema interno entre nosotros si se los hace, o sea si tenemos ayuda en ese tema.

6) ¿Podría citar algún evento particular en el que solicitó alguna mejora de procesos y mencionar el periodo de tiempo en que se atendió dicho requerimiento? ¿Estuvo satisfecho con el tiempo de atención?

El año pasado el departamento de cobro envió el tema de la ley de remisión, que es un tema atípico que se lo dio una vez, de hecho mucha gente se adhirió a los beneficios de la ley, más de un millón de contribuyentes a nivel nacional; siendo esta la segunda zonal importante teníamos una gran cantidad de gente en atender. Dentro de los procesos de mejora que nosotros hicimos o que se hicieron en la parte propiamente de la implementación de ley fueron diferentes a lo que se hizo en la primera, 2007 o 2008, pero la de 2015 fue totalmente diferente en donde se plasmaron mejoras en los procesos. El contribuyente antes tenía que ser contestado, ahora ya no; si tú te acogías a remisión ya no tenias que ser contestado entonces eso a nosotros nos quitó un gran peso de encima: no teníamos que contestar todos los trámites de la gente que se acogía a remisión.

En este proceso nosotros también requerimos más personal porque, claro, era algo que no estaba planificado, era algo que cuando comenzamos en el año con la planificación del 2015 nadie lo había previsto. Esto arrancó en febrero y termino en septiembre, digo en febrero porque comenzaron los debates, la propuesta de la ley, todo, arrancó desde mayo oficialmente y termino en septiembre.

Alguna gente vino temporal, otra prestada para cumplir con estos productos, para esta mejora o para este proceso y si se lo dio; cuando se acabo ya, regresó todo a la normalidad pero dentro del proceso como tal comparándolo de un año a otro si se tomaron en consideración los cambios o las propuestas que se hicieron para mejorar los productos y servicios que nosotros brindamos a través de la remisión y casa adentro también se ayudó a que el departamento de cobro tenga suficiente cantidad de personal para que pueda brindar a la ciudadanía los beneficios de esta ley de remisión.

7) ¿Qué sugerencias le han planteado sus colaboradores respecto de la atención que deberían recibir por parte del Área de Recursos Humanos?

Bueno, aquí en la institución el área de RRHH coordina las acciones que se hacen a nivel nacional y de hecho efectivamente en algunos planteamientos que los colaboradores hacen acerca de RRHH, por ejemplo los cambios que hubo en el sistema, la gente decía: *No entiendo cómo nos cambiamos de sistema informático y nos hacen imprimir las hojas. Tienes que hablar con la gente aquí de RRHH*, yo les decía que tomen en cuenta que sí se tiene que entregar los certificados, si es por vacaciones como que no tiene mucho sentido pero si es por enfermedad, por todo ese tipo de cosas, por muerte de un familiar, por algo de eso se tienen que entregar los documentos, se supone que ese es el mecanismo; pero si a lo mejor en el mes tienes atrasos no tiene sentido

porque ya todo lo tienes en el sistema, nosotros aquí proponemos esto pero igual no va para adelante ni para atrás, igual lo tenemos que hacer todos los meses y todo un sistema burocrático y todo ese tipo de cosas, entonces yo sé creo que a lo mejor el área de RRHH de una zonal que no es la principal o que no es la matriz, a lo mejor lo que hace es cumplir con los lineamientos, lo que se indica a nivel nacional.

Hay unas observaciones que creo que sí son validas en ese aspecto pero todavía no ha habido una mejora en ese proceso, entonces como que queda un poco insatisfecho y la gente dice todos los meses: *Tengo que imprimir esto, tengo que firmar esto*, es un poco absurdo, pero eso es un ejemplo.

8) ¿Cómo se maneja en general la comunicación Institucional interna?

La comunicación institucional interna aquí en el SRI la manejamos vía correo electrónico, sea de las direcciones nacionales, o de nuestra zonal a través de los departamentos de comunicaciones en donde se nos comunica desde trabajo hasta temas sociales, el tema de la catástrofe que hubo ahora con el terremoto, sugerencias, temas de interés social.

El canal de comunicación no solamente viene atado a estos temas sino también con el tema del trabajo, todo lo que se publica, resoluciones, reglamentos, leyes, todo lo que va a nosotros propiamente dicho también se comunica a través del correo institucional, no sé si sea la manera más optima porque a lo mejor no todo el mundo lee, ve una imagen y cierra o a lo mejor se ve algo que diga *comunicación interna* y ahí muere, entonces no sé si sea la más optima pero creo que la manejan de manera general por el correo porque de ahí las comunicaciones que ponen en los ascensores o cuando tu entras a los diferentes departamentos yo no creo que tampoco mucha gente les preste atención, de hecho a veces yo me he encontrado con comunicaciones muy obsoletas o sea requisitos que ya ni siquiera se los pide.

9) ¿De qué manera y con qué frecuencia reciben sus colaboradores retroalimentación respecto de su desempeño?

Lo hacen siempre de manera formal. Por lo menos en el departamento de cobro tratamos de hacerlo siempre en las evaluaciones de desempeño; eso es obligatorio para nosotros, salvo que alguna persona se encuentre con permiso de maternidad o esté de vacaciones y ya tenga que entregar la evaluación de desempeño.

Lo que se ha hecho aquí en el departamento antes de llegar a esa fase final es que conversamos y se explica por qué estamos poniendo una nota de esa índole mas allá de que no todo el mundo esté contento, no estamos buscando que la gente esté contenta, lo que buscamos es la objetividad en el momento de que alguien reciba una nota y en el momento de decirle: *Mira te estoy poniendo una nota de x cantidad por este motivo* y también escuchar a la otra persona, a veces el tema de retroalimentar de hecho es muy bueno y te da más opciones para ver si realmente deberías corregir algo; lo tratamos de hacer aquí siempre en el tema de las evaluaciones de desempeño, salvo el año pasado creo que pasó con 2 chicas que no pudieron porque estuvieron con permiso de maternidad y creo que una persona estaba de vacaciones.

Los que están bajo la modalidad de que ganan concursos y están a prueba por estos 3 meses también en esos periodos cada responsable de área es encargado de explicarle a la persona el porqué le estamos poniendo una nota y de hecho el responsable de área revisa conmigo la nota, la evaluación de desempeño y también nosotros cuestionamos. A veces yo no soy el filtro directo pero si cuestiono algunas cosas: Por qué le has puesto esto, por qué tienes esto, por qué la

persona tiene muy bajo esto, que ha pasado, entonces si tratamos de explicar porque con esta explicación tenemos muchas mejoras, creo yo que sí es importante porque, por darte un ejemplo, tuviera personas que constantemente tienen una gran cantidad de atrasos, entonces yo les digo: *tienes una gran cantidad de atrasos, que te pasa, tienes esto*, entonces comienzan a corregir, a mejorar, a lo mejor a veces malos comportamientos que se han ido dando en algún funcionario y comienzan a mejorar. No es que lo estás castigando propiamente en una evaluación pero si estas plasmando una objetividad de un mal comportamiento que ha tenido la persona

10) ¿Cómo se mide o se conoce el nivel de motivación de los colaboradores de su área?

Desconozco como se mide a nivel ni de departamento ni por áreas de RRHH, no sabría decirte como medimos nosotros el nivel de motivación y tampoco como se conoce el nivel de motivación de mis colaboradores, en verdad es un tema que no sé si algún área o departamento lo haga o si estamos obligados a hacer algo con respecto a eso, pero desconozco ese tema.

Tal vez algún tipo de reuniones q hagas mensuales, eso te serviría como para medir la motivación de los chicos si es que tienen algún problema o alguna traba en el tema laboral.

Sí, de hecho, no necesariamente reuniones mensuales pero sí a veces, nosotros si hacemos reuniones para ir evaluando ciertos productos.

En este último año ha habido muchas cosas que van cambiando, que van evolucionando y que no necesariamente todo el mundo que tiene que hacer una cosa, la tiene que terminar haciendo sino que nos toca a veces ir haciendo otras cosas, pasó con el tema de la remisión, teníamos una gran cantidad de gente abajo, mucha gente bajaba de aquí a ayudar y, de hecho, tratábamos de reunirnos para ir viendo que podríamos mejorar y efectivamente tu ahí si puedes ir viendo la motivación de las personas

A veces también es escuchando a las personas, en temas sencillos, por darte un ejemplo, vengo y me dicen: *sabes que, no sé, mi supervisora me cambia el horario del almuerzo cada tres días* entonces como que realmente vamos evaluando ese tema: *porqué estás haciendo ese tipo de cosas, qué tratas de conseguir con eso*, como que ir, a veces en cosas pequeñas, un poco tratando de que el ambiente laboral sea bueno, sea estable; sí se lo hace. Conversamos ese tipo de cosas cuando hay estas etapas o eventos pero realmente como los mido, si tengo alguna medición, no, desconozco. Realmente lo que tratamos de ver es en el día a día los productos o procesos que hacemos nosotros.

Anexo III: Entrevista a la Jefa de Asistencia al Contribuyente de la Institución



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL Facultad De Ciencias Administrativas

Cuestionario guía para Entrevista dirigida al Nivel Directivo del Área de Recaudación y Asistencia al Ciudadano del Servicio de Rentas Internas – Dirección Zonal 8

Objetivo: Conocer el nivel de alineación de la gestión del Área de Recursos Humanos para el cumplimiento de la misión institucional

1) ¿Cuál considera usted que es el aporte que brinda el Área de Recursos Humanos para la gestión de recaudación y asistencia al ciudadano?

La selección del personal técnico idóneo para el cargo.

2) En su calidad de cliente interno, ¿tiene la oportunidad de evaluar el desempeño del Área de Gestión de Recursos Humanos? De ser así, ¿cómo lo realiza y con qué frecuencia?

No porque la aplicación tecnológica no cuenta con esa opción.

3) En caso de presentarse algún requerimiento particular como nuevas contrataciones, capacitaciones, entre otros ¿Cómo se canaliza este requerimiento con el Área de Recursos Humanos?

Acorde a la planificación que realice Talento Humano, según las vacantes.

4) ¿Cuál es el canal que usted maneja en caso de requerir mejoras de procesos para la gestión del Área de Recursos Humanos que permitan optimizar la sinergia interdepartamental?

Correo electrónico.

5) ¿Cómo se le da a conocer a usted si dichos requerimientos de mejora son viables y si efectivamente serán atendidos?

A través de mail.

6) ¿Podría citar algún evento particular en el que solicitó alguna mejora de procesos y mencionar el periodo de tiempo en que se atendió dicho requerimiento? ¿Estuvo satisfecho con el tiempo de atención?

La reprogramación de la inducción a los nuevos servidores fuera de horarios de oficina, la cual no fue atendida. De igual manera, la planificación de las pruebas de conocimiento fuera del horario de oficina, la cual no fue atendida.

7) ¿Qué sugerencias le han planteado sus colaboradores respecto de la atención que deberían recibir por parte del Área de Recursos Humanos?

Lo mencionado anteriormente y que la trabajadora social visite a los servidores que presentan calamidades domésticas.

8) ¿Cómo se maneja en general la comunicación Institucional interna?

Por correo electrónico.

9) ¿De qué manera y con qué frecuencia reciben sus colaboradores retroalimentación respecto de su desempeño?

Una vez al año o cuando se realizan controles de los procesos.

10) ¿Cómo se mide o se conoce el nivel de motivación de los colaboradores de su área?

A través de una encuesta de clima laboral.

Anexo IV: Resultados de la Encuesta tabulados en el Sistema SPSS

	Estadísticos descriptivos							
	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Dev. tip.	Varianza	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error típico	Estadístico	
Conoce usted la Misión del Servicio de Rentas Internas	46	1	1	2	1.13	.050	.341	.116
Conoce usted los Valores Institucionales del Servicio de Rentas Internas	46	1	1	2	1.04	.030	.206	.043
Conoce usted la Visión del Servicio de Rentas Internas	46	1	1	2	1.15	.054	.363	.132
Conoce usted los Objetivos Institucionales del Servicio de Rentas Internas	46	1	1	2	1.11	.046	.315	.099
Conoce usted como su trabajo en particular aporta a la Institución para alcanzar los objetivos propuestos	46	1	1	2	1.13	.050	.341	.116
Conoce usted las Políticas Institucionales del Servicio de Rentas Internas	46	1	1	2	1.22	.061	.417	.174
Considera usted que han sido efectivos los canales de comunicación a los colaboradores sobre las Políticas Institucionales del SRI, es decir, se encuentran al alcance y pueden ser fácilmente entendidas por todos	46	1	1	2	1.43	.074	.501	.251
Conoce usted las metas de desempeño que debe alcanzar en el corto, mediano y largo plazo	46	1	1	2	1.15	.054	.363	.132
Considera que los métodos utilizados por sus superiores para evaluar su desempeño son objetivos	46	1	1	2	1.41	.073	.498	.248
Con que periodicidad es usted informado por los líderes de alto nivel sobre los objetivos propuestos por la Institución y de los planes de acción trazados para alcanzarlos	46	6	1	7	3.87	.325	2.207	4.871
Con que periodicidad es usted informado de las Políticas Institucionales del SRI	46	6	1	7	3.93	.352	2.389	5.707
Con que frecuencia recibe retroalimentación respecto del cumplimiento de las metas que le fueron planteadas? (en caso de que no se le hayan propuesto metas de desempeño, por favor marque NUNCA)	46	6	1	7	3.48	.286	1.941	3.766
Califique su nivel de motivación personal para alcanzar los objetivos que se le plantean	46	5	2	7	5.22	.217	1.474	2.174
Considera usted que todos los niveles de la organización tienen acceso a recursos tecnológicos e implementos de trabajo? Ej. Equipos, hardware, software	46	5	1	6	4.02	.234	1.584	2.511
Considera usted que los actuales sistemas de información de la Institución proveen los datos necesarios para el desempeño diario y el control de objetivos, metas, y recursos	46	5	1	6	4.07	.212	1.436	2.062
Considera usted que la Institución lo capacita constantemente	46	4	2	6	4.57	.186	1.259	1.585
Considera usted que la capacitación que recibe va acorde con la estrategia de la empresa	46	4	2	6	4.54	.169	1.149	1.320
Considera usted que los plazos otorgados por el Área de Talento Humano para la atención de requerimientos son oportunos en relación a la urgencia de su necesidad	46	5	1	6	4.35	.204	1.386	1.921
Considera usted que son efectivos los canales establecidos para la presentación de requerimientos al Área de Talento Humano	46	5	1	6	4.41	.205	1.392	1.937
Cómo calificaría la precisión de la atención recibida a su requerimiento presentado al Área de Talento Humano	46	5	1	6	4.57	.205	1.393	1.940
Considera usted que los colaboradores de Talento Humano son corteses, respetuosos y amables con los colaboradores de todos los niveles y Áreas de la Institución	46	5	1	6	4.85	.186	1.264	1.599
Los requerimientos presentados al Área de Talento Humano son atendidos en los plazos previstos	46	4	2	6	4.72	.178	1.205	1.452
Considera usted que la labor realizada por el Área de Talento Humano aporta al desarrollo de la Institución y al desarrollo y bienestar de sus colaboradores	46	5	1	6	4.65	.195	1.320	1.743
N válido (según lista)	46							

		Datos																			
		Conoce usted el Servicio de Rentas Internas	Conoce usted el Servicio de Rentas Internas	Conoce usted los objetivos propuestos del Servicio de Rentas Internas	Conoce usted en particular el trabajo que aporta a la institución para alcanzar los objetivos propuestos	Considera usted que las acciones de administración y soporte de Políticas Institucionales y del SI, en el contexto de la estrategia de Rentas Internas	Considera usted que las acciones de administración y soporte de Políticas Institucionales y del SI, en el contexto de la estrategia de Rentas Internas	Considera usted que las acciones de administración y soporte de Políticas Institucionales y del SI, en el contexto de la estrategia de Rentas Internas	Considera usted que las acciones de administración y soporte de Políticas Institucionales y del SI, en el contexto de la estrategia de Rentas Internas	Considera usted que las acciones de administración y soporte de Políticas Institucionales y del SI, en el contexto de la estrategia de Rentas Internas	Considera usted que las acciones de administración y soporte de Políticas Institucionales y del SI, en el contexto de la estrategia de Rentas Internas	Considera usted que las acciones de administración y soporte de Políticas Institucionales y del SI, en el contexto de la estrategia de Rentas Internas	Considera usted que las acciones de administración y soporte de Políticas Institucionales y del SI, en el contexto de la estrategia de Rentas Internas	Considera usted que las acciones de administración y soporte de Políticas Institucionales y del SI, en el contexto de la estrategia de Rentas Internas	Considera usted que las acciones de administración y soporte de Políticas Institucionales y del SI, en el contexto de la estrategia de Rentas Internas	Considera usted que las acciones de administración y soporte de Políticas Institucionales y del SI, en el contexto de la estrategia de Rentas Internas	Considera usted que las acciones de administración y soporte de Políticas Institucionales y del SI, en el contexto de la estrategia de Rentas Internas	Considera usted que las acciones de administración y soporte de Políticas Institucionales y del SI, en el contexto de la estrategia de Rentas Internas	Considera usted que las acciones de administración y soporte de Políticas Institucionales y del SI, en el contexto de la estrategia de Rentas Internas	Considera usted que las acciones de administración y soporte de Políticas Institucionales y del SI, en el contexto de la estrategia de Rentas Internas	Considera usted que las acciones de administración y soporte de Políticas Institucionales y del SI, en el contexto de la estrategia de Rentas Internas
N	Válidos	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Media	1.19	1.15	1.04	1.11	1.13	1.22	1.43	1.15	1.41	3.87	3.93	3.48	5.22	4.02	4.07	4.57	4.54	4.35	4.41	4.57
	Error tp. de la media	0.50	0.54	0.30	0.48	0.50	0.61	0.74	0.54	0.73	3.25	3.52	2.96	2.17	2.34	2.12	1.96	1.69	2.05	1.90	1.78
	Mediana	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
	Moda	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5
	Desv. tp.	341	363	206	315	341	417	501	363	498	2.207	2.389	1.941	1.474	1.584	1.436	1.299	1.149	1.386	1.392	1.264
	Varianza	116	132	84	99	116	174	251	132	248	4.871	5.709	3.768	2.174	2.511	2.063	1.585	1.330	1.601	1.637	1.440
	Rango	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	6	6	5	5	5	4	4	5	5	4
	Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1
	Máximo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	7	7	7	7	7	7	8	8	8	8	8
	Suma	52	53	48	51	52	56	66	53	65	178	181	160	240	185	187	210	200	200	200	200

* Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Conoce usted la Misión del Servicio de Rentas Internas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	40	87.0	87.0	87.0
	NO	6	13.0	13.0	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Conoce usted la Visión del Servicio de Rentas Internas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	39	84.8	84.8	84.8
	NO	7	15.2	15.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Conoce usted la Visión del Servicio de Rentas Internas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	39	84.8	84.8	84.8
	NO	7	15.2	15.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Conoce usted los Objetivos Institucionales del Servicio de Rentas Internas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	41	89.1	89.1	89.1
	NO	5	10.9	10.9	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Conoce usted como su trabajo en particular aporta a la Institución para alcanzar los objetivos propuestos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	40	87.0	87.0	87.0
	NO	6	13.0	13.0	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Conoce usted las Políticas Institucionales del Servicio de Rentas Internas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	36	78.3	78.3	78.3
NO	10	21.7	21.7	100.0
Total	46	100.0	100.0	

Considera usted que han sido efectivos los canales de comunicación a los colaboradores sobre las Políticas Institucionales del SRI, es decir, se encuentran al alcance y pueden ser fácilmente entendidas por todos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	26	56.5	56.5	56.5
NO	20	43.5	43.5	100.0
Total	46	100.0	100.0	

Conoce usted las metas de desempeño que debe alcanzar en el corto, mediano y largo plazo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	39	84.8	84.8	84.8
NO	7	15.2	15.2	100.0
Total	46	100.0	100.0	

Considera que los métodos utilizados por sus superiores para evaluar su desempeño son objetivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	27	58.7	58.7	58.7
NO	19	41.3	41.3	100.0
Total	46	100.0	100.0	

Con que periodicidad es usted informado por los líderes de alto nivel sobre los objetivos propuestos por la Institución y de los planes de acción trazados para alcanzarlos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NUNCA	6	13.0	13.0	13.0
ANUALMENTE	12	26.1	26.1	39.1
SEMESTRALMENTE	6	13.0	13.0	52.2
TRIMESTRALMENTE	4	8.7	8.7	60.9
MENSUALMENTE	5	10.9	10.9	71.7
SEMESTRALMENTE	2	4.3	4.3	76.1
CONSTANTEMENTE	11	23.9	23.9	100.0
Total	46	100.0	100.0	

Con que periodicidad es usted informado de las Políticas Institucionales del SRI

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	9	19.6	19.6	19.6
	ANUALMENTE	11	23.9	23.9	43.5
	SEMESTRALMENTE	3	6.5	6.5	50.0
	TRIMESTRALMENTE	1	2.2	2.2	52.2
	MENSUALMENTE	8	17.4	17.4	69.6
	SEMESTRALMENTE	1	2.2	2.2	71.7
	CONSTANTEMENTE	13	28.3	28.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Con que frecuencia recibe retroalimentación respecto del cumplimiento de las metas que le fueron planteadas? (en caso de que no se le hayan propuesto metas de desempeño, por favor marque NUNCA)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	2	4.3	4.3	4.3
	ANUALMENTE	17	37.0	37.0	41.3
	SEMESTRALMENTE	13	28.3	28.3	69.6
	TRIMESTRALMENTE	3	6.5	6.5	76.1
	MENSUALMENTE	2	4.3	4.3	80.4
	CONSTANTEMENTE	9	19.6	19.6	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Califique su nivel de motivación personal para alcanzar los objetivos que se le plantean

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MEDIANAMENTE DESMOTIVADO	4	8.7	8.7	8.7
	ESCASAMENTE DESMOTIVADO	1	2.2	2.2	10.9
	INDIFERENTE	8	17.4	17.4	28.3
	ESCASAMENTE MOTIVADO	11	23.9	23.9	52.2
	MEDIANAMENTE MOTIVADO	12	26.1	26.1	78.3
	TOTALMENTE MOTIVADO	10	21.7	21.7	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Considera usted que todos los niveles de la organización tienen acceso a recursos tecnológicos e implementos de trabajo? Ej. Equipos, hardware, software

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	4	8.7	8.7	8.7
	MEDIANAMENTE EN DESACUERDO	5	10.9	10.9	19.6
	POCO DESACUERDO	7	15.2	15.2	34.8
	POCO DE ACUERDO	10	21.7	21.7	56.5
	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	10	21.7	21.7	78.3
	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	10	21.7	21.7	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Considera usted que los actuales sistemas de información de la Institución proveen los datos necesarios para el desempeño diario y el control de objetivos, metas, y recursos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	2	4.3	4.3	4.3
	MEDIANAMENTE EN DESACUERDO	5	10.9	10.9	15.2
	POCO DESACUERDO	10	21.7	21.7	37.0
	POCO DE ACUERDO	8	17.4	17.4	54.3
	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	13	28.3	28.3	82.6
	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	8	17.4	17.4	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Considera usted que la Institución lo capacita constantemente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MEDIANAMENTE EN DESACUERDO	4	8.7	8.7	8.7
	POCO DESACUERDO	5	10.9	10.9	19.6
	POCO DE ACUERDO	11	23.9	23.9	43.5
	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	13	28.3	28.3	71.7
	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	13	28.3	28.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Considera usted que la capacitación que recibe va acorde con la estrategia de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MEDIANAMENTE EN DESACUERDO	1	2.2	2.2	2.2
	POCO DESACUERDO	9	19.6	19.6	21.7
	POCO DE ACUERDO	12	26.1	26.1	47.8
	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	12	26.1	26.1	73.9
	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	12	26.1	26.1	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Considera usted que los plazos otorgados por el Área de Talento Humano para la atención de requerimientos son oportunos en relación a la urgencia de su necesidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	COMPLETAMENTE INSATISFECHO	3	6.5	6.5	6.5
	MEDIANAMENTE INSATISFECHO	2	4.3	4.3	10.9
	POCO INSATISFECHO	5	10.9	10.9	21.7
	POCO SATISFECHO	11	23.9	23.9	45.7
	MEDIANAMENTE SATISFECHO	16	34.8	34.8	80.4
	COMPLETAMENTE SATISFECHO	9	19.6	19.6	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Cómo calificaría la precisión de la atención recibida a su requerimiento presentado al Área de Talento Humano

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	COMPLETAMENTE INSATISFECHO	2	4.3	4.3	4.3
	MEDIANAMENTE INSATISFECHO	3	6.5	6.5	10.9
	POCO INSATISFECHO	3	6.5	6.5	17.4
	POCO SATISFECHO	11	23.9	23.9	41.3
	MEDIANAMENTE SATISFECHO	13	28.3	28.3	69.6
	COMPLETAMENTE SATISFECHO	14	30.4	30.4	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Considera usted que los colaboradores de Talento Humano son corteses, respetuosos y amables con los colaboradores de todos los niveles y Áreas de la Institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	COMPLETAMENTE INSATISFECHO	1	2.2	2.2	2.2
	MEDIANAMENTE INSATISFECHO	1	2.2	2.2	4.3
	POCO INSATISFECHO	6	13.0	13.0	17.4
	POCO SATISFECHO	6	13.0	13.0	30.4
	MEDIANAMENTE SATISFECHO	14	30.4	30.4	60.9
	COMPLETAMENTE SATISFECHO	18	39.1	39.1	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Los requerimientos presentados al Área de Talento Humano son atendidos en los plazos previstos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MEDIANAMENTE INSATISFECHO	3	6.5	6.5	6.5
	POCO INSATISFECHO	5	10.9	10.9	17.4
	POCO SATISFECHO	8	17.4	17.4	34.8
	MEDIANAMENTE SATISFECHO	16	34.8	34.8	69.6
	COMPLETAMENTE SATISFECHO	14	30.4	30.4	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Considera usted que la labor realizada por el Área de Talento Humano aporta al desarrollo de la Institución y al desarrollo y bienestar de sus colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	COMPLETAMENTE INSATISFECHO	2	4.3	4.3	4.3
	POCO INSATISFECHO	7	15.2	15.2	19.6
	POCO SATISFECHO	9	19.6	19.6	39.1
	MEDIANAMENTE SATISFECHO	13	28.3	28.3	67.4
	COMPLETAMENTE SATISFECHO	15	32.6	32.6	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Conexiones

Table with 27 columns and 30 rows of numerical data. The first column contains text descriptions of various committee tasks. The remaining columns contain numerical values representing connections between these tasks.

* La conexión es significativa al nivel 0.01 (bilateral).
* La conexión es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

