

MAESTRIA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA



**TECNOLÓGICO
DE ESTUDIOS SUPERIORES
DE CUAUTITLÁN IZCALLI**

**T
E
S
C
I**

**“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

**PRESENTA: “DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI”**

CAMPOS VILLEGAS CESAR ANTONIO

DIRECTOR(A) DE TESIS:

DRA. ERIKA MARÍA PECINA RIVAS

**"DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI" II**

OFICIO DE DIGITALIZACIÓN



"2025. Bicentenario de la vida municipal en el Estado de México".

Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli
Dirección Académica
Subdirección de Apoyo y Desarrollo Académico
Departamento de Investigación y Desarrollo Tecnológico

Cuautitlán Izcalli, Estado de México a 4 de febrero de 2025
TESCI/DIDT/6/I/25

**DIRECCIÓN ACADÉMICA
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO
COORDINACIÓN DE POSGRADO**

**INGENIERO
CESAR ANTONIO CAMPOS VILLEGAS
P R E S E N T E**

Por este conducto me permito informarle que puede proceder a la digitalización del Trabajo de Tesis titulado:

**"DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CAPITAL HUMANO EN
CUAUTITLÁN IZCALLI"**

Ya que la comisión encargada de revisar el trabajo que se presenta para efectos de titulación, ha dado su autorización conforme a lo estipulado en el Lineamiento para la operación de los Estudios de Posgrado en el Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos.

Sin nada más que agregar, quedo a sus órdenes para cualquier aclaración.

A T E N T A M E N T E

**DRA. ERIKA EMILIA CANTERA
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO
COORDINACIÓN DE POSGRADO**



c.c.p. Archivo
Departamento de Titulación
Expediente del alumno



“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” III

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas e instituciones que, de diversas maneras, contribuyeron al desarrollo y culminación de esta tesis. Este proyecto no habría sido posible sin el apoyo, la guía y la colaboración de muchas personas a lo largo de este proceso.

En primer lugar, agradezco a **Be Group Business Intelligence Solutions** por abrirme las puertas de la organización y permitirme desarrollar este estudio en un entorno real y dinámico. Su confianza y disposición para compartir información clave fueron fundamentales para la realización de este trabajo. En especial, agradezco a los directivos y colaboradores de las áreas de capital humano y áreas soporte, quienes participaron activamente y enriquecieron este proyecto con sus aportaciones y experiencia.

Quiero expresar mi especial gratitud al **Consejo Mexiquense de Ciencia y Tecnología (COMECYT)**, cuya beca fue un apoyo invaluable para la realización de mis estudios de maestría. Su respaldo económico y su compromiso con el desarrollo académico de estudiantes mexiquenses fue un motor que me permitió concentrarme en este proyecto y avanzar con éxito en mi formación profesional.

A mi asesora de tesis, **Dr. Erika María Pecina Rivas**, le extiendo mi más sincero reconocimiento por su invaluable orientación, paciencia y apoyo a lo largo de esta investigación. Su experiencia y compromiso me motivaron a superar los desafíos y a mantener siempre la calidad y el enfoque en los objetivos del proyecto.

Agradezco también a mis profesores de la **Maestría en Ingeniería Administrativa**, quienes me proporcionaron las herramientas y conocimientos que hicieron posible el desarrollo de esta propuesta. Cada una de sus enseñanzas marcó un impacto significativo en mi formación profesional y académica.

A mi familia, por su amor incondicional, su apoyo constante y su comprensión durante los momentos más demandantes de este proceso. Su motivación fue mi mayor fortaleza y mi principal inspiración para concluir este importante logro.

Finalmente, agradezco a mis compañeros y colegas, quienes compartieron conmigo ideas, conocimientos y experiencias que enriquecieron mi perspectiva y mi trabajo. Su camaradería y apoyo fueron esenciales para mantenerme enfocado en mis metas.

Este trabajo es un reflejo del esfuerzo colectivo y el resultado de las aportaciones de todos aquellos que, de alguna manera, creyeron en mi capacidad para llevarlo a cabo. A todos ustedes, les dedico con gratitud esta tesis.

Gracias.

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” IV
ÍNDICE

Introducción	12
CAPÍTULO 1. MARCO CONTEXTUAL	13
1.1 Planteamiento del Problema	14
1.1.1 Preguntas de investigación.....	15
1.2 Justificación	16
1.3 Objetivo General.....	17
1.4 Objetivos Específicos	17
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	18
2.1 Cuadro de Mando Integral componentes y perspectivas (CMI)	19
2.1.1 Las cuatro perspectivas del CMI.....	19
2.1.2 Adaptación del CMI al sector de servicios de capital humano	20
2.2 Gestión del talento humano	20
2.2.1 Factores que afectan la rotación y el ausentismo laboral	21
2.2.2 Estrategias para la retención del talento y la reducción del ausentismo	21
2.3 Cuadro de Mando Integral en Empresas de Servicios de Capital Humano (Outsourcing). ...	22
2.3.1 Indicadores claves específicos para el capital humano.	22
2.3.2 Rol del CMI en la mejora de la eficiencia operativa y la alineación estratégica.	23
2.4 Diseño y Desarrollo del Cuadro de Mando Integral	23
2.4.1 Metodología para el diseño del CMI: Enfoques y pasos necesarios para el desarrollo de un CMI.....	23
2.4.2 Definición de objetivos estratégicos y alineación con la misión y visión de la empresa....	24
2.4.3 ¿Qué son los KPIs (Origen y tipos).....	24
2.4.4 Selección de indicadores de desempeño (KPIs)	24
2.5 Implementación del Cuadro de Mando Integral.....	25
2.5.1 Plan de implementación: Estrategia y fases de implementación del CMI en la empresa. ..	25
2.5.2 Capacitación y sensibilización del personal.....	25

**"DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI" V**

2.5.3 Herramientas tecnológicas para la gestión del CMI.....	26
2.6 Evaluación del Impacto del CMI en la Gestión Organizacional	26
2.6.1 Métodos de evaluación de impacto del CMI.....	26
2.6.2 Indicadores de éxito y beneficios del CMI	27
2.6.3 Limitaciones y desafíos del CMI.	27
2.7 Estado del arte CMI en empresas de Capital Humano	28
2.7.1 Análisis de Casos y Ejemplos de CMI en Empresas de Capital Humano ...	28
2.7.2 Estudios sobre el CMI	28
2.7.3 Gestión del Talento Humano en Empresas de Outsourcing	28
2.7.4 Uso de KPIs para la Gestión del Capital Humano.....	28
2.7.5 Impacto del CMI en la Competitividad Organizacional	29
2.7.6 Aplicaciones Tecnológicas para el Monitoreo del Desempeño	29
CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO	30
3.1 Metodología de la Investigación.....	31
3.2 Diseño e investigación del CMI	32
3.4 Instrumentos.....	33
3.5 Procedimiento Metodológico	33
3.6 Evaluación	34
3.7 Limitaciones.....	34
3.8 Hipótesis.....	34
CAPÍTULO 4. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	37
4.1 Introducción	38
4.2 Recopilación y Validación de Datos.	38
4.2.1 Análisis del Contexto Organizacional	38
4.2.2 Diagnóstico de la Situación Actual	58
4.3 Diseño del Cuadro de Mando Integral.....	59
4.3.1 Mapeo estratégico entre perspectivas	64
4.4 Implementación del CMI	65

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” VI	
4.5 Resultados de la Implementación en Yobel.....	66
4.6 Monitoreo y Seguimiento del CMI	87
4.6.1 Plan de Monitoreo del CMI	88
4.6.2 Plan de Seguimiento a resultados del CMI	89
4.7 Valor Agregado del Cuadro de Mando en la Operación mediante Power Business Intelligence	90
4.8 Satisfacción del cliente del Cuadro de Mando Integral en su Operación	93
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS PARA TRABAJOS FUTUROS	97
5.1 Conclusiones	98
5.2 Perspectivas para trabajos futuros.....	101
5.2.1. Ampliación del alcance del Cuadro de Mando Integral (CMI)	101
5.2.2. Integración tecnológica	101
5.2.3. Evaluación del impacto a largo plazo	101
5.2.4. Perspectivas de sostenibilidad	101
5.2.5. Publicación y divulgación.....	102
REFERENCIAS.....	102

Índice de Tablas

Tabla 1.1 Resumen Estructural	35
Tabla 1.2 Resumen de aplicación metodológica	35
Tabla 1.3 Cuadro de procesos para potenciar las competencias	42
Tabla 1.4 Grupos de interés	44
Tabla 1.5 Asesoramiento especializado	47
Tabla 1.6 Liderazgo estratégico	47
Tabla 1.7 Gestión y apoyo	48
Tabla 1.8 Administración	49
Tabla 1.9 Operaciones y ejecución	50
Tabla 1.10 Operaciones	50
Tabla 1.11 Operaciones y ejecución	51
Tabla 1.12 Planificación estratégica	53
Tabla 1.13 Análisis FODA	55
Tabla 1.14 Matriz FODA cruzado	57
Tabla 1.15 Identificación de necesidades estratégicas del CMI	59
Tabla 1.16 Perspectiva financiera	60
Tabla 1.17 Fórmulas asignadas para el cálculo del indicador en perspectiva financiera	60
Tabla 1.18 Perspectiva del cliente	61
Tabla 1.19 Fórmulas asignadas para el cálculo del indicador en la perspectiva del cliente	61
Tabla 1.20 Perspectivas de procesos internos	62
Tabla 1.21 Fórmulas asignadas para el cálculo del indicador en la perspectiva del cliente del CMI	62
Tabla 1.22 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	63
Tabla 1.23 Fórmulas asignadas para el cálculo del indicador en la perspectiva del cliente del CMI	64
Tabla 1.25 Fase Piloto	66
Tabla 1.24 Capacitación de personal	66
Tabla 1.26 Índices de rotación	67
Tabla 1.27 Índices de ausentismos	68
Tabla 1.28 Índice de Satisfacción del Nuevo Colaborador con el Trabajo (ISNT)	69
Tabla 1.29 Estadísticas totales de elementos	70
Tabla 1.30 Estadísticas de elementos omitidas	71
Tabla 1.31 Índices de retención 2024	72
Tabla 1.32 Índice de Siniestralidad de Personal y Índice de Adaptación del Nuevo Colaborador (IANE)	74
Tabla 1.33 Índice de Siniestralidad de Personal y Índice de Adaptación del Nuevo Colaborador (IANE)	75
Tabla 1.34 Evaluación de la Cultura Organizacional	76
Tabla 1.35 Estadísticas totales y de elementos	77
Tabla 1.36 Estadísticas totales y de elementos	78
Tabla 1.37 Evaluación del ambiente laboral	80
Tabla 1.38 Estadísticas totales y de elementos	81
Tabla 1.39 Estadísticas de elementos omitidos	82

"DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI" VIII

Tabla 1.40 Índice de Satisfacción con el Estilo de Liderazgo	83
Tabla 1.41 Estadísticas totales y de elementos	84
Tabla 1.42 Estadísticas de elementos omitidas.....	86
Tabla 1.43 Plan de Monitoreo del Cuadro de Mando Integral (CMI).	88
Tabla 1.44 cronograma de Actividades Semanales/Mensuales para el monitoreo del CMI.	89
Tabla 1.45 Plan de Seguimiento a Resultados del CMI	90
Tabla 1.46 Resultados encuesta de Evaluación de las Operaciones Antes de la Implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en Yobel.....	94
Tabla 1.48 Resultados encuesta de Evaluación de las Operaciones Antes de la Implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en Yobel.....	94

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” IX

Índice de Figuras

Figura 1.1 Diagrama de diseño de CMI	36
Figura 1.2 Modelo organizacional.....	43
Figura 1.3 Mapa estratégico de la perspectiva del CMI.....	65
Figura 1.4 Encuesta y cálculo de Alfa de Cronbach.....	70
Figura 1.5 Contexto de gráficas.....	71
Figura 1.6 Encuesta realizada y Cálculo de Alfa de Cronbach: Evaluación Cultura Organizacional.....	77
Figura 1.7 Gráfica sobre cultura organizacional	79
Figura 1.8 Encuesta de ambiente laboral.....	80
Figura 1.9 Gráfica de Satisfacción con el estilo de liderazgo	82
Figura 1.10 Encuesta de satisfacción con el estilo de liderazgo.....	84
Figura 1.11 Gráfica sobre la satisfacción con el liderazgo.	85
Figura. 1.12 Procesos indicadores.	87
Figura. 1.13 Indicadores Operaciones perspectiva financiera.....	91
Figura. 1.14 Indicadores Operaciones perspectiva del cliente.	91
Figura. 1.15 Indicadores Operaciones perspectiva procesos internos.	92
Figura. 1.16 Indicadores Operaciones perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	92
Figura 1.17 Encuesta de satisfacción del cliente Yobel.....	95
Figura 1.18 Evaluación del impacto de CMI en las operaciones de Yobel	96

"DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI" X

RESUMEN

El presente estudio tiene como finalidad diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI) en Be Group Business Intelligence Solutions, una empresa dedicada a servicios de capital humano, ubicada en Cuautitlán Izcalli, Estado de México. Esta iniciativa surge como respuesta a problemas críticos, entre los que destacan los elevados índices de rotación del personal, que alcanzan hasta un 41%, y el ausentismo laboral, con un 8.71%, los cuales impactan de manera negativa tanto en la operación interna como en la relación con clientes estratégicos, como Yobel SCM.

El diseño del CMI tiene como propósito principal alinear los objetivos estratégicos de Be Group con sus operaciones diarias, optimizar sus procesos internos y elevar la satisfacción de los colaboradores y clientes. Para lograr este cometido, se adaptaron las cuatro perspectivas clásicas del CMI formuladas por Kaplan y Norton: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Cada una de estas perspectivas se acompañó de indicadores clave de desempeño (KPIs) específicamente diseñados para el sector de servicios de capital humano, asegurando su relevancia y efectividad en el contexto particular de la empresa.

La metodología empleada en este proyecto combina enfoques descriptivos y aplicados. En primer lugar, se llevó a cabo un análisis contextual que permitió identificar las áreas críticas de la operación. Posteriormente, se diseñó el CMI considerando las particularidades del entorno organizacional y se realizó una implementación piloto. Finalmente, se evaluó el impacto del modelo implementado, obteniendo resultados que evidenciaron mejoras significativas, como la identificación de oportunidades de mejora en procesos clave, el fortalecimiento de la gestión del talento humano y la creación de una base sólida para la toma de decisiones fundamentada en datos.

La implementación del CMI demostró ser una herramienta de gestión estratégica eficaz, permitiendo a Be Group avanzar hacia un entorno organizacional más eficiente, competitivo y orientado a la mejora continua. Además, se logró fortalecer la relación con los clientes y reducir el impacto de los problemas previamente identificados, como la alta rotación y el ausentismo. Este proyecto no solo generó valor tangible para la operación de la empresa, sino que también aporta un importante valor académico al adaptar y validar la utilidad del CMI en un sector poco explorado, ofreciendo un modelo replicable que puede ser implementado en otras organizaciones similares del sector de servicios de capital humano.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, indicadores clave de desempeño, gestión del talento humano, rotación laboral, ausentismo laboral.

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” XI

ABSTRACT

The present study aims to design and implement a Balanced Scorecard (BSC) at Be Group Business Intelligence Solutions, a company specialized in human capital services, located in Cuautitlán Izcalli, State of Mexico. This initiative addresses critical issues, including high staff turnover rates, reaching up to 41%, and absenteeism rates of 8.97%, which negatively impact both internal operations and the relationship with key clients, such as Yobel SCM.

The primary purpose of the BSC design is to align Be Group’s strategic objectives with its daily operations, optimize internal processes, and improve the satisfaction of both employees and clients. To achieve this goal, the four traditional perspectives of the BSC proposed by Kaplan and Norton were adapted: financial, customer, internal processes, and learning and growth. Each of these perspectives was complemented by key performance indicators (KPIs) specifically designed for the human capital services sector, ensuring their relevance and effectiveness in the company’s specific context.

The methodology used in this project combines descriptive and applied approaches. First, a contextual analysis was conducted to identify critical operational areas. Subsequently, the BSC was designed considering the organization’s specific environment, and a pilot implementation was carried out. Finally, the impact of the implemented model was evaluated, showing significant improvements, such as the identification of opportunities for improvement in key processes, the strengthening of human talent management, and the creation of a solid foundation for data-driven decision-making.

The implementation of the BSC proved to be an effective strategic management tool, enabling Be Group to move towards a more efficient, competitive, and continuously improving organizational environment. Additionally, the relationship with clients was strengthened, and the negative impact of previously identified issues, such as high turnover and absenteeism, was reduced. This project not only generated tangible value for the company’s operations but also provides significant academic value by adapting and validating the usefulness of the BSC in a relatively unexplored sector, offering a replicable model for other companies in the human capital services sector.

Keywords: Balanced Scorecard, key performance indicators, human talent management, labor turnover, labor absenteeism.

Introducción

Be Group Business Intelligence Solutions es una consultora fundada en 2004 en Cuautitlán Izcalli, se especializa en estrategias para localizar, evaluar y contratar personal calificado en posiciones estratégicas, además de ofrecer servicios de procesamiento de nómina con apego a regulaciones legales, laborales y fiscales.

En un entorno empresarial caracterizado por cambios constantes y alta competencia, la necesidad de herramientas que faciliten la alineación entre estrategia y operación es cada vez más evidente. Una de las metodologías más efectivas para este propósito es el Cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en la década de 1990. Este modelo permite a las organizaciones no solo medir su desempeño en términos financieros, sino también monitorear aspectos clave como la satisfacción del cliente, la eficiencia de los procesos internos y el desarrollo del talento humano. Estas dimensiones resultan fundamentales para obtener una visión integral del rendimiento y facilitar la toma de decisiones estratégicas (Kaplan y Norton 2014).

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar e implementar un CMI en una empresa de servicios de capital humano ubicada en Cuautitlán Izcalli. A través de este modelo, se busca alinear los objetivos de la empresa con su estrategia, fortaleciendo el desempeño en todas sus áreas clave. La implementación de un CMI permite identificar oportunidades de mejora en los procesos de gestión de talento, optimizar los recursos y mejorar la satisfacción tanto de los clientes externos como de los colaboradores internos.

El diseño de este Cuadro de Mando Integral se basa en un análisis exhaustivo de los objetivos estratégicos de la organización y de los procesos esenciales para su logro. Así, el CMI se convierte en una herramienta de mejora continua, que no solo mide el avance hacia las metas de negocio, sino que también fomenta una cultura organizacional orientada a la eficiencia y la innovación. Este enfoque integral es especialmente relevante en el sector de capital humano, donde el talento y los procesos efectivos son recursos críticos para el éxito.

Con este proyecto, se espera demostrar cómo el Cuadro de Mando Integral puede ser una herramienta transformadora para las empresas de servicios de capital humano, contribuyendo a una gestión estratégica más efectiva y adaptada a las demandas del entorno actual.

CAPÍTULO 1. MARCO CONTEXTUAL

1.1 Planteamiento del Problema

En el año 2024, Be Group Business Intelligence Solutions, empresa del sector de servicios de capital humano (Outsourcing) ubicada en Cuautitlán Izcalli, Estado de México, enfrenta una problemática con uno de sus principales clientes relacionado con la gestión del talento humano, que afecta tanto su operación interna como la percepción de este cliente estratégico. Durante los primeros nueve meses del año, los índices de rotación y ausentismo han mostrado cifras alarmantes, alcanzando máximos del 41% en septiembre para la rotación y del 8.71% en julio para el ausentismo. Estas cifras reflejan una alta movilidad laboral y una falta de compromiso del personal, lo que genera serias inefficiencias en la operación diaria de Yobel SCM.

La rotación constante dificulta la cobertura de vacantes críticas como ayudante de almacén, lo que afecta negativamente el servicio ofrecido al cliente Yobel SCM, un socio estratégico del sector logístico. Este cliente ha manifestado preocupación por la falta de estabilidad en el personal asignado, ya que dicha situación incrementa los tiempos de respuesta, disminuye la calidad del servicio proporcionado y genera costos adicionales tanto para el cliente como para Be Group. Por otra parte, el ausentismo frecuente sobrecarga a los equipos activos, incrementando el riesgo de errores operativos y afectando la percepción de confianza del servicio.

El sector de servicios de capital humano enfrenta una creciente demanda de respuestas rápidas y soluciones eficaces, especialmente en un mercado tan competitivo como el actual. Yobel SCM, al ser un cliente estratégico, representa no solo una fuente importante de ingresos para Be Group, sino también una referencia clave en su posicionamiento dentro del mercado. Sin embargo, los desafíos actuales podrían amenazar con debilitar esta relación y reducir la competitividad de ambas organizaciones.

La implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI), basado en un enfoque estratégico como el propuesto por Kaplan y Norton, permitiría a Be Group alinear sus objetivos estratégicos y operativos, establecer métricas clave de desempeño (KPIs) y monitorear áreas críticas como la perspectiva financiera, los procesos internos, la satisfacción del cliente y el desarrollo del personal. Esta herramienta proporcionaría una visión clara y equilibrada del desempeño organizacional, fomentando la toma de decisiones informadas y mejorando la calidad de los servicios ofrecidos.

Actualmente, Be Group carece métricas que le permita monitorear, analizar y alinear sus operaciones con las necesidades específicas de sus clientes. Esta carencia se traduce en la falta de indicadores clave que conecten los objetivos estratégicos con los operativos, dificultando la toma de decisiones informadas y oportunas. Esto no solo limita la capacidad de Be Group para identificar áreas de mejora y optimizar sus procesos internos, sino que también impacta negativamente la percepción y satisfacción de sus clientes, comprometiendo la sostenibilidad de las relaciones comerciales.

1.1.1 Preguntas de investigación

Este trabajo busca diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI) para Be Group que permita alinear objetivos estratégicos con operaciones, optimizar procesos internos, y evaluar de manera eficaz la satisfacción del cliente. Este enfoque busca abordar los desafíos actuales relacionados con la fragmentación en la medición del desempeño y ofrecer una herramienta efectiva para la gestión integral de la empresa.

Preguntas de investigación:

1. Pregunta principal:

- ¿Cómo puede el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral mejorar la gestión del desempeño organizacional de Be Group?

2. Preguntas específicas:

- ¿Qué indicadores son necesarios para monitorear las dimensiones clave del desempeño (financiera, operativa y de satisfacción del cliente) en Be Group?
- ¿Cómo puede un Cuadro de Mando Integral alinear los objetivos estratégicos con las actividades operativas en Be Group?
- ¿Qué metodología debe seguirse para implementar un CMI eficaz en una empresa del sector de servicios de capital humano?
- ¿Cuáles son los impactos esperados de la implementación del CMI en la competitividad y rentabilidad de Be Group?

1.2 Justificación

La implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) permitirá a Be Group monitorear, analizar y gestionar de manera integral los indicadores clave de desempeño (KPIs), alineando los objetivos estratégicos con las operaciones diarias. El CMI proporcionará una visión completa de áreas críticas como el desempeño financiero, la satisfacción del cliente, los procesos internos y el aprendizaje organizacional, facilitando la toma de decisiones basadas en datos. Se espera que, en un plazo de dos años, el CMI mejore la retención de talento y optimice los procesos clave, fortaleciendo la relación con clientes estratégicos y garantizando un servicio más eficiente y confiable.

Según Kaplan y Norton (1996), el CMI traduce la estrategia en términos operativos, permitiendo a las organizaciones alinear sus actividades con la visión y estrategia empresarial. Estudios recientes destacan la evolución y relevancia del CMI en la gestión estratégica. Por ejemplo, un artículo de 2023 analiza las tendencias y desarrollos futuros del CMI, subrayando su importancia en la alineación de objetivos y mejora del desempeño organizacional (Kumar et al,2024).

Además, investigaciones recientes sugieren que el uso del CMI puede mejorar la gestión del desempeño de datos en las organizaciones, lo que respalda su implementación para optimizar procesos y resultados (Pierce, 2022).

En el ámbito académico, esta investigación aborda una necesidad poco explorada: la aplicación del CMI en empresas de servicios de capital humano, específicamente en el sector de outsourcing. Si bien existen estudios sobre el uso del CMI en industrias manufactureras y comerciales, hay una evidente carencia de investigaciones que adapten esta herramienta al ámbito de la subcontratación de personal y la gestión del talento humano. Este proyecto contribuirá al cuerpo de conocimiento al proponer un modelo práctico, replicable y basado en indicadores alineados con las particularidades de este sector.

Por otra parte, tendrá un impacto social y económico significativo. La implementación del CMI fomentará la profesionalización de los servicios de capital humano, impulsará la generación de empleo estable y promoverá un entorno de trabajo más estructurado y eficiente. Además, permitirá a Be Group avanzar hacia estándares internacionales de calidad, como ISO 9001, que respaldarán su credibilidad y posicionamiento en el mercado. Estas mejoras beneficiarán no solo al corporativo, sino también a sus clientes, colaboradores y socios estratégicos, estableciendo una base sólida para la mejora continua y la sostenibilidad a largo plazo (Pedrini, 2024).

Finalmente, la importancia de esta investigación radica en su capacidad para ofrecer soluciones prácticas, optimizar los procesos operativos y garantizar una gestión estratégica eficiente. Al abordar áreas de oportunidad críticas, Be Group estará mejor preparado para enfrentar los retos del mercado y posicionarse como un líder en el sector de servicios de capital humano, mientras se establece un modelo de referencia para otras organizaciones que enfrentan desafíos similares.

1.3 Objetivo General

Diseñar y establecer un Cuadro de mando integral como herramienta estratégica para facilitar el monitoreo, desempeño y toma de decisiones informadas de la operación de gestión de capital humano.

1.4 Objetivos Específicos

- Identificar los objetivos estratégicos de la empresa en cada una de las áreas clave del CMI (financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento).
- Definir indicadores de desempeño adecuados para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral, alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Diseñar e implementar un sistema de recolección de datos que facilite la actualización constante de los indicadores, permitiendo el monitoreo en tiempo real.
- Evaluar el desempeño operativo en las cuatro perspectivas del CMI mediante los indicadores clave, identificando la situación actual y áreas de mejora

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Cuadro de Mando Integral componentes y perspectivas (CMI)

El Cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton en 1992, se concibe como una herramienta de gestión estratégica que permite a las organizaciones alinear sus actividades con la visión y la estrategia corporativa. Su propósito principal es traducir la estrategia en términos operativos mediante la identificación de objetivos medibles en diferentes áreas críticas del negocio (Kaplan & Norton, 1996).

Originalmente concebido para entornos industriales y corporativos, el CMI ha evolucionado y se ha adaptado a diversos sectores, incluyendo el sector de servicios, donde su aplicación ofrece ventajas significativas al mejorar la gestión del desempeño y la toma de decisiones. Los principios fundamentales del CMI incluyen el enfoque en cuatro perspectivas clave, la integración de indicadores financieros y no financieros, y el establecimiento de objetivos que permitan gestionar tanto los resultados actuales como las capacidades futuras. Además, el CMI fomenta el aprendizaje organizacional continuo y facilita la alineación de todos los niveles de la organización con la estrategia global.

2.1.1 Las cuatro perspectivas del CMI

El CMI se estructura en torno a cuatro perspectivas fundamentales que proporcionan una visión integral del desempeño organizacional:

- **Perspectiva financiera:** Esta perspectiva mide el impacto económico de las decisiones estratégicas. Los indicadores clave en esta área incluyen el retorno sobre la inversión (ROI), el margen de utilidad neta y el crecimiento de los ingresos. Para las empresas del sector de servicios, donde el capital humano es el principal activo, resulta fundamental medir la rentabilidad por cliente o proyecto (Kaplan & Norton, 1996).
- **Perspectiva del cliente:** Se centra en la satisfacción y retención del cliente, así como en la captación de nuevos clientes, los indicadores relevantes incluyen la satisfacción del cliente, el índice de retención y la cuota de mercado. En el sector de servicios, esta perspectiva cobra especial relevancia, ya que la relación con el cliente suele ser más cercana y personalizada.
- **Perspectiva de procesos internos:** Evalúa la eficiencia y eficacia de los procesos clave que impulsan el valor para el cliente y los resultados financieros, los indicadores pueden incluir el tiempo de respuesta, la calidad del servicio y la optimización de los procesos internos. En el sector de outsourcing y gestión de talento humano, los procesos relacionados con la selección, contratación y formación de personal son críticos.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Esta perspectiva mide la capacidad de la organización para innovar, mejorar y desarrollar sus recursos humanos; los indicadores clave incluyen el nivel de capacitación del personal, el índice de rotación de empleados y la satisfacción del equipo. En empresas de servicios, el desarrollo continuo del talento humano es un factor decisivo para el éxito.

2.1.2 Adaptación del CMI al sector de servicios de capital humano

La aplicación del CMI en empresas de servicios de capital humano, como las dedicadas al outsourcing y la gestión de talento, requiere ajustes que reflejen las particularidades de este sector. A continuación, se describen algunas de las adaptaciones más relevantes:

- **Perspectiva financiera:** En lugar de enfocarse únicamente en la rentabilidad general, se pueden incluir indicadores que midan la rentabilidad por cliente, proyecto o sector. Además, es importante considerar el costo de la rotación de personal y el impacto de la retención de talento en los resultados financieros.
- **Perspectiva del cliente:** Dado que las empresas de servicios dependen en gran medida de la satisfacción del cliente, se pueden incorporar indicadores como el Net Promoter Score (NPS), la fidelización del cliente y el índice de renovación de contratos, la calidad del servicio y la capacidad de respuesta también son factores clave.
- **Perspectiva de procesos internos:** Los procesos críticos en el sector de servicios de capital humano incluyen la gestión del talento, la evaluación del desempeño y el desarrollo profesional. Se pueden definir indicadores relacionados con el tiempo promedio de contratación, el cumplimiento de plazos en la entrega de servicios y la calidad de los programas de formación.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Esta perspectiva es especialmente importante en el sector de servicios, donde el conocimiento y las habilidades del personal son los principales diferenciadores competitivos. Los indicadores relevantes pueden incluir la inversión en capacitación, el nivel de satisfacción del personal y el porcentaje de empleados que participan en programas de desarrollo profesional (Simonian, 2020).

Por lo cual, la adaptación del CMI al sector de servicios de capital humano permite a las empresas no solo alinear sus operaciones con los objetivos estratégicos, sino también mejorar la calidad del servicio, aumentar la satisfacción del cliente y potenciar el desarrollo del talento humano, lo que se traduce en una ventaja competitiva sostenible. Como señalan Kaplan y Norton (1996), el CMI mide el desempeño pasado, al mismo tiempo que ayuda a construir el futuro mediante el aprendizaje continuo y la mejora constante (Simonian, 2020; González Lozano, 2022).

2.2 Gestión del talento humano

La gestión del talento humano se ha convertido en un factor crítico para el éxito de las empresas del sector de servicios, en este contexto, el Cuadro de Mando Integral (CMI) se presenta como una herramienta fundamental para alinear las estrategias organizacionales con los objetivos de gestión del personal. La aplicación del CMI permite tanto medir el desempeño del talento humano, como identificar áreas de mejora relacionadas con la rotación y el ausentismo laboral (Kaplan & Norton, 1996).

2.2.1 Factores que afectan la rotación y el ausentismo laboral

En el sector de servicios, la rotación y el ausentismo laboral representan un gran desafío para la estabilidad operativa y la calidad del servicio, según Simonian (2020), las principales causas de la rotación incluyen la insatisfacción laboral, la falta de oportunidades de crecimiento y el desequilibrio entre la vida personal y profesional. La alta rotación de personal genera costos significativos para las empresas, incluyendo el tiempo y los recursos destinados a la contratación y capacitación de nuevos empleados.

Por otro lado, el ausentismo laboral suele ser provocado por factores como el estrés, las condiciones laborales deficientes y problemas de salud. Cámara Valencia (s.f.) señala que el ausentismo recurrente no solo afecta la productividad, sino también la moral del equipo y la satisfacción del cliente, especialmente en sectores donde la interacción directa con los usuarios es constante.

De acuerdo con PYV Tecnología (2024), el monitoreo continuo de los indicadores relacionados con la rotación y el ausentismo mediante el CMI permite a las empresas detectar patrones y establecer estrategias proactivas para abordar estas problemáticas. Además, Logicalis (s.f.) destaca la importancia de integrar indicadores de bienestar y salud ocupacional en la perspectiva de procesos internos del CMI, lo que facilita la gestión de los factores que impactan directamente en el desempeño del personal.

2.2.2 Estrategias para la retención del talento y la reducción del ausentismo

Para mejorar la estabilidad laboral y reducir el ausentismo, las empresas del sector de servicios pueden implementar diversas estrategias, vinculadas con las perspectivas del CMI:

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** La capacitación continua y el desarrollo profesional son factores clave para la retención del talento. Kaplan y Norton (2014) destacan que las organizaciones que invierten en el desarrollo de competencias de sus empleados logran niveles superiores de compromiso y productividad. Además, Asana (2024) recomienda establecer programas de mentoring y planes de carrera que motiven a los empleados a permanecer en la empresa.
- **Perspectiva del cliente:** La satisfacción del cliente está estrechamente vinculada con la estabilidad del personal. Según González Lozano (2022), la reducción de la rotación contribuye a mejorar la calidad del servicio, lo que a su vez incrementa la fidelización de los clientes. Para lograrlo, es fundamental implementar encuestas de clima laboral y medir periódicamente la satisfacción del equipo.
- **Perspectiva de procesos internos:** La automatización de procesos y la mejora continua de las condiciones laborales pueden disminuir el estrés y el ausentismo. Sánchez Retiz y Rodríguez Bello (2019) proponen incluir indicadores relacionados con la eficiencia en la gestión de tiempos y la carga laboral, permitiendo ajustar los procesos en función de las necesidades del personal.

"DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI" XXII

- **Perspectiva Financiera:** Retener talento reduce los costos asociados a la contratación y capacitación de nuevo personal. Según Logicalis (s.f.), el CMI permite calcular el impacto financiero de la rotación y el ausentismo, ayudando a justificar inversiones en programas de bienestar y desarrollo profesional. Además, la medición de la rentabilidad por empleado y la reducción de costos operativos son indicadores clave para evaluar la eficacia de estas estrategias (PYV Tecnología, 2024).

En definitiva, la aplicación de un CMI adaptado a la gestión del talento humano permite alinear las iniciativas organizacionales con objetivos estratégicos, promoviendo un entorno laboral más estable y productivo. Como concluye Simonian (2020), el uso adecuado del CMI facilita el aprendizaje continuo y la mejora del desempeño, generando una ventaja competitiva sostenible en el sector de servicios.

2.3 Cuadro de Mando Integral en Empresas de Servicios de Capital Humano (Outsourcing).

La aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en el sector de servicios de capital humano, particularmente en empresas de outsourcing, permite adaptar las perspectivas y objetivos estratégicos a las necesidades específicas del sector. Este tipo de empresas depende en gran medida de la calidad del talento humano que gestiona, por lo que el CMI debe reflejar indicadores clave relacionados con la gestión eficiente del personal, la satisfacción del cliente y el desarrollo continuo de competencias.

Según Kaplan y Norton (1996), el CMI se adapta a diferentes entornos siempre que se identifiquen correctamente las áreas críticas de desempeño, un el caso del outsourcing de talento humano, las perspectivas clásicas del CMI deben ajustarse para incluir objetivos relacionados con la retención del talento, la eficiencia en los procesos de contratación y la satisfacción del cliente interno y externo (Simonian, 2020).

2.3.1 Indicadores claves específicos para el capital humano.

Algunos indicadores específicos que pueden incluirse en el CMI de una empresa de servicios de capital humano son:

- **Tasa de rotación:** Mide el porcentaje de empleados que dejan la organización en un período determinado. Una alta tasa de rotación puede indicar problemas en el clima laboral o falta de oportunidades de desarrollo (González Lozano, 2022).
- **Satisfacción del cliente interno:** Evalúa el nivel de satisfacción de los empleados con respecto a las políticas y prácticas de gestión del talento.
- **Eficiencia en los procesos de contratación:** Indicador que mide el tiempo promedio para cubrir una vacante, así como el porcentaje de contrataciones exitosas.
- **Calidad de la formación:** Evalúa el impacto de los programas de capacitación en el desempeño de los empleados.

"DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI" XXIII

En el estado del arte, no se había identificado un cuadro de mando integral específico para el sector de servicios de capital humano, lo que resalta la necesidad de diseñar herramientas adaptadas a este entorno (Cámara Valencia, s.f.).

2.3.2 Rol del CMI en la mejora de la eficiencia operativa y la alineación estratégica.

El CMI desempeña trascendental en la mejora de la eficiencia operativa y la alineación de los objetivos estratégicos con las operaciones diarias, de acuerdo con PYV Tecnología (2024), la definición de indicadores claros y medibles permite a las empresas monitorear el progreso hacia sus metas y tomar decisiones informadas.

Sánchez Retiz y Rodríguez Bello (2019) enfatizan que el CMI facilita la comunicación de la estrategia a todos los niveles de la organización, promoviendo un enfoque unificado en el logro de los objetivos. Además, Logicalis (s.f.) señala que el CMI contribuye a identificar oportunidades de mejora en los procesos internos, lo que resulta en una mayor eficiencia y una mejor utilización de los recursos.

Finalmente, Kaplan y Norton (2014) destacan que el CMI no solo mide el desempeño pasado, sino que también ayuda a construir el futuro mediante el aprendizaje continuo y la adaptación a los cambios del entorno, en el sector de servicios de capital humano, esta capacidad de aprendizaje y adaptación es fundamental para mantener una ventaja competitiva.

2.4 Diseño y Desarrollo del Cuadro de Mando Integral

2.4.1 Metodología para el diseño del CMI: Enfoques y pasos necesarios para el desarrollo de un CMI.

El diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) requiere un enfoque sistemático que permita alinear las actividades operativas con la estrategia organizacional. Según Kaplan y Norton (2014), los pasos esenciales incluyen:

1. **Definición de la misión, visión y valores:** Es fundamental partir de una clara comprensión de la razón de ser de la organización y sus objetivos a largo plazo.
2. **Identificación de los objetivos estratégicos:** Basados en la misión y visión, los objetivos deben ser desglosados en las cuatro perspectivas del CMI: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.
3. **Selección de indicadores clave de desempeño (KPIs):** Los KPIs permiten medir el avance hacia el logro de los objetivos.
4. **Establecimiento de metas y planes de acción:** Cada KPI debe tener una meta asociada y un plan de acción que defina las actividades necesarias para alcanzarla.

5. **Implementación y comunicación del CMI:** Es importante que todos los niveles de la organización entiendan el CMI y su papel en la estrategia.
6. **Monitoreo y revisión:** El CMI debe ser revisado periódicamente para garantizar su relevancia y efectividad.

2.4.2 Definición de objetivos estratégicos y alineación con la misión y visión de la empresa.

En el caso de Be Group, es esencial definir objetivos estratégicos que reflejen su misión de proporcionar soluciones integrales en la gestión del capital humano, de acuerdo con esto, dichos objetivos deben alinearse con la visión de convertirse en un líder del sector. Según Asana (2024), una adecuada alineación entre los objetivos estratégicos y la misión y visión de la empresa mejora significativamente el desempeño organizacional y fomenta un enfoque coherente en todos los niveles.

2.4.3 ¿Qué son los KPIs (Origen y tipos)

Los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs, por sus siglas en inglés) son herramientas de medición utilizadas para evaluar el grado de cumplimiento de un objetivo específico. Su origen se remonta a la gestión por objetivos propuesta por Drucker en la década de 1950 y su desarrollo ha sido impulsado por metodologías como el CMI de Kaplan y Norton (2014).

Tipos de KPIs:

KPIs financieros: Miden el rendimiento económico (p. ej., retorno sobre la inversión, margen de utilidad).

KPIs de clientes: Evalúan la satisfacción y retención de los clientes (p. ej., Net Promoter Score).

KPIs de procesos internos: Miden la eficiencia operativa (p. ej., tiempo de ciclo de procesos críticos).

KPIs de aprendizaje y crecimiento: Evalúan el desarrollo de capacidades internas (p. ej., tasa de capacitación del personal).

2.4.4 Selección de indicadores de desempeño (KPIs)

La selección de indicadores debe basarse en la capacidad de estos para reflejar el avance hacia los objetivos estratégicos. Daza Londoño (2022) sugiere que los KPIs sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (SMART). Andrade et al. (2023) destacan la importancia de definir niveles de desempeño óptimos y planes de mejora para cada indicador.

Ejemplo de indicadores seleccionados:

Tasa de rotación del personal: Indicador crítico para medir la estabilidad laboral.

Satisfacción del cliente interno: Refleja el nivel de compromiso y motivación de los empleados.

Eficiencia en procesos de contratación: Mide el tiempo promedio para cubrir vacantes, la definición de metas claras y medibles, junto con la implementación de planes de mejora, permite a las organizaciones no solo evaluar su desempeño actual, sino también fomentar un proceso continuo de aprendizaje y desarrollo (Retana et al., 2022). Finalmente, el CMI se convierte en una herramienta clave para asegurar la alineación estratégica y mejorar la eficiencia operativa (Díaz Campos, 2022).

2.5 Implementación del Cuadro de Mando Integral

2.5.1 Plan de implementación: Estrategia y fases de implementación del CMI en la empresa.

La implementación efectiva de un Cuadro de Mando Integral (CMI) requiere un enfoque estratégico bien definido que contemple diversas fases clave. Simonian (2020) destaca que un plan de implementación debe incluir tres etapas fundamentales: la planificación, la ejecución y la revisión continua.

- **Planificación:** En esta etapa inicial, se establecen los objetivos estratégicos de la organización y se definen los indicadores clave de desempeño (KPIs) alineados con la visión y la misión de la empresa. Según PYV Tecnología (2024), es muy importante involucrar a los principales participantes para asegurar un entendimiento común y comprometer a todos los niveles de la organización.
- **Ejecución:** Durante esta fase, se despliega el CMI mediante el uso de herramientas tecnológicas adecuadas que permitan la recopilación de datos y el monitoreo de los indicadores. Según Logicalis (s.f.), el uso de plataformas digitales facilita la automatización de procesos y mejora la precisión del análisis de datos.
- **Revisión continua:** La fase final implica una evaluación periódica del desempeño y la realización de ajustes necesarios en los objetivos y KPIs. De acuerdo con Asana (2024), esta fase es fundamental para fomentar una cultura de mejora continua y aprendizaje organizacional.

2.5.2 Capacitación y sensibilización del personal.

La preparación del personal es un aspecto sumamente importante en la implementación exitosa del CMI. La capacitación debe enfocarse en desarrollar las habilidades necesarias para el análisis e interpretación de los indicadores. Simonian (2020) señala que un programa efectivo de capacitación incluye la formación de líderes como promotores del cambio y la sensibilización de todos los colaboradores respecto a la importancia del CMI para el éxito organizacional.

Además, PYV Tecnología (2024) destaca que la comunicación constante y clara es clave para lograr que los empleados comprendan el valor del CMI y se comprometan activamente con

sus objetivos. La participación de los líderes de cada área es esencial para garantizar el éxito del proceso de sensibilización.

2.5.3 Herramientas tecnológicas para la gestión del CMI.

El uso de herramientas tecnológicas adecuadas es fundamental para facilitar la gestión y el monitoreo del CMI. Según Logicalis (s.f.), existen diversas plataformas digitales que permiten la automatización de procesos y la visualización interactiva de los indicadores, lo que mejora la toma de decisiones en tiempo real.

Simonian (2020) y Asana (2024) coinciden en que el uso de software especializado contribuye a la eficiencia del sistema al integrar los datos de manera centralizada y proporcionar reportes automáticos. Entre las herramientas más recomendadas se encuentran los paneles de gestión que permiten a los gerentes monitorear el progreso de los objetivos y tomar decisiones oportunas.

Finalmente, PYV Tecnología (2024) señala que la selección de la herramienta adecuada debe basarse en la capacidad de la organización para adoptar nuevas tecnologías y en la facilidad de uso del software, asegurando que todos los colaboradores puedan interactuar eficazmente con el sistema.

2.6 Evaluación del Impacto del CMI en la Gestión Organizacional

2.6.1 Métodos de evaluación de impacto del CMI

Para medir el impacto del Cuadro de Mando Integral (CMI) en la empresa, se pueden utilizar diversas técnicas y herramientas que permitan evaluar cómo este contribuye al desempeño organizacional y al logro de los objetivos estratégicos. Entre los métodos sugeridos por Logicalis (s.f.) se encuentran:

- **Análisis comparativo de indicadores:** Consiste en comparar los resultados obtenidos antes y después de la implementación del CMI.
- **Encuestas de satisfacción:** Dirigidas a empleados y clientes para medir la percepción de mejora en la gestión y los servicios.
- **Revisión periódica del cumplimiento de objetivos:** Evaluación trimestral o semestral de los objetivos estratégicos alineados al CMI.
- **Indicadores financieros:** Análisis de indicadores clave como el ROI, crecimiento de ingresos y reducción de costos.

Según PYV Tecnología (2024), estas técnicas permiten identificar las áreas que han experimentado mejoras significativas y aquellas que requieren ajustes.

2.6.2 Indicadores de éxito y beneficios del CMI

Los indicadores de éxito permiten evaluar la efectividad del CMI en la empresa. Algunos de los más relevantes, de acuerdo con Simonian (2020) y Sánchez Retiz & Rodríguez Bello (2019), son:

- **Mejora en la retención de talento:** Reducción de la tasa de rotación gracias a una mejor gestión del personal.
- **Reducción del ausentismo laboral:** Indicador clave que mide la mejora en el compromiso y bienestar de los empleados.
- **Satisfacción del cliente:** Aumento en la percepción de calidad del servicio por parte de los clientes internos y externos.
- **Cumplimiento de los plazos de entrega:** Indicador crítico en empresas de outsourcing que refleja la eficiencia operativa.

Entre los principales beneficios del CMI en empresas de capital humano, destacamos:

1. **Mejor toma de decisiones:** Al disponer de información clara y precisa sobre el desempeño organizacional (Kaplan & Norton, 2014).
2. **Alineación de objetivos:** Logro de una mayor coherencia entre las metas operativas y estratégicas.
3. **Incremento de la eficiencia operativa:** Optimización de los procesos clave y mejora continua.

2.6.3 Limitaciones y desafíos del CMI.

A pesar de sus beneficios, la implementación del CMI puede enfrentar diversas dificultades. Según Daza Londoño (2022) y Asana (2024), algunas de las limitaciones comunes incluyen:

- **Resistencia al cambio:** Los empleados pueden mostrar reticencia a adoptar nuevas herramientas de gestión.
- **Definición inadecuada de indicadores:** La selección de KPIs poco relevantes o difíciles de medir puede afectar la efectividad del CMI.
- **Falta de integración con los sistemas existentes:** La ausencia de una plataforma tecnológica adecuada dificulta el monitoreo y análisis de los indicadores.

Para superar estos desafíos, se proponen las siguientes estrategias:

1. **Capacitación continua:** Preparar a los empleados mediante talleres y sesiones de sensibilización sobre la importancia del CMI (Sánchez Retiz & Rodríguez Bello, 2019).
2. **Selección adecuada de indicadores:** Asegurar que los KPIs sean relevantes, medibles y alineados con los objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 2014).
3. **Uso de tecnología avanzada:** Implementar soluciones tecnológicas que faciliten la automatización del CMI y la generación de reportes.

Por esto, aunque el CMI presenta ciertos desafíos en su implementación y evaluación, su correcto uso contribuye de manera significativa a la mejora del desempeño organizacional y al logro de los objetivos estratégicos.

2.7 Estado del arte CMI en empresas de Capital Humano

2.7.1 Análisis de Casos y Ejemplos de CMI en Empresas de Capital Humano

La implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en empresas de servicios, particularmente en el sector de capital humano y outsourcing, ha sido objeto de diversas investigaciones y estudios. Simonian (2020) presenta un caso de diseño y desarrollo del CMI aplicado a una empresa de servicios, destacando cómo la adaptación de las perspectivas tradicionales permite gestionar eficientemente el talento humano y alinear los objetivos estratégicos con las operaciones diarias. De manera similar, Sánchez Retiz y Rodríguez Bello (2019) documentan la implementación del CMI en una organización del sector servicios, resaltando la importancia de establecer indicadores clave relacionados con la retención de talento y la satisfacción del cliente interno.

Un estudio destacado es el de Kaplan y Norton (2014), quienes señalan que la aplicación del CMI en entornos de servicios requiere un enfoque específico en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, debido a que el capital humano constituye el principal recurso competitivo. La inclusión de indicadores como el nivel de capacitación del personal y la tasa de rotación es crucial para medir el impacto de las estrategias de retención y desarrollo de talento.

2.7.2 Estudios sobre el CMI

Las investigaciones de Daza Londoño (2020) y Retana et al. (2022) enfatizan la efectividad del CMI en distintos sectores, incluyendo manufactura y servicios, destacando su capacidad para traducir la estrategia en acciones concretas. En el sector de servicios de capital humano, PYV Tecnología (2024) sugiere que el CMI no solo permite una mejor toma de decisiones, sino también facilita la implementación de prácticas de mejora continua al monitorear indicadores financieros y no financieros de manera simultánea.

2.7.3 Gestión del Talento Humano en Empresas de Outsourcing

En el contexto del outsourcing, uno de los principales desafíos es la alta tasa de rotación de personal. Retana et al. (2022) analizan cómo este fenómeno afecta la eficiencia operativa y proponen estrategias basadas en el CMI para mitigar sus efectos. Entre las prácticas recomendadas se encuentran la implementación de programas de fidelización del personal y el uso de indicadores clave como la satisfacción del empleado y el tiempo promedio de contratación.

2.7.4 Uso de KPIs para la Gestión del Capital Humano

Kaplan y Norton (1996) destacan la relevancia de los indicadores clave de desempeño (KPIs) en el CMI, afirmando que su selección adecuada es fundamental para garantizar la alineación entre la estrategia y las operaciones. En empresas de outsourcing, los KPIs deben incluir métricas como la eficiencia en los procesos de selección, la calidad del servicio entregado y la retención de talento.

2.7.5 Impacto del CMI en la Competitividad Organizacional

Las empresas que implementan el CMI de manera efectiva experimentan mejoras significativas en su competitividad. PYV Tecnología (2024) y Logicalis (s.f.) coinciden en que el CMI permite identificar áreas de oportunidad y priorizar iniciativas que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos. Además, las plataformas tecnológicas utilizadas para monitorear el desempeño en tiempo real facilitan la toma de decisiones basadas en datos precisos y actualizados.

2.7.6 Aplicaciones Tecnológicas para el Monitoreo del Desempeño

Logicalis (s.f.) y Asana (2024) destacan el papel de las herramientas digitales en la gestión del CMI, la utilización de software especializado permite automatizar la recolección y el análisis de datos, lo que mejora la eficiencia operativa y aumenta la capacidad de respuesta ante cambios en el entorno, entre las soluciones tecnológicas más utilizadas se encuentran las plataformas de inteligencia de negocios y los paneles interactivos, que proporcionan una visualización clara y comprensible del desempeño organizacional.

De esta forma, el estado del arte del CMI en empresas de capital humano refleja una evolución constante hacia enfoques más integrales y adaptados a las particularidades del sector. Si bien existen desafíos en su implementación, los beneficios potenciales en términos de eficiencia, retención de talento y satisfacción del cliente hacen del CMI una herramienta esencial para la competitividad sostenible.

CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Metodología de la Investigación

Esta investigación adopta una metodología descriptiva y aplicada para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en Be Group, con el objetivo de alinear los objetivos estratégicos de la empresa con sus operaciones clave. La metodología propuesta garantiza que los indicadores seleccionados reflejen de manera precisa el desempeño de las áreas críticas, contribuyendo a la mejora continua de los procesos organizacionales y operativos del cliente. Además, se busca identificar áreas de oportunidad no solo desde una perspectiva financiera, sino también desde otros enfoques fundamentales, como lo proponen Kaplan y Norton (2014) en el diseño del CMI.

El desarrollo metodológico abarca varias etapas clave: la definición del diseño de investigación, la identificación de fuentes de información, el uso de instrumentos para la recolección de datos y la implementación de métodos de monitoreo. Este enfoque permite construir un CMI robusto mediante la selección de indicadores clave de desempeño (KPIs) alineados con las cuatro perspectivas esenciales del modelo: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Para asegurar la pertinencia y efectividad del CMI, se fomentó la participación activa de los directivos y colaboradores clave de Be Group, garantizando que el modelo diseñado responda a las necesidades reales de la organización. Asimismo, se integraron herramientas tecnológicas avanzadas que facilitan el monitoreo en tiempo real de los indicadores, permitiendo una evaluación continua de la operación del cliente.

En resumen, esta metodología no solo busca diseñar un CMI eficiente y adaptado a Be Group, sino también establecer una herramienta estratégica que potencie la toma de decisiones basadas en datos. De este modo, se promueve una mayor eficiencia operativa y competitividad en un entorno dinámico como el del capital humano (outsourcing).

Metodología descriptiva:

Identificar y analizar los objetivos estratégicos de la unidad de negocio de capital humano (Outsourcing) de Be Group, así como sus necesidades específicas para incluirlos en el Cuadro de Mando Integral (CMI).

Enfoque: Observacional y analítico, con el objetivo de entender los aspectos clave de la gestión del talento humano que deben reflejarse en el CMI.

Resultado esperado: Recopilación de datos sobre los objetivos, indicadores y necesidades del área, lo que brindará una visión clara de las áreas críticas de desempeño.

Metodología aplicada:

Desarrollo e implementación del CMI específico para la gestión de capital humano, permitiendo monitorear y mejorar el desempeño del área en función de los objetivos estratégicos de la empresa y necesidades del cliente.

- **Enfoque:** Práctico y orientado a la solución, diseñado para crear un sistema funcional que facilite la toma de decisiones.
- **Resultado esperado:** Creación de un CMI personalizado para clientes estratégicos, listo para su implementación, que permita la medición y evaluación continua del desempeño del personal relacionado con operaciones y otros aspectos como cultura organizacional, ambiente laboral,

3.2 Diseño e investigación del CMI

El diseño se organiza en las siguientes etapas:

1. Diseño del CMI:

- Definición de objetivos estratégicos y operativos en función de las cuatro perspectivas del CMI para capital humano (outsourcing).
- Selección de indicadores clave y establecimiento de metas.

2. Implementación piloto:

- Aplicación del CMI con un cliente en la operación de capital humano (outsourcing) específico para validar su funcionalidad.
- Ajustes necesarios en función de los resultados del piloto.

3. Diagnóstico actual (operación):

- FODA y PESTEL
- Análisis de la situación actual de Be Group en términos de rotación, ausentismo y otros indicadores relevantes en las cuatro perspectivas del CMI.
- Encuestas a colaboradores para identificar necesidades estratégicas.

4. Evaluación del impacto:

- Medición de la efectividad del CMI en la operación del cliente piloto mediante encuestas o entrevistas al cliente y obtener retroalimentación.

3.3 Técnicas de Recolección de Datos

1. **Primarias:**

- Encuestas para evaluar la percepción cultura organizacional y satisfacción laboral.

2. **Secundarias:**

- Revisión bibliográfica de estudios relacionados con el CMI y la gestión del capital humano.

3.4 Instrumentos

- **Juntas de planeación estratégica:** Para obtener información sobre objetivos estratégicos y necesidades operativas con directivos y responsables de áreas clave.
- **Encuestas estructuradas:** Para medir la percepción de los colaboradores sobre el impacto del CMI.
- **Plantillas de indicadores:** Para documentar y monitorear KPIs relacionados con las cuatro perspectivas del CMI.

3.5 Procedimiento Metodológico

1. **Planeación:**

- Definición de objetivos y diseño de instrumentos de recolección de datos.

2. **Recolección de datos:**

- Aplicación de encuestas.
- Recopilación de información documental.

3. **Evaluación de datos:**

- Uso de técnicas cualitativas para interpretar entrevistas (Escala de Likert).

4. **Diseño del CMI:**

- Integración de objetivos, indicadores, metas y estrategias en un modelo funcional.

5. **Validación e implementación:**

- Prueba piloto del CMI, ajustes y propuesta para su implementación definitiva.

3.6 Evaluación

- **Indicadores de éxito:**

- Reducción del índice de rotación y ausentismo.
- Mejora en la satisfacción laboral y del cliente.
- Incremento en la eficiencia operativa.

- **Técnicas de evaluación:**

- Encuestas para medir la percepción de los colaboradores y líderes.

3.7 Limitaciones

1. Disponibilidad de datos históricos confiables (repetición de datos).
2. Resistencia al cambio por parte de los colaboradores.
3. Limitaciones tecnológicas para el monitoreo en tiempo real.
4. No contar con dispositivo móvil.

3.8 Hipótesis

Hipótesis general (corto plazo):

El diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en Be Group permitirá obtener métricas precisas para monitorear el proceso operativo, identificar áreas de oportunidad y mejorar la calidad del servicio, fomentando así una mayor lealtad de los clientes.

Resultados esperados a largo plazo:

- El Cuadro de Mando Integral facilita la alineación entre las áreas operativas y los objetivos estratégicos de Be Group.
- El uso de indicadores clave de desempeño (KPIs) en el CMI mejora la eficiencia en el monitoreo de procesos internos y su contribución a las metas organizacionales (1-2 años).
- La implementación del CMI permite una toma de decisiones más ágil y efectiva mediante el análisis de información consolidada (1-2 años).
- El diseño del CMI incrementa la satisfacción de los clientes de Be Group al monitorear de manera constante la calidad y oportunidad del servicio proporcionado. (1-2 años).

**“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” XXXV**

De este modo, en la tabla 1.1, se presenta un resumen de la metodología utilizada en este estudio, con la finalidad de esquematizarla y presentarla ordenadamente.

Tipo de investigación	Objetivo	Enfoque	Resultados
Investigación Descriptiva	Identificar y analizar los objetivos estratégicos de capital humano, así como las necesidades específicas del área para incluir en el CMI.	Observacional y analítico, enfocado en entender los aspectos clave de la gestión de capital humano que deben reflejarse en el CMI.	Recopilación de datos sobre los objetivos, indicadores y necesidades del área de capital humano, los cuales sirven como base para diseñar el CMI. Brinda una visión clara de las áreas críticas de desempeño.
Investigación Aplicada	Desarrollar e implementar un CMI específico para la gestión de capital humano que permita monitorear y mejorar el desempeño del área en función de los objetivos estratégicos de la empresa.	Práctico y orientado a la solución, enfocado en diseñar un sistema que facilite la toma de decisiones en capital humano.	Creación de un CMI funcional y personalizado para capital humano, listo para su implementación. Permite la medición y evaluación continua del desempeño de los empleados y el área de recursos humanos.

Tabla 1.1 Resumen Estructural

Fuente: Elaboración propia

De este modo, en la tabla 1.2 se presenta un resumen de la aplicación paso a paso de la metodología, pormenorizando cada uno de los pasos y momentos a seguir.

Sección	Contenido Principal
3.1 Enfoque y tipo de la Investigación	Metodología descriptiva y aplicada.
3.2 Diseño de la Investigación	Etapas: diagnóstico y objetivos estratégicos alineados, diseño, implementación piloto y evaluación del impacto.
3.3 Técnicas de Recolección	Primarias: entrevistas, talleres, encuestas. Secundarias: análisis documental y bibliográfico.
3.4 Instrumentos	Encuestas (escala Likert) y plantillas de indicadores.
3.5 Procedimiento Metodológico	Planeación, recolección de datos, análisis, diseño, validación e implementación.
3.6 Evaluación	Indicadores de éxito y comparación pre/post implementación.
3.7 Limitaciones	Disponibilidad de datos, resistencia al cambio, limitaciones tecnológicas.

Tabla 1.2 Resumen de aplicación metodológica

Elaboración propia

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” XXXVI

Es importante conceptualizar y explicar el proceso para el diseño del Balance Score Card, tal como puede verse en la Figura 1.1 que es el Diagrama de diseño de CMI



Figura 1.1 Diagrama de diseño de CMI
Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Introducción

En este capítulo se describe la aplicación práctica de la metodología desarrollada para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en Be Group, enfocándose en la unidad de negocio: Outsourcing. El objetivo principal es demostrar cómo la metodología conecta los objetivos estratégicos de la organización con los indicadores clave de desempeño (KPIs), permitiendo una alineación eficaz entre la planeación estratégica y las operaciones diarias.

Este capítulo detalla los pasos llevados a cabo, desde la recopilación de datos y diseño del CMI hasta su implementación y prueba en la estructura operativa de Be Group.

4.2 Recopilación y Validación de Datos.

4.2.1 Análisis del Contexto Organizacional

El análisis del contexto organizacional para BE Group se estructura en los siguientes apartados, basados en la información realizada en juntas por la dirección de operaciones, CEO de la empresa y responsables claves de área.

Se realizó como primer paso la presentación completa de la organización de todos los siguientes puntos:

- Antecedentes
- Origen
- La Propuesta
- La Organización
- El Escenario
- La Estrategia

Se presentaron al personal de toda la organización de Be Group, esto como parte del proceso de planeación estratégica.

Paso 1: Definición del modelo, idearios y cultura de la organización Misión y Visión de BE Group

Misión: Responder con eficiencia a las necesidades de nuestros clientes y mercados con propuestas y soluciones inteligentes, creativas, tecnológicas e innovadoras.

Visión: Ser reconocidos como una firma confiable y eficiente que genera de manera permanente, negocios de grandes beneficios para nuestros clientes y grupos de interés.

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” XXXIX

Valores:

- Enfoque al cliente. Todo lo que hacemos está orientado a la satisfacción plena de clientes y grupos de interés.
- Calidad como forma de vida. Trabajamos en equipo, hacemos las cosas correctas bien desde el origen.
- Honestidad. Somos íntegros y congruentes entre el sentir, decir y hacer.
- Profesionalismo. Somos éticos y expertos en nuestra tarea.
- Vocación de servicio. Proyectamos actitud y disponibilidad para servir de manera ética, inteligente y entusiasta.

Filosofía:

- Creemos que, al anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes, reforzamos una relación sustentada en el interés y la consideración mutuos.
- Creemos en la naturaleza del género humano y en sus valores universales.
- Creemos que la confianza son los cimientos de toda relación duradera.
- Nos mantenemos abiertos a expresiones plurales de pensamiento ya que creemos que siempre existe una posibilidad de hacer mejor las cosas.
- Creemos que a cada problema existen múltiples soluciones y una oportunidad de ser mejor.
- Creemos que la colaboración genera compromiso.
- Creemos que el ser humano es un ser social por lo que el trabajo en equipo genera los mejores resultados.

Política de Calidad:

En Be Group, estamos comprometidos a proporcionar servicios de la más alta calidad que generen beneficios significativos para nuestros clientes y grupos de interés.

Definición del modelo de negocio

Creación de Valor:

- **Inteligencia:** Diseñamos todas nuestras soluciones basadas en el conocimiento profundo de nuestros clientes y mercados.
- **Infraestructura:** Todos nuestros procesos están diseñados y soportados por infraestructura de: Información, comunicaciones y tecnológica.
- **Inversión:** Contamos con la solidez financiera suficiente y necesaria para hacer frente a nuestros procesos de inversión y de flujo de efectivo lo cual garantiza la sustentabilidad de nuestras operaciones.

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” XL

- **Innovación:** A través de un proceso creativo estructurado incorporamos a nuestro quehacer cotidiano los métodos y la tecnología de vanguardia que da como resultado ventajas competitivas para nuestros clientes y grupos de interés.
- **Iniciativa:** Un esfuerzo adicional eficaz y oportuno es una de principales características que nos distinguen, generar soluciones previendo las necesidades futuras de nuestros clientes es el motor de nuestra actuación.

Entrega de valor:

Soluciones inteligentes en capital humano:

Capital Humano es una división de Be Group que engloba diferentes estrategias en un mismo servicio.

- Captación del Talento
- Administración de Nomina
- Capacitación y Consultoría
- Salud y Seguridad Integral
- Producción de Medios

Captación del talento

Esta división de Business Essentials Group esta focalizada en la captación del talento que, de respuestas a las necesidades de nuestros clientes, para ello hemos desarrollado las mejores estrategias en los procesos de búsqueda, selección y captación de recursos humanos.

- **Outsourcing:** Un producto diseñado para que nuestros clientes aumenten su productividad, al enfocarse en sus actividades centrales y dejar en nuestras manos la administración de sus recursos humanos.
- **Headhunting:** Nuestra división de Headhunting se encarga de crear e implementar estrategias en las técnicas para localizar, evaluar y contratar personal altamente calificado para puestos estratégicos dentro de su empresa.
- **Staffing:** Es un sistema para captar, filtrar y capacitar a los mejores candidatos cuando su empresa deba cubrir una vacante de manera temporal debido a una eventualidad.
- **Estudios psicométricos:** Aplicación de un conjunto de pruebas psicológicas que nos permitan elaborar un perfil amplio sobre el prospecto. Evaluamos: Inteligencia, personalidad, intereses y aptitudes, competencias profesionales.
- **Investigaciones socioeconómicas:** A través de la división Human Resources proporcionamos un servicio de información confiable y oportuna, la cual reducirá considerablemente el riesgo en la conformación de su plantilla laboral.

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” XLI

Reclutamiento y selección de personal

Realizamos los procesos de búsqueda y selección del talento de personal para ocupar posiciones en las áreas administrativas, operativas y de servicios; bajo los más estrictos estándares de calidad, productividad y soportados en infraestructura tecnológica de vanguardia.

Nuestro proceso de selección se lleva a cabo mediante tres filtros:

- Entrevista inicial.
- Evaluación técnica.
- Evaluación psicométrica.

Estudios psicométricos

Aplicación de batería de pruebas psicológicas que nos permitan elaborar un perfil amplio sobre la persona.

Evaluamos aspectos como:

- Inteligencia
- Personalidad
- Intereses y aptitudes
- Competencias profesionales
- Assesment center
- Entrevista de eventos conductuales

Investigaciones Socioeconómicas

A través de este servicio proporcionamos información confiable y oportuna la cual reducirá considerablemente el riesgo en la conformación de su plantilla laboral corroborando toda información proporcionada por los aspirantes o personal a contratar.

Nuestras investigaciones contemplan:

- Referencias Laborales.
- Referencias Personales.
- Visitas domiciliarias.
- Investigación documental.
- Investigación telefónica.

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” XLII

Capacitación y consultoría

Business Essentials Group creo esta división para dar respuesta a las necesidades de capacitación y desarrollo de nuestros clientes combinando las mejores estrategias de enseñanza-aprendizaje con facilitadores capaces y competentes en las diferentes áreas del conocimiento:

- Desarrollo Humano
- Desarrollo Organizacional
- Capital Humano
- Control de Gestión
- Calidad y Manufactura

En BE Group contamos con un grupo de expertos en procesos de consultoría con capacidad probada a nivel nacional e internacional para darle soporte en sus procesos de administración de capital humano:

- Consultoría en Administración de Rr. Hh.
- Consultoría Laboral
- Consultoría en Desarrollo Organizacional
- Procesos integrales de cambio organizacional

Nuestros procesos están centrados en potenciar las competencias, tal como se puede visualizar en la tabla 1.3.

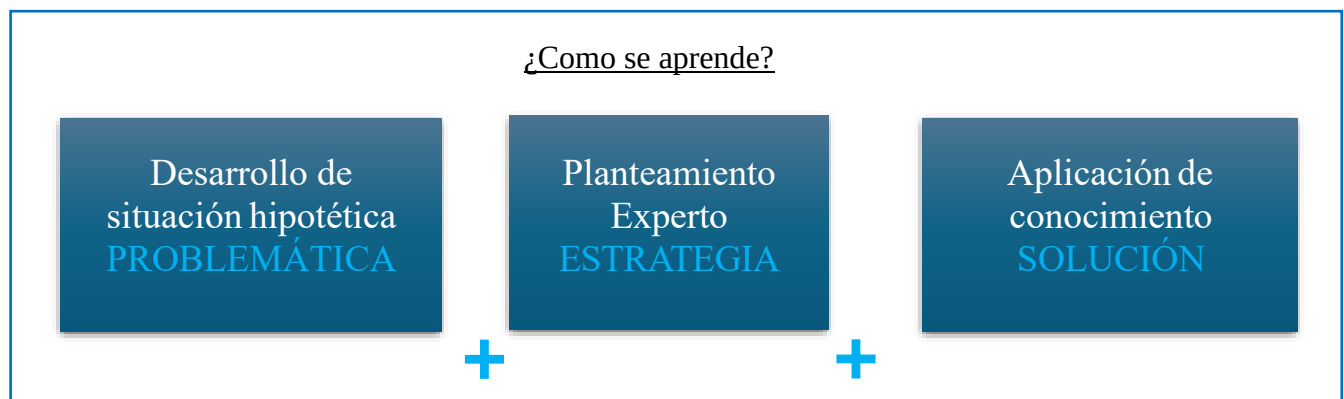


Tabla 1.3 Cuadro de procesos para potenciar las competencias
Fuente: Elaboración propia

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” XLIII

Modelo Organizacional

BE Group revela una organización multifacética dedicada a ofrecer soluciones avanzadas y personalizadas en dos áreas principales: gestión de capital humano y soluciones de contact center.

Su estructura organizacional circular refleja un modelo centrado en sus grupos de interés, buscando responder eficazmente a las necesidades del mercado con propuestas creativas y tecnológicamente avanzadas, como es posible apreciarse en la figura 1.2.

BE Group se presenta como una entidad dinámica y orientada al futuro, con una estructura organizacional bien definida que facilita la entrega de soluciones efectivas y personalizadas a sus clientes, enfatizando la importancia de la innovación, la tecnología y un enfoque centrado en el cliente para lograr el éxito en sus operaciones y objetivos a largo plazo.



Figura 1.2 Modelo organizacional

Fuente: Elaboración propia

Centro: Grupos de Interés

Función Central: Representan el núcleo de la organización, alrededor del cual giran todas las actividades y estrategias. La comprensión de sus necesidades, expectativas y la entrega de valor a estos grupos es la prioridad máxima.

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” XLIV

Un grupo de interés es cualquier individuo, organización, comunidad o entidad que tiene un interés directo o indirecto en las operaciones, decisiones o impacto de una empresa como BE Group, como es posible verificarse en la tabla 1.4. Estos grupos pueden ser afectados por las acciones de la empresa o pueden influir en sus actividades de alguna manera. Reconocer y gestionar las necesidades, preocupaciones y expectativas de estos grupos es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de la empresa. La identificación y gestión efectiva de los grupos de interés ayuda a BE Group a construir relaciones sólidas, promover la confianza y la transparencia, y garantizar que sus acciones sean socialmente responsables y sostenibles a largo plazo.

Grupos de Interés
1. Accionistas
2. Clientes
3. Proveedores
4. Comunidad BE Group
5. Entorno Social
6. Marco Regulatorio
7. Medio Ambiente

Tabla 1.4 Grupos de interés
Fuente: Elaboración propia

Primer Círculo: Inteligencia de Mercado y Relaciones con Accionistas

- Incluye funciones como: Investigación de Mercado, Gestión de la experiencia del cliente, comunicación corporativa y relaciones públicas.
- Función: Recoger y analizar información directamente del centro, identificar tendencias, necesidades y oportunidades para adaptar estrategias y operaciones.

Medios

- Plataformas Digitales:
 - CRM (Customer Relationship Management): Para gestionar y analizar interacciones con los clientes y recopilar datos relevantes.
 - Sistemas de Business Intelligence (BI): Para convertir datos brutos en información útil y comprensible.
- Canales de Comunicación:
 - Redes Sociales: Para obtener feedback directo de los clientes y observar tendencias del mercado.

"DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI" XLV

- Sitios Web y Blogs Corporativos: Para publicar contenido relevante y recibir comentarios de los usuarios.

Métodos

- Investigación de Mercado:
 - Encuestas y Cuestionarios: Enviar encuestas a clientes y stakeholders para obtener datos cuantitativos y cualitativos.
 - Grupos Focales (Focus Groups): Reunir pequeños grupos de personas para obtener opiniones y percepciones detalladas.
- Análisis de Datos:
 - Análisis de Big Data: Utilizar técnicas de análisis de grandes volúmenes de datos para identificar patrones y tendencias.
 - Análisis Predictivo: Aplicar modelos estadísticos para predecir comportamientos futuros basados en datos históricos.

Segundo Círculo: Dirección General

- Función Central: Define la visión, misión y estrategias globales. Es el núcleo de la organización alrededor del cual giran todas las actividades.
- Consejo de asesores: Dirección de operaciones, Asesor Legal, Asesor financiero, Asesoría tecnológica.

Descripción Genérica:

Dirigir el desarrollo y la implementación de estrategias que aseguren la eficiencia, innovación y rentabilidad, al tiempo que fortalece la posición de BE Group como una firma confiable y generadora de grandes beneficios para sus clientes y grupos de interés.

Descripción específica:

1. Liderazgo Estratégico:

- Desarrollar y comunicar una visión clara y estrategias alineadas con la misión y visión de la empresa.
- Tomar decisiones ejecutivas para garantizar la eficiencia operativa y el logro de objetivos.

2. Desarrollo y Implementación de Estrategias:

- Diseñar e implementar estrategias innovadoras para responder eficientemente a las necesidades cambiantes de clientes y mercados.
- Impulsar soluciones inteligentes, creativas, tecnológicas e innovadoras en todas las áreas de la empresa.

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” XLVI

3. Gestión Financiera:

- Supervisar la salud financiera de la empresa, asegurando el cumplimiento de objetivos de ventas y márgenes de utilidad.
- Dirigir la optimización de costos y la gestión eficiente de los flujos de efectivo.

4. Desarrollo Organizacional:

- Fomentar un ambiente organizacional que promueva la creatividad, innovación y el compromiso de los empleados.
- Garantizar el desarrollo de un equipo directivo fuerte y altamente competente.

5. Crecimiento y Expansión:

- Dirigir la diversificación de mercados y la apertura de nuevos mercados de acuerdo con la estrategia de crecimiento.
- Supervisar el desarrollo de la estructura comercial y la expansión de la cartera de clientes.

6. Gestión de Calidad Total:

- Dirigir el desarrollo de un modelo de calidad total para asegurar estándares elevados en todos los aspectos de la operación.
- Trabajar hacia la obtención y mantenimiento de certificaciones ISO 9000 y ISO 27000.

7. Relaciones y Sustentabilidad:

- Desarrollar relaciones sólidas con clientes y grupos de interés para fomentar la lealtad y la satisfacción.
- Buscar oportunidades de colaboración y alianzas estratégicas que impulsen el posicionamiento de la empresa.

8. Excelencia Operativa:

- Mantener un enfoque en la orientación al cliente, calidad en los procesos y resultados excepcionales.
- Impulsar mejoras continuas y eficiencia operativa en toda la organización.

Dirección de Operaciones

Es la responsable de dirigir y gestionar eficientemente todas las operaciones de BE Group. Planifica, administra y optimiza los recursos humanos, financieros y materiales para garantizar la eficiencia operativa y el logro de los objetivos estratégicos, alineados con la misión y visión de BE Group. Colabora con el CEO (director general) para establecer lineamientos y estrategias operacionales que impulsen el crecimiento y la competitividad de la organización. Mantiene la representación legal de la empresa.

Asesoramiento Especializado: Utilizar el consejo de asesores para obtener asesoramiento experto en áreas críticas como finanzas, tecnología y legal, asegurando que las decisiones estén bien fundamentadas, tal como puede apreciarse en la tabla 1.5.

**“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” XLVII**

Asesor Legal: • Defensoría Jurídica • Cumplimiento regulatorio • Gestión de riesgos legales • Soporte en negociaciones y contratos • Propiedad intelectual y privacidad	Asesor Financiero • Planeación financiera estratégica • Análisis financiero y reporting • Gestión de riesgos financieros • Optimización fiscal
Asesor Fiscal: • Defensoría Jurídica • Planificación fiscal estratégica • Asesoría en decisiones de negocio • Gestión de riesgos fiscales • Interacción con autoridades fiscales	Asesor Tecnológico: • Estrategia tecnológica • Innovación y transformación digital • Seguridad de la información • Soporte y mantenimiento tecnológica

Tabla 1.5 Asesoramiento especializado

Fuente: Elaboración propia

Tercer Círculo: Liderazgo estratégico

• Incluye a los responsables de las principales áreas funcionales: Operaciones, Comercial, Desarrollo organizacional y Administración.

• Función: Traducir la visión y estrategia global en planes operativos y tácticos. Estos líderes son responsables de interpretar las directrices centrales en acciones específicas para sus equipos (Ver Tabla 1.6).

Dirección de Operaciones:

Gestión operativa, Planeación y estrategia, Gestión de recursos, Liderazgo y supervisión, Control de calidad y cumplimiento, Innovación y mejora continua, Gestión de proyectos.

Administración • Eficiencia administrativa • Gestión financiera • Cumplimiento y control interno • Sostenibilidad	Desarrollo Organizacional • Capacitación y desarrollo • Gestión del talento • Cultura organizacional • Evaluación y desempeño
Operaciones • Optimización de procesos • Automatización y tecnología • Gestión de la cadena de suministro • Control de calidad	Nuevos Negocios • Desarrollo de nuevos mercados • Estrategias de penetración de mercados • Fidelización de clientes • Marketing digital

Tabla 1.6 Liderazgo estratégico

Fuente: Elaboración propia

Cuarto Círculo: Gestión y Apoyo

- Compuesto por: Equipos especializados dentro de cada área funcional: Sistemas, Comunicaciones, calidad; impuestos, Cash Flow, Nominas; Nuevos negocios, comercialización y Marketing.
- Función: Implementar las estrategias y planes diseñados por el primer círculo, asegurando la operación efectiva y eficiente de la empresa (Ver Tabla 1.7).

Desarrollo Organizacional:

Implementar estrategias integrales que fortalezcan la estructura organizacional, optimicen los procesos de gestión de recursos humanos, calidad, sistemas y comunicación, y fomenten una cultura organizacional positiva, para asegurar el crecimiento sostenible y la eficiencia operativa de la empresa.

Sistemas • Gestión de infraestructura tecnológica • Gestión de sistemas de información • Seguridad de la información • Soporte técnico • Gestión de proyectos • Innovación y mejora continua	Calidad • Implementación y mtto. de sistemas de calidad • Auditorías y Evaluaciones • Capacitación y desarrollo • Gestión de Incidentes y No Conformidades • Calidad Operacional • Informes y análisis
Comunicaciones • Comunicación interna • Comunicación externa • Reputación de marca • Manejo de crisis • Investigación y evaluación • Colaboración interdepartamental • Innovación en comunicación	

Tabla 1.7 Gestión y apoyo

Fuente: Elaboración propia

Administración:

Garantizar la gestión eficiente, precisa y conforme a la normativa de todas las operaciones financieras y administrativas de la empresa, incluyendo contabilidad, nóminas, facturación, cuentas por cobrar e impuestos, para asegurar la sostenibilidad financiera, el cumplimiento regulatorio y el apoyo efectivo a la toma de decisiones estratégicas de la organización, esto se ve esquematizado en la tabla 1.8.

**“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” XLIX**

Impuestos • Calcular y determinar impuestos a pagar. • Preparar y presentar declaraciones de impuestos. • Mantenerse actualizado con la legislación fiscal. • Coordinar con asesores fiscales externos. • Optimizar la carga fiscal de la empresa.	Cash Flow • Monitorear y gestionar las cuentas por cobrar. • Enviar recordatorios de pago a clientes. • Establecer planes de pago con clientes. • Realizar seguimiento y conciliación de pagos recibidos. • Reportar sobre el estado de las cuentas por cobrar.
Contabilidad • Registrar todas las transacciones financieras. • Preparar y presentar estados financieros. • Realizar conciliaciones bancarias. • Supervisar el cumplimiento de principios contables y normativas financieras. • Proporcionar informes financieros periódicos.	Nominas • Calcular y procesar salarios y remuneraciones. • Gestionar incidencias de nómina. • Realizar retenciones de impuestos y otras deducciones. • Administrar beneficios de empleados. • Mantener la confidencialidad de la información de nóminas.
Facturación • Emitir facturas precisas y oportunas. • Verificar información de facturación. • Gestionar el proceso de facturación electrónica o en papel. • Resolver disputas relacionadas con facturas. • Coordinar con ventas y otros equipos para asegurar una facturación eficiente.	

Tabla 1.8 Administración

Fuente: Elaboración propia

Quinto Círculo: Operaciones y Ejecución

- Incluye a los empleados enfocados en la ejecución diaria de tareas específicas y en el contacto directo con clientes y proveedores.
- **Función:** Realizar las actividades cotidianas que son esenciales para el funcionamiento de la empresa, desde el desarrollo de productos hasta el servicio al cliente.

Desarrollo De Nuevos Negocios:

Su función es la de identificar, desarrollar e implementar nuevas oportunidades comerciales que contribuyan al crecimiento y la expansión de BE Group en el mercado, para visualizarlo hay que revisar la tabla 1.9. Esto incluye la gestión estratégica de las áreas de

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” L

comercialización y marketing para maximizar el alcance y la efectividad de las iniciativas comerciales.

Comercialización • Desarrollar y ejecutar planes de ventas y estrategias comerciales. • Gestionar las ventas y asegurar el cumplimiento de los objetivos de ventas. • Supervisar la relación con clientes y garantizar altos niveles de satisfacción. • Analizar el desempeño de ventas y ajustar estrategias según sea necesario. • Colaborar con el equipo de marketing para alinear las actividades comerciales con las campañas de marketing.	Marketing • Desarrollar e implementar estrategias de marketing para promover la marca y los productos de BE Group. • Gestionar campañas de marketing digital y tradicional. • Supervisar la creación de contenido y la gestión de redes sociales. • Analizar datos de marketing y medir el retorno de inversión de las campañas. • Colaborar con el equipo de comercialización para asegurar la coherencia de las estrategias de marketing y ventas.
--	---

Tabla 1.9 Operaciones y ejecución

Fuente: Elaboración propia

Operaciones:

Está diseñada para dirigir y gestionar estratégicamente las operaciones de BE Group. Desarrollar e implementar estrategias que optimicen la eficiencia y efectividad del servicio al cliente, alineadas con la misión y visión de la organización, así mismo ha de asegurar que las operaciones cumplan con los estándares de calidad y satisfacción del cliente, como puede revisarse en la tabla 1.10.

Operaciones • Soluciones en Capital Humano • Soluciones en Call Center	• Gestión Operativa • Administración de Recursos: • Soporte y Desarrollo del Personal: • Cumplimiento de Normativas: • Gestión de Proyectos:
Gestionar y supervisar las operaciones diarias. Implementar y optimizar procesos que aseguren la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente, alineada con los objetivos operativos de BE Group.	

Tabla 1.10 Operaciones

Fuente: Elaboración propia

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” LI

Quinto Círculo: Operaciones y Ejecución

- Incluye a los empleados enfocados en la ejecución diaria de tareas específicas y en el contacto directo con clientes y proveedores.
- Función: Realizar las actividades cotidianas que son esenciales para el funcionamiento de la empresa, desde el desarrollo de productos hasta el servicio al cliente.

Función:

Se especializa en realizar las actividades cotidianas que son esenciales para el funcionamiento de la empresa, desde la ejecución de funciones de apoyo, así como el desarrollo de operación diaria, hasta el servicio al cliente, como puede verse en la tabla 1.11.

Operaciones	Staff
• Soluciones en Capital Humano • Reclutamiento y Selección • Coordinación de operaciones	• Asistente de Dirección • Prevención de Riesgos • Mantenimiento • Aseo y Limpia
Soluciones en Call Center	
• Minería de Datos • Administración • Operador de Call Center	

Tabla 1.11 Operaciones y ejecución

Fuente: Elaboración propia

Configuración del Escenario Actual de BE Group

Contexto Interno

a. Estructura Organizacional:

Modelo Circular:

- Grupos de Interés (Centro): Medio Ambiente, Marco Regulatorio, Entorno Social, Comunidad BE Group, Proveedores, Clientes y Accionistas.
- Inteligencia de Mercado y Relaciones con Accionistas (Primer Círculo): Análisis de mercado y comunicación con accionistas.
- CEO (Segundo Círculo): Toma decisiones estratégicas.
- Liderazgo Estratégico (Tercer Círculo): Desarrollo e implementación de estrategias.
- Gestión y Apoyo (Cuarto Círculo): Sistemas, calidad, nuevos negocios, y cash flow.
- Operaciones y Ejecución (Quinto Círculo): Gestión diaria de operaciones.

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” LII

Contexto Interno

b. Unidades de Negocio:

- Soluciones Inteligentes en Capital Humano: Servicios de outsourcing y subcontratación especializados de personal.
- Soluciones Inteligentes en Servicios de Contact Center: Servicios de cobranza (ver tabla 1.12).

ANÁLISIS DE CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO (PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA)				
Contexto Interno Estructura Organizacional	Contexto Externo Entorno Económico	Contexto Externo Entorno Político y Regulatorio	Contexto Externo Entorno Tecnológico	Factores Clave del Mercado Competencia
Modelo Circular: Grupos de Interés (Centro): Medio Ambiente, Marco Regulatorio, Entorno Social, Comunidad BE Group, Proveedores, Clientes y Accionistas. Inteligencia de Mercado y Relaciones con Accionistas (Primer Círculo): Análisis de mercado y comunicación con accionistas. CEO (Segundo Círculo): Toma decisiones estratégicas.	Tendencias Económicas: Se prevé un crecimiento económico moderado, recuperación económica postpandemia con fluctuaciones. Mercado: Demanda creciente de servicios de gestión de talento y outsourcing regulado (servicios especializados). El sector de Contact Center y Tecnología está en expansión, con una demanda	Regulaciones Laborales: Las recientes reformas laborales han impuesto restricciones a la subcontratación y al outsourcing de personal, exigiendo el cumplimiento de normas específicas para la subcontratación especializada, lo que genera la necesidad de adaptar los servicios ofrecidos a un marco legal más estricto. Políticas Fiscales: Aquí se incluyen las modificaciones en los	Innovaciones: El sector de servicios de capital humano se enfrenta a una rápida evolución tecnológica, con innovaciones significativas como la inteligencia artificial generativa, el machine learning, la automatización de procesos y el auge del reclutamiento 4.0. Estas tecnologías están transformando la manera en que las empresas gestionan el talento, desde la identificación de candidatos hasta la evaluación de su desempeño.	Análisis de Competidores: Despachos de gestión de cobranza con servicios diferenciados. Empresas de servicios de gestión humana con múltiples registros de servicios especializados. Innovación y Diferenciación: Competidores que introducen nuevas tecnologías y servicios innovadores. Análisis de Competidores: Despachos de gestión de cobranza con servicios diferenciados.

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” LIII

Liderazgo Estratégico (Tercer Círculo): Desarrollo e implementación de estrategias. Gestión y Apoyo (Cuarto Círculo): Sistemas, calidad, nuevos negocios, y cash flow. Operaciones y Ejecución (Quinto Círculo): Gestión diaria	creciente de servicios personalizados y automatización.	impuestos que afectan la rentabilidad empresarial, obligan a la compañía a mantener una constante revisión de sus estrategias financieras y de cumplimiento. Por otro lado, las proyecciones económicas para 2025 apuntan a un entorno de mayor certidumbre, con expectativas de crecimiento del PIB y una moderación de la inflación, factores que, de confirmarse, podrían favorecer el desarrollo del sector y la estabilidad operativa de la empresa.	Ciberseguridad: La creciente digitalización y el manejo de grandes volúmenes de datos sensibles exigen robustos sistemas de protección de la información. En este contexto, la incorporación de tecnología puede representar tanto una oportunidad como un desafío. Si bien mejora la capacidad de la organización para ofrecer servicios más eficientes y personalizados, también implica mayores inversiones en infraestructura tecnológica y capacitación del personal para garantizar una adopción eficaz.	Empresas de Contact Center ofrecen una gama de servicios alta y especializada. Empresas de servicios de gestión humana con múltiples registros de servicios especializados. Innovación y Diferenciación: Competidores que introducen nuevas tecnologías y servicios innovadores.
--	---	---	--	---

Tabla 1.12 Planificación estratégica
Fuente: Elaboración propia

Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

En un entorno empresarial dinámico y altamente competitivo, la planeación estratégica se convierte en un pilar fundamental para garantizar el crecimiento sostenible y la diferenciación en el mercado. Para BE Group resulta indispensable identificar tanto las oportunidades como las amenazas del entorno, así como sus fortalezas y debilidades internas, para construir una estrategia integral que responda a las demandas del mercado y asegure su

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” LIV

posición como líder en el sector. El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) permite evaluar de manera objetiva los factores internos y externos que impactan el desempeño organizacional, mismo que se puede analizar en la tabla 1,13. Este ejercicio no solo destaca los recursos clave y áreas de mejora de BE Group, sino que también identifica oportunidades estratégicas, como la diversificación de servicios y la adopción de tecnologías innovadoras, que pueden ser aprovechadas para enfrentar desafíos como la competencia intensa y los cambios regulatorios.

En este contexto, el análisis FODA se presenta como una herramienta clave dentro del proceso de planeación estratégica de BE Group. Este diagnóstico proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas y la definición de iniciativas prioritarias que permitan fortalecer la cultura organizacional, mejorar los procesos internos y maximizar el impacto en los clientes. De esta manera, BE Group no solo podrá adaptarse a los cambios del entorno, sino también aprovecharlos como catalizadores para su crecimiento y consolidación como una organización de excelencia.

Fortalezas 1. Diversificación de Servicios: BE Group opera en áreas complementarias como soluciones de capital humano y contact center, lo que les permite ofrecer un paquete integral de servicios. 2. Enfoque en Innovación y Tecnología: Con área dedicada a la inteligencia de negocios (BI), BE Group se enfoca en la innovación tecnológica, crucial en el sector de servicios. 3. Capacidad de Gestión de Talento: A través de su departamento de soluciones de capital humano, BE Group tiene la capacidad de reclutar y desarrollar talento superior. 4. Compromiso con la Calidad: La búsqueda de certificaciones ISO 9000 e ISO 27000 muestra un fuerte compromiso con la calidad y los procesos estandarizados.	Oportunidades 1. Expansión de Mercado: Puede explorar nuevos mercados geográficos o sectores industriales que necesiten soluciones integradas de contact center y gestión de capital humano. 2. Tendencias de Automatización: Aprovechar las tendencias de automatización y tecnología digital para mejorar la eficiencia y ofrecer servicios innovadores. 3. Alianzas Estratégicas: Formar alianzas con otras empresas tecnológicas o consultoras para expandir su alcance y capacidades. 4. Demanda de Experiencia del Cliente: Aumento en la demanda de una experiencia del cliente superior que puede ser satisfecha con sus soluciones avanzadas y personalizadas.
Debilidades 1. Dependencia de la Tecnología: Una alta dependencia en la tecnología puede ser un riesgo si no se manejan adecuadamente los cambios tecnológicos rápidos.	Amenazas 1. Competencia Intensa: En un mercado con muchos competidores, diferenciarse constantemente es un desafío. 2. Cambios Regulatorios: Cambios en las regulaciones laborales y de

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” LV

2. Necesidades de Capital Intensivo: La certificación ISO y la innovación constante requieren inversiones significativas que podrían afectar el flujo de caja. 3. Riesgos en la Gestión del Talento: La eficacia en la gestión de capital humano es crítica; cualquier fallo aquí puede afectar toda la operación. 4. Complejidad Operativa: La gestión de múltiples unidades de negocio y servicios puede complicar la estructura operativa y administrativa.	- privacidad de datos pueden impactar operaciones, especialmente en servicios de capital humano y contact centers. 3. Vulnerabilidades Tecnológicas: Riesgos de seguridad de datos y ciberataques que pueden comprometer la confianza del cliente y la integridad operacional. 4. Fluctuaciones Económicas: Recesiones económicas o crisis financieras pueden reducir la inversión en servicios como los que ofrece BE Group.
--	---

Tabla 1.13 Análisis FODA

Fuente: Elaboración propia.

Matriz FODA cruzada Be Group

La matriz FODA cruzada es una herramienta clave dentro de la planeación estratégica, ya que permite a las organizaciones convertir el análisis diagnóstico en estrategias accionables. Al relacionar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, facilita la identificación de estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas y de mejora (Ver tabla 1.14).

En el caso de BE Group, esta herramienta es fundamental para:

1. Desarrollar estrategias efectivas: Aprovechando fortalezas como su diversificación de servicios y enfoque en tecnología para expandirse a nuevos mercados o sectores estratégicos.
2. Gestionar riesgos: Utilizando recursos internos para mitigar amenazas externas, como la competencia intensa y los cambios regulatorios.
3. Priorizar acciones: Permite jerarquizar iniciativas según su impacto y viabilidad, optimizando el uso de recursos.
4. Fomentar la adaptabilidad: Ayuda a anticipar escenarios futuros, mejorando la capacidad de BE Group para adaptarse y transformarse frente a los cambios del entorno.
5. Alinear esfuerzos internos: Mejora la comunicación organizacional, asegurando que las estrategias sean comprendidas y ejecutadas de manera conjunta.

**"DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI" LVI**

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Oportunidades para Explotar Fortalezas.	Oportunidades para Superar Debilidades
1. Expansión de mercado	• Utilizar la diversificación de servicios para entrar en nuevos mercados. • Aplicar la innovación tecnológica para destacar en nuevos sectores.	• Aprovechar las nuevas tecnologías para mejorar la gestión del talento y reducir la complejidad operativa. • Utilizar la expansión de mercado para financiar inversiones en tecnología y certificaciones.
2. Tendencias de automatización	• Impulsar el desarrollo de productos innovadores usando la capacidad tecnológica de la empresa. • Mejorar procesos internos para maximizar la eficiencia operativa.	• Invertir en automatización para reducir la dependencia de la intervención humana y minimizar errores.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Oportunidades para Explotar Fortalezas	Oportunidades para Superar Debilidades
3. Alianzas estratégicas	• Establecer alianzas basándose en la reputación de alta calidad y confiabilidad de BE Group. • Compartir recursos y conocimientos tecnológicos con socios estratégicos.	• Colaborar con empresas tecnológicas para fortalecer las capacidades tecnológicas y mitigar la complejidad operativa.
4. Demanda de experiencia del cliente	• Usar las fortalezas en soluciones de contact center y gestión de capital humano para ofrecer una experiencia de cliente superior.	• Mejorar la orientación al cliente utilizando feedback para ajustar los servicios y procesos internos.

**"DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI" LVII**

	Amenazas	Acciones para Minimizar Amenazas
Fortalezas	Usar Fortalezas para Contrarrestar Amenazas	Debilidades que Exacerban Amenazas
1. Competencia intensa	• Aprovechar la capacidad de innovación y calidad para diferenciarse de la competencia. • Destacar el compromiso con certificaciones y calidad en la comunicación de marca.	• Fortalecer la propuesta de valor para ser más competitivos en precio y servicio. • Incrementar esfuerzos en marketing y promoción de la diferenciación de servicios.
2. Cambios regulatorios	• Utilizar el conocimiento experto en recursos humanos y tecnología para adaptarse rápidamente a nuevas regulaciones. • Liderar en cumplimiento y convertirlo en un punto de venta.	• Realizar auditorías regulares y entrenamiento para asegurar el cumplimiento y reducir vulnerabilidades.

	Amenazas	Acciones para Minimizar Amenazas
Fortalezas	Usar Fortalezas para Contrarrestar Amenazas	Debilidades que Exacerban Amenazas
3. Vulnerabilidades tecnológicas	• Invertir en seguridad avanzada de datos y sistemas de protección para anticiparse a ciberataques. • Utilizar la fortaleza tecnológica para desarrollar soluciones seguras.	• Mejorar constantemente los sistemas de seguridad y protocolos para proteger contra ciberataques y pérdida de datos.
4. Fluctuaciones económicas	• Fortalecer las relaciones con los clientes actuales para asegurar la retención durante períodos económicos difíciles. • Diversificar las fuentes de ingresos.	• Ajustar estrategias financieras para ser más resistentes a choques económicos, como mantener reservas de efectivo y reducir deudas.

Tabla 1.14 Matriz FODA cruzado
Fuente: Elaboración propia

Resultados emanados del FODA

Las principales fortalezas de Be Group, identificadas en el análisis FODA, incluyen su diversificación de servicios, al operar en áreas complementarias como soluciones de capital humano y contact center, lo que le permite ofrecer un paquete integral. Además, cuenta con un enfoque en innovación y tecnología, impulsado por su área de inteligencia de negocios (BI).

Destaca también su capacidad para gestionar talento, gracias a un sólido departamento de soluciones de capital humano, y su compromiso con la calidad, reflejado en la búsqueda de certificaciones ISO 9000 e ISO 27000, que aseguran procesos estandarizados y eficientes.

4.2.2 Diagnóstico de la Situación Actual

Los datos fueron proporcionados por la empresa con el objetivo de obtener un diagnóstico actual de la operación diaria del cliente Yobel SCM. Dado que inicialmente no existían métricos de desempeño establecidos, se procedió a crear indicadores clave con base en los objetivos estratégicos tanto de Be Group como del cliente.

Este enfoque permitió alinear las métricas diseñadas con las metas estratégicas de ambas partes, asegurando una gestión más efectiva del desempeño operativo y facilitando el monitoreo continuo de los resultados.

- Problemas Identificados:
 - Índices de rotación del personal alcanzaron máximos del 41% en septiembre de 2024.
 - El ausentismo laboral llegó a 10.22% en septiembre de 2024, lo que sobrecarga a los equipos activos y reduce la calidad del servicio proporcionado por parte de Be Group.
 - Falta de métricas que permitan monitorear y alinear las operaciones con las necesidades específicas de los clientes.
- Impacto en el Cliente Estratégico (Yobel SCM):
 - Problemas para cubrir vacantes críticas, como ayudantes de almacén.
 - Aumento de los tiempos de respuesta y disminución en la calidad del servicio.
 - Incremento de costos operativos tanto para BE Group como para Yobel SCM.

**“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” LIX**

- Identificación de necesidades estratégicas del CMI:

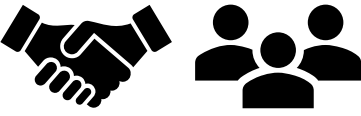
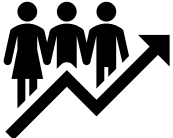
Clientes	Empleados	Organización
Demandan indicadores claros para evaluar la calidad del servicio y la eficiencia operativa. 	Necesitan programas de capacitación y bienestar que fomenten la estabilidad laboral y la productividad. 	Requiere un modelo integral como el CMI para: • Monitorear métricas clave como rotación, ausentismo y satisfacción del cliente. • Optimizar los procesos operativos y fortalecer la relación con clientes estratégicos. • Toma decisiones informadas con base en datos 

Tabla 1.15 Identificación de necesidades estratégicas del CMI

Fuente: Elaboración propia

Como ha sido posible verificar en la tabla 1.15, el contexto organizacional de BE Group presenta un entorno competitivo y regulado, en el que la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) puede abordar desafíos críticos como la rotación, el ausentismo y la desconexión entre la estrategia y la operación.

4.3 Diseño del Cuadro de Mando Integral

A partir del diagnóstico inicial, y considerando la ausencia de métricas de desempeño previamente establecidas, se propusieron indicadores clave diseñados en función de los objetivos estratégicos de Be Group y de las expectativas del cliente, Yobel SCM. Para asegurar una gestión integral y eficaz, se definieron las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI), las cuales fueron adaptadas al modelo de negocio de Be Group y alineadas con sus prioridades estratégicas.

Estas perspectivas —financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento— proporcionan un enfoque holístico de la gestión. Los indicadores propuestos en cada una de estas áreas clave permitirán evaluar el desempeño de manera estructurada, fomentando el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la mejora continua.

Perspectivas Estratégicas Se definieron las cuatro perspectivas del CMI adaptadas al modelo de negocio de Be Group:

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” LX

1. Perspectiva Financiera:

Objetivo: Mejorar la eficiencia y reducir los costos operativos en la gestión del capital humano (Ver tabla 1.16).

Objetivo	Indicador	Meta	Responsable
Reducir la rotación de personal	Índice de Rotación de Personal	Reducir en X% anual	Operaciones (mensual)
Reducir el ausentismo de personal	Índice de Ausentismo de Personal	Reducir en X% anual	Operaciones (mensual)
Reducir el costo por contratación	Costo por Contratación	Reducir en X% anual	Operaciones (mensual)

1.16 Perspectiva financiera

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 1.17 se pueden verificar las fórmulas asignadas para el cálculo del indicador en la perspectiva financiera del CMI:

Indicador	Formula
Índice de Rotación de Personal	$n = \frac{\text{Número de bajas del periodo}}{\text{Promedio de empleados en el periodo}} \times 100$
Índice de Ausentismo de Personal	$n = \frac{\text{Número total de horas perdidas}}{\text{Número de horas trabajables}} \times 100$
Costo por Contratación	$n = \frac{\text{Costos total de contratación}}{\text{Número total de contrataciones}} \times 100$

1.17 Fórmulas asignadas para el cálculo del indicador en perspectiva financiera

Fuente: Elaboración propia

El cálculo del indicador de "Costo por Contratación" no pudo ser realizado debido a la falta de información proporcionada por el área contable. Además, los cierres fiscales, la gestión de aguinaldos y otros compromisos relacionados con las actividades de fin de año en la empresa Be Group dificultaron el acceso y análisis de los datos necesarios para completar este indicador.

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” LXI

2. Perspectiva del Cliente:

Objetivo: Mejorar la satisfacción de los empleados y la calidad de las contrataciones para satisfacer las necesidades de los clientes internos (ver tabla 1.18).

Objetivo	Indicador	Meta	Responsable
Mantener alta calidad de contratación	Calidad de la Contratación	Puntaje $\geq X/10$	Operaciones
Aumentar la retención de nuevos colaboradores	Índice de Retención de Nuevos Colaboradores	Retención $> X\%$ a los 3 meses	Operaciones (trimestral)
Mejorar la satisfacción del nuevo colaborador	Índice de Satisfacción del Nuevo Colaborador con el Trabajo (ISNT)	Puntaje $\geq X/10Z$	Operaciones (cuatrimestral)

Tabla 1.18 Perspectiva del cliente

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan las fórmulas asignadas para el cálculo del indicador en la perspectiva del cliente del CMI, mismas que se dan a conocer en la tabla 1.19:

Indicador	Formula
Calidad de la Contratación	$n = \frac{\text{Promedio de encuestas } 1 - 2 - 3}{\text{Número de encuestas}} \times 100$ 1. Evaluación del desempeño de los nuevos colaboradores. 2. Satisfacción del líder con el nuevo colaborador. 3. Contribución del nuevo colaborador a los objetivos de la empresa.
Índice de Retención de Nuevos Colaboradores	$n = \frac{\text{Número de nvos. empleados que permanecen 3 meses}}{\text{Número total de nuevos empleados}} \times 100$
Índice de Satisfacción del Nuevo Colaborador con el Trabajo (ISNT)	$ISTNI = \frac{\sum \text{Puntaje de las preguntas de satisfacción en el trabajo}}{\text{Número total de contrataciones}} \times 100$

Tabla 1.19 Fórmulas asignadas para el cálculo del indicador en la perspectiva del cliente.

Fuente: Elaboración propia

En la perspectiva del cliente, se identificaron limitaciones para evaluar los indicadores relacionados con la calidad de la contratación y la retención de nuevos colaboradores. Para el indicador de calidad de la contratación, una de las principales restricciones fue la falta de

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” LXII

disponibilidad por parte de los supervisores del cliente Yobel, quienes, al no pertenecer a Be Group, no mostraron una participación activa en el proceso.

A pesar de que se envió el plan de trabajo correspondiente, no se obtuvo respuesta para la aplicación de las encuestas necesarias para evaluar este indicador.

3. Perspectiva de Procesos Internos

Objetivo: Optimizar los procesos de selección, contratación y retención del personal (ver tabla 1.20).

Objetivo	Indicador	Meta	Responsable
Reducir el tiempo de contratación	Tiempo de Contratación	Promedio $\leq$ X días	Operaciones
Reducir la siniestralidad laboral	Índice de Siniestralidad de Personal	Menos del X%	Operaciones (mensual)
Mejorar la adaptación del nuevo colaborador	Índice de Adaptación del Nuevo Colaborador (IANE)	Puntaje $\geq$ X/10 en 6 meses	Operaciones (cuatrimestral)

Tabla 1.20 Perspectivas de procesos internos
Fuente: Elaboración propia

En la tabla 1.21 se concentran las fórmulas asignadas para el cálculo del indicador en la perspectiva del cliente del CMI:

Indicador	Formula
Tiempo de Contratación	$n = \frac{\text{Sumatoria de días para contratar cada vacante}}{\text{Número de vacantes contratadas}} \times 100$
Índice de Siniestralidad de Personal	$n = \frac{\text{Número de accidentes}}{\text{Número de empleados}} \times 100$
Índice de Adaptación del Nuevo Colaborador (IANE)	$IANE = \frac{\sum \text{Puntaje de las preguntas de satisfacción con el trabajo y liderazgo}}{\text{Número total de indicadores}} \times 100$

Tabla 1.21 Fórmulas asignadas para el cálculo del indicador en la perspectiva del cliente del CMI.
Fuente: Elaboración propia

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” LXIII

En la perspectiva de procesos internos, uno de los objetivos establecidos fue "Reducir el tiempo de contratación" con un indicador asociado al "Tiempo de Contratación". Sin embargo, no se logró medir este indicador debido a la falta de información proporcionada por los reclutadores y la carga operativa. No obstante, con base en el conocimiento empírico y la experiencia previa, se estima que el tiempo requerido para reclutar un ayudante de almacén oscila entre 1 y 3 días. Este tiempo reducido es alcanzado gracias al uso de estrategias efectivas, como el volanteo en las zonas cercanas al almacén del cliente, lo que facilita el proceso de atracción y selección del personal requerido en un corto periodo.

4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivo: Fomentar el desarrollo profesional y personal de los colaboradores y mejorar el ambiente laboral (ver tabla 1.22).

Objetivo	Indicador	Meta	Responsable
Promover una cultura organizacional sólida	Evaluación de la Cultura Organizacional	Puntaje $\geq X/10$	Operaciones (cuatrimestral)
Mantener un ambiente laboral favorable	Evaluación del Ambiente Laboral	Puntaje $\geq X/10$	Operaciones (cuatrimestral)
Mejorar la satisfacción con el liderazgo	Índice de Satisfacción con el Estilo de Liderazgo (ISEL)	Puntaje $\geq X/10$	Operaciones (cuatrimestral)

Tabla 1.22 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 1.23 se pueden ver las fórmulas asignadas para el cálculo del indicador en la perspectiva del cliente del CMI:

Indicador	Formula
Evaluación de la Cultura Organizacional	$n = \frac{\text{Promedio de calificación de reactivos}}{\text{Total de reactivos}} \times 100$
Evaluación del Ambiente Laboral	$n = \frac{\text{Promedio de calificación de reactivos}}{\text{Total de reactivos}} \times 100$

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” LXIV

Índice de Satisfacción con el Estilo de Liderazgo (ISEL)	$ISEL = \frac{\sum \text{Puntaje de las preguntas de satisfacción con el liderazgo}}{\text{Número total de preguntas}} \times 100$
--	--

Tabla 1.23 Fórmulas asignadas para el cálculo del indicador en la perspectiva del cliente del CMI.

Fuente: Elaboración propia

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se establecieron objetivos enfocados en promover una cultura organizacional sólida, mantener un ambiente laboral favorable y mejorar la satisfacción con el liderazgo. Los indicadores correspondientes, como la Evaluación de la Cultura Organizacional, la Evaluación del Ambiente Laboral y el Índice de Satisfacción con el Estilo de Liderazgo (ISEL), fueron medidos a través de encuestas aplicadas en escala de Likert. En este caso, no se presentó problema alguno en la medición, ya que se obtuvo una respuesta adecuada por parte del personal operativo, lo que permitió evaluar de manera efectiva el cumplimiento de los objetivos planteados.

4.3.1 Mapeo estratégico entre perspectivas

El mapeo estratégico es una herramienta fundamental dentro del diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI), ya que permite establecer la relación entre las perspectivas estratégicas de la organización, alineando los objetivos clave con la misión y visión de BE Group. Este proceso tiene como propósito principal proporcionar una visión integral y cohesiva de cómo las iniciativas y metas en cada área impactan en el desempeño global de la empresa, facilitando la toma de decisiones estratégicas (González Lozano, 2022).

Para BE Group, el mapeo estratégico se construye considerando las cuatro perspectivas del CMI: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas están interrelacionadas y buscan fortalecer los pilares esenciales de la organización, tales como la sostenibilidad financiera, la excelencia operativa, la satisfacción del cliente y el desarrollo del talento humano (Pedrini, 2024). De esta manera, el mapeo estratégico se convierte en un eje transversal que guía la alineación de los recursos, procesos y esfuerzos de la organización para alcanzar sus objetivos de largo plazo, enfrentando las amenazas y aprovechando las oportunidades identificadas en el análisis FODA.

En esta sección se presenta el mapeo estratégico de BE Group, detallando cómo cada perspectiva contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos, y se ilustrará la interacción entre ellas para garantizar un impacto positivo en los resultados globales de la organización (ver figura 1.3). Los objetivos estratégicos se conectaron con indicadores clave dentro de cada perspectiva.

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” LXV

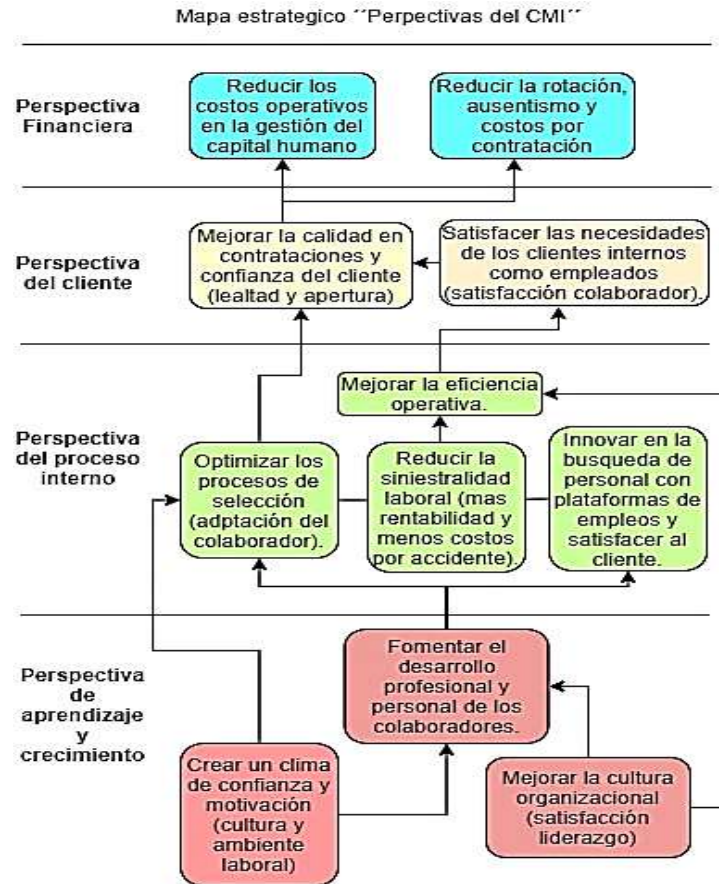


Figura 1.3 Mapa estratégico de la perspectiva del CMI

Fuente: Elaboración propia

4.4 Implementación del CMI

La implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en BE Group ha sido concebida como un proyecto estratégico para transformar la manera en que la organización gestiona y monitorea su desempeño en áreas clave. Esta iniciativa busca integrar la visión organizacional con objetivos medibles, fortaleciendo la toma de decisiones basada en datos y promoviendo la alineación de todas las áreas de negocio con los propósitos estratégicos de la empresa.

El enfoque adoptado para la implementación del CMI comprende tres fases fundamentales: un proyecto piloto, la capacitación del personal y la integración del sistema con los procesos operativos. La fase piloto, descrita en la tabla 1.23, se llevó a cabo en la unidad de negocio de outsourcing, con una duración de nueve meses, con el propósito de evaluar la efectividad del modelo en procesos críticos como la cultura organizacional, perspectiva del cliente, identificando así áreas de mejora. Paralelamente, se realizaron capacitaciones para gerentes y líderes de equipo, enfocándose en el uso del CMI, tal como se presenta en la tabla 1.25; la interpretación de indicadores clave y el manejo de desviaciones para la toma de decisiones oportunas. Finalmente, los indicadores del CMI fueron integrados en los procesos operativos

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” LXVI

mediante la automatización de sistemas, optimizando actividades como la validación de datos en nóminas y el monitoreo en tiempo real del nivel de servicio (SLA) en el Call center a través de herramientas CRM especializadas.

Esta sección describe el proceso de implementación del CMI en BE Group, resaltando los aprendizajes clave de cada fase y su impacto en la mejora continua de la operación. Además, se abordan los desafíos enfrentados durante la adopción del sistema y las estrategias empleadas para garantizar el éxito del proyecto, consolidando al CMI como una herramienta indispensable en la gestión organizacional y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. A continuación, se muestra las fases de implementación piloto del CMI en la operación de capital humano:

Fase piloto	
Objetivo: Implementar un CMI en la gestión de capital humano para el cliente Yobel SCM.	
Unidad de negocio:	Outsourcing
Duración:	11 meses (enero - noviembre 2024)
Resultados Esperados:	Realizar un diagnóstico de la operación e identificar áreas de mejora en procesos clave.

Tabla 1.25 Fase Piloto
Fuente: Elaboración propia

Capacitación del Personal	
Se realizó una capacitación para los responsables de área y gerencia de operaciones.	• Uso del CMI y sus tableros. • Interpretación de indicadores clave. • Revisión de desviaciones y toma de decisiones.
Integración con Procesos Operativos	El CMI se alinea conforme a los intereses del cliente, así como los objetivos estratégicos de la organización.

Tabla 1.24 Capacitación de personal
Fuente: Elaboración propia

4.5 Resultados de la Implementación en Yobel

Desarrollo del tablero de control

Se diseñaron tableros dinámicos utilizando herramientas como Excel y Power BI para facilitar el monitoreo de KPIs. Los tableros incluyen gráficos de tendencias, análisis de cumplimiento de metas, y alertas en tiempo real para desviaciones.

Indicadores de desempeño con base en las cuatro perspectivas del CMI Durante la fase piloto, se recopilaron los siguientes resultados:

I. Perspectiva financiera: Índice de rotación e índice de ausentismo de personal.

Objetivo: Mejorar la eficiencia y reducir los costos operativos en la gestión del capital humano.

A continuación, se presentan los índices de rotación de personal en Yobel SCM durante el año 2024 (ver tabla 1.26), se observa una variabilidad significativa en este indicador, con valores que oscilan entre el 9% (en febrero) y el 41% (en septiembre). Estos datos reflejan el comportamiento dinámico de la gestión del talento humano en un entorno manufacturero y, caracterizado por desafíos constantes relacionados con la estabilidad y retención de la fuerza laboral.

Periodo	Índice de rotación
Enero - 2024	23%
Febrero - 2024	9%
Marzo – 2024	15%
Abril – 2024	33%
Mayo – 2024	28%
Junio – 2024	31%
Julio - 2024	20%
Agosto – 2024	21%
Septiembre - 2024	41%
Octubre – 2024	29%
Noviembre - 2024	24%

Tabla 1.26 Índices de rotación

Fuente: Elaboración propia

Interpretación del resultado: Una rotación de personal sana de acuerdo con sectores de manufactura se considera cuando el índice es menor al 10% (mensual). Una tasa entre 15% y 30% representa una pérdida considerable de capital humano, mientras que una tasa superior al 40% señala un estado de gravedad en la gestión de ingresos y salidas en la organización (ver tabla 1.26).

Recomendaciones de Be Group al cliente Yobel: Implementar programas de retención específicos para los periodos críticos y realizar encuestas de satisfacción y entrevistas de salida podría ayudar a entender los factores que llevan a esta fluctuación.

Origen de los datos: Las bajas son obtenidas de la plataforma de IMSS (acuse de baja), también del MOPER (Movimiento de entrada y salida de personal) y el promedio es sobre lo empleados al inicio y al final del mismo que arroja el software CONTPAQI.

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” LXVIII

A continuación, se presenta el índice de ausentismo laboral por mes de Yobel este es un indicador crucial para evaluar la gestión del capital humano en cualquier organización, ya que refleja el tiempo no trabajado por los empleados debido a diversas causas, como enfermedades, permisos o faltas injustificadas. En la tabla 1.27, se detallan los índices mensuales de ausentismo en Yobel SCM durante el año 2024, con porcentajes que oscilan entre el 4.77% (en febrero y marzo) y el 8.97% (en octubre).

Estos datos evidencian fluctuaciones a lo largo del año, siendo notable un incremento durante el último trimestre, lo que podría estar relacionado con factores estacionales, sobrecarga laboral o posibles deficiencias en el bienestar laboral. Esta información permite identificar tendencias que pueden ser abordadas mediante estrategias efectivas para reducir el impacto del ausentismo en la productividad y los costos operativos de la empresa.

Periodo	Índice de ausentismos
Enero - 2024	7.77%
Febrero - 2024	4.87%
Marzo – 2024	4.77%
Abril – 2024	7.80%
Mayo – 2024	6.83%
Junio – 2024	7.36%
Julio - 2024	8.71%
Agosto – 2024	5.52%
Septiembre - 2024	8.39%
Octubre – 2024	8.97%
Noviembre - 2024	8.73%

Tabla 1.27 Índices de ausentismos

Fuente: Elaboración propia

Interpretación del resultado: Como el objetivo es reducir el ausentismo, se podrían implementar medidas como programas de salud y bienestar, incentivos de asistencia, o iniciativas para mejorar la satisfacción y el clima laboral en los periodos críticos.

Recomendaciones de Be Group al cliente Yobel: Los valores más altos de ausentismo, en meses como julio y octubre, sugieren que es importante investigar los factores detrás de estos picos. Esto podría incluir analizar las condiciones de trabajo, la carga laboral y el clima laboral, además de realizar encuestas internas para comprender las razones detrás de las ausencias.

Origen de los datos: Las bajas son obtenidas de la plataforma de IMSS y de la Prenomina elaborada por la ejecutiva de cuenta que está en la operación diaria, como se ve condensado en la tabla 1.27.

II. Perspectiva del Cliente: Índice de Satisfacción del nuevo colaborador con el trabajo (ISNT)

Objetivo: Mejorar la satisfacción de los empleados y la calidad de las contrataciones para satisfacer las necesidades de los clientes internos (ver tabla 1.28).

A continuación, en la tabla se presenta el plan de aplicación de encuestas, la frecuencia, así como los cálculos

Índice de Satisfacción del Nuevo Colaborador con el Trabajo (ISNT)	
Objetivo: Mejorar la satisfacción del nuevo colaborador. Frecuencia: Cuatrimestral	
Resultado del indicador:	7.91 de 10 (meta)
Mes de aplicación de encuestas:	Octubre de 2024
Próxima aplicación_	Febrero de 2025
Responsables de aplicación de encuestas:	Operaciones (ejecutivas de cuenta)
Herramientas:	Google Forms / Excel / Power BI
Interpretación:	Muestra una satisfacción mayoritaria, pero con un margen para implementar iniciativas de mejora en la experiencia del colaborador.
Nombre de encuesta:	Evaluación de la Satisfacción del Colaborador (Escala de Likert).
Total población:	123 personas
Nivel de respuesta de los colaboradores de Yobel SCM:	43 personas - 35% población (satisfacción colaborador)
Alfa de Cronbach de encuesta e interpretación:	0.8630 (buenos y confiables). Los colaboradores respondieron de manera consistente en los distintos ítems de la evaluación.
Limitaciones:	• Problemas Técnicos o de Conectividad. • Falta de Acceso o Conocimiento Tecnológico. • Falta de Motivación o Incentivos. • Desconocimiento del Propósito de la Encuesta. • Uso del móvil en el almacén. • No tiene un correo Gmail. • No tienen celular.

Tabla 1.28 Índice de Satisfacción del Nuevo Colaborador con el Trabajo (ISNT)
Fuente: Elaboración propia

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” LXX

A continuación, se presentan los instrumentos de encuestas realizada y Cálculo de Alfa de Cronbach (ver figura 1.4):

Evaluación de la Satisfacción del Colaborador

¿Qué tan satisfecho está con su trabajo en la organización?

1. ¿Satisfecho con el nivel de satisfacción con las tareas y responsabilidades de su puesto?

2. ¿En qué medida siente que su trabajo es un desafío profesional y personal?

3. ¿Cuán satisfecho está con el nivel de desarrollo profesional y personal?

4. ¿Cómo evaluaría su satisfacción con el nivel de desarrollo profesional y personal?

5. ¿Cuál es su nivel general de satisfacción con el nivel de desarrollo profesional y personal?

Instrumento de Evaluación del Desempeño

Estadísticas totales y de elementos

Variable	Conteo total	Media	Desv.Est.
1. ¿Cuán satisfecho está con la	40	8.725	1.961
2. ¿En qué medida siente que ti	40	7.825	2.241
3. ¿Cuán satisfecho está con el	40	6.975	2.769
4. ¿Cómo evaluaría su satisfacción	40	7.25	2.239
5. ¿Cuál es su nivel general de	40	8.75	1.463
Total	40	39.525	8.747

Figura 1.4 Encuesta y cálculo de Alfa de Cronbach
Fuente: Elaboración propia

El nivel de satisfacción general de los trabajadores de Yobel oscila casi 9 puntos (8.7) lo que quiere decir que las personas se sienten bien con las actividades realizadas y satisfacción con el lugar de trabajo.

Estadísticas totales y de elementos			
Variable	Conteo total	Media	Desv.Est.
1. ¿Cuán satisfecho está con la	40	8.725	1.961
2. ¿En qué medida siente que ti	40	7.825	2.241
3. ¿Cuán satisfecho está con el	40	6.975	2.769
4. ¿Cómo evaluaría su satisfacción	40	7.25	2.239
5. ¿Cuál es su nivel general de	40	8.75	1.463
Total	40	39.525	8.747

Tabla 1.29 Estadísticas totales de elementos
Fuente: Elaboración propia

**“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” LXXI**

En la tabla 1.30 se pueden observar algunos datos estadísticos relevante como el alfa de Cronbach de cada reactivo resultado ser de buenos a excelentes los resultados dado que las personas contestaron de manera uniforme sin existir alguna desviación importante.

Estadísticas de elementos omitidas					
Variable omitida	Media total ajustada	Desv.Est. total ajustada	Correlación total ajustada por elemento	Correlación múltiple cuadrada	Alfa de Cronbach
1. ¿Cuán satisfecho está?	30.8	7.384	0.6265	0.4643	0.8482
2. ¿En qué medida siente que ti	31.7	7.19	0.6142	0.4218	0.852
3. ¿Cuán satisfecho está con el	32.55	6.365	0.804	0.7557	0.8061
4. ¿Cómo evaluaría su satisfacción?	32.275	6.928	0.7575	0.7573	0.8146
5. ¿Cuál es su nivel general de satisfacción?	30.775	7.648	0.7098	0.5935	0.8422

Tabla 1.30 Estadísticas de elementos omitidas

Fuente: Elaboración propia

La gráfica de dispersión presentada (ver figura 1.5) ilustra la relación entre las respuestas de las preguntas de la encuesta aplicada de satisfacción de colaborador como parte del análisis, Las líneas de tendencia ajustadas permiten observar patrones entre las variables, lo que contribuye a identificar relaciones significativas y áreas de mejora.

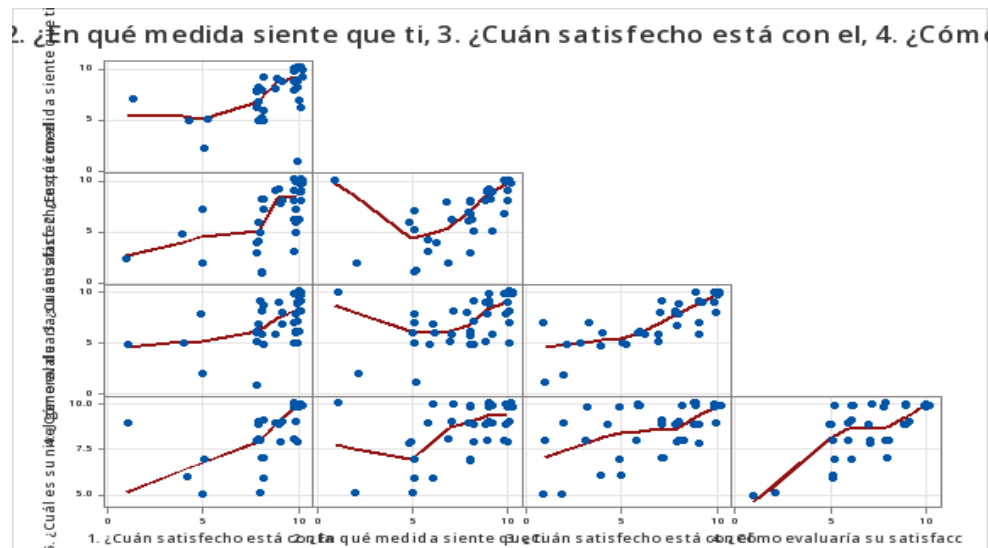


Figura 1.5 Contexto de gráficas

Fuente: Elaboración propia

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” LXXII

A continuación, se presentan los índices de retención de personal en Yobel SCM durante el año 2024 (ver tabla 1.26), se observa una variabilidad significativa en este indicador, con valores que oscilan entre el 9% (en febrero) y el 41% (en septiembre). Estos datos reflejan el comportamiento dinámico de la gestión del talento humano en un entorno manufacturero y, caracterizado por desafíos constantes relacionados con la estabilidad y retención de la fuerza laboral.

Periodo	Índice de retención
Enero 2024 – Marzo 2024	20.41%
Abril 2024 – Junio 2024	15.45%
Julio 2024 – Septiembre 2024	30.30%

Tabla 1.31 Índices de retención 2024

Fuente: Elaboración propia

Interpretación del resultado:

El índice de retención durante los tres periodos reportados en 2024 muestra una tendencia de mejora significativa:

- Enero - Marzo 2024: El índice de retención fue del 20.41%, indicando un nivel bajo de permanencia del talento en las posiciones asignadas.
- Abril - Junio 2024: Se observó un descenso al 15.45%, reflejando desafíos adicionales en la gestión del talento humano durante este periodo.
- Julio - Septiembre 2024: El índice incrementó significativamente al 30.30%, lo cual sugiere que las medidas implementadas para retener personal comenzaron a ser efectivas.

Recomendaciones de Be Group al cliente Yobel:

Para garantizar una mejora continua en el índice de retención y optimizar el impacto en las operaciones de Yobel, se recomiendan las siguientes acciones:

- Fortalecer el proceso de selección y reclutamiento:

Asegurarse de que los perfiles de los candidatos estén completamente alineados con los requisitos de las posiciones y con la cultura organizacional de Yobel.

Implementar pruebas psicométricas y técnicas específicas para evaluar habilidades críticas para los roles asignados.

- Mejorar la experiencia de onboarding:

Crear un plan de inducción detallado que facilite la integración de los nuevos empleados al entorno operativo y cultural de Yobel.

"DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI" LXXIII

Proveer a los empleados con herramientas y recursos necesarios desde el primer día para maximizar su productividad.

- Establecer programas de desarrollo y bienestar:

Diseñar programas de capacitación continua para mejorar las habilidades y competencias del personal, aumentando su motivación y compromiso.

Implementar iniciativas de bienestar laboral que reduzcan factores de estrés y promuevan un ambiente laboral saludable.

- Optimizar la comunicación y el seguimiento:

Establecer canales de comunicación claros y efectivos entre Be Group, Yobel, y el talento humano para detectar problemas potenciales y abordarlos de manera proactiva.

Realizar reuniones periódicas con líderes operativos para revisar el desempeño y atender inquietudes del personal.

- Medición y análisis continuo:

Monitorear de manera constante el índice de retención y cruzarlo con otros indicadores clave, como la satisfacción laboral y el ausentismo.

Realizar encuestas de clima laboral y entrevistas de salida para identificar las causas principales de rotación y tomar medidas correctivas.

Origen de los datos: Las bajas son obtenidas de la plataforma de IMSS, reportes de altas y bajas internos de Be Group, elaborados por administración y nóminas de manera mensual del software CONTPAQi, como se ve condensado en la tabla 1.31.

Beneficio para Yobel

Al implementar estas recomendaciones, Yobel podría beneficiarse de una mayor estabilidad en su fuerza laboral, lo que se traduce en:

- Incremento en la continuidad operativa.
- Reducción de costos asociados a la rotación de personal.
- Mejora en la calidad del servicio entregado al cliente final.

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” LXXIV

III. Perspectiva de procesos internos: Índice de Siniestralidad de Personal y Índice de Adaptación del Nuevo Colaborador (IANE).

Objetivo: Optimizar los procesos de selección, contratación y retención del personal.

Periodo	Número de Incapacidades general, enfermedades Yobel	Índice de siniestralidad
Enero - 2024	5	5%
Febrero - 2024	3	3%
Marzo – 2024	8	6%
Abril – 2024	3	2%
Mayo – 2024	0	0%
Junio – 2024	8	6%
Julio - 2024	11	10%
Agosto – 2024	7	7%
Septiembre - 2024	11	9%
Octubre – 2024	15	9%
Noviembre - 2024	22	14%

Tabla 1.32 Índice de Siniestralidad de Personal y Índice de Adaptación del Nuevo Colaborador (IANE).

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación del resultado: El índice de siniestralidad de Yobel muestra fluctuaciones a lo largo del año, con algunos picos que podrían ser motivo de análisis más profundo. Mantener o reducir el promedio del 5% podría ayudar a mejorar la disponibilidad y productividad del personal, a la vez que se mejora el bienestar general de los empleados.

Recomendaciones de Be Group al cliente Yobel: Implementar programas de salud y seguridad ocupacional para reducir la incidencia de enfermedades y lesiones. Esto podría incluir campañas de vacunación, programas de bienestar físico y mental, y mejorar las condiciones ergonómicas en el trabajo (ver tabla 1.32).

Origen de los datos: Plataforma de IMSS (informes de incapacidades) y Software CONTPAQi (registro de incapacidades).

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” LXXV

A continuación, en la tabla se presenta el plan de aplicación de encuestas para el índice de adaptación de nuevo colaborador, la frecuencia, así como los cálculos

Índice de Adaptación del Nuevo Colaborador (IANE)	
Objetivo: Fomentar el desarrollo profesional y personal de los colaboradores y mejorar el ambiente laboral. Frecuencia: Cuatrimestral	
Resultado del indicador:	7.87 de 10 (meta)
Mes de aplicación de encuestas:	Octubre de 2024
Próxima aplicación_	Febrero de 2025
Responsables de aplicación de encuestas:	Operaciones (ejecutivas de cuenta)
Herramientas:	Google Forms / Excel / Power BI
Interpretación:	El nivel de adaptación de los nuevos colaboradores en octubre de 2024 es bajo. La métrica se encuentra en la zona amarilla, lo que sugiere una alerta sobre la integración de los nuevos empleados en sus roles y el entorno laboral. La baja adaptación puede ser resultado de procesos de incorporación (onboarding) poco efectivos, falta de claridad en las expectativas laborales o desafíos en la integración cultural y operativa.
Nombre de encuesta:	Satisfacción con el liderazgo (ISEL) Satisfacción con el trabajo
Total población:	123 personas
Nivel de respuesta de los colaboradores de Yobel SCM:	47 personas – 38% población (estilo de liderazgo) 43 personas - 35% población (satisfacción colaborador)
Alfa de Cronbach de encuesta e interpretación:	0.9656 (excelentes) (Estilo Liderazgo) 0.8630 (buenos y confiables). (Satisfacción trabajo) Resultados pueden considerarse estables y representativos de la percepción de los participantes.
Limitaciones:	• Problemas Técnicos o de Conectividad. • Falta de Acceso o Conocimiento Tecnológico. • Desconocimiento del Propósito de la Encuesta. • Uso del móvil en el almacén. • No tiene un correo Gmail. • No tienen celular.

Tabla 1.33 Índice de Siniestralidad de Personal y Índice de Adaptación del Nuevo Colaborador (IANE).

Fuente: Elaboración propia.

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” LXXVI

IV. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

Objetivo: Fomentar el desarrollo profesional y personal de los colaboradores y mejorar el ambiente laboral.

Evaluación de la Cultura Organizacional	
Objetivo: Fomentar el desarrollo profesional y personal de los colaboradores y mejorar el ambiente laboral. Frecuencia: Cuatrimestral	
Resultado del indicador:	7.91 de 10 (meta)
Mes de aplicación de encuestas:	Octubre de 2024
Próxima aplicación	Febrero de 2025
Responsables de aplicación de encuestas:	Operaciones (ejecutivas de cuenta)
Herramientas:	Google Forms / Excel / Power BI
Interpretación:	La cultura organizacional es buena y está en el camino correcto, pero aún puede mejorar ligeramente para alcanzar un desempeño excelente (más cerca del 10).
Nombre de encuesta:	Evaluación de la Cultura Organizacional.
Total población:	123 personas
Nivel de respuesta de los colaboradores de Yobel SCM:	49 personas – 40% población (cultura organizacional)
Alfa de Cronbach de encuesta e interpretación:	0.8949 (rango alto de confiabilidad) Alto nivel de consistencia interna indica que los colaboradores respondieron de manera uniforme.
Limitaciones:	• Problemas Técnicos o de Conectividad. • Falta de Acceso o Conocimiento Tecnológico. • Desconocimiento del Propósito de la Encuesta. • Uso del móvil en el almacén. • No tiene un correo Gmail. • No tienen celular.

Tala 1.34 Evaluación de la Cultura Organizacional
Fuente. Elaboración propia

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” LXXVII

Encuesta realizada y Cálculo de Alfa de Cronbach: Evaluación Cultura Organizacional.



Figura 1.6 Encuesta realizada y Cálculo de Alfa de Cronbach: Evaluación Cultura Organizacional

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 1.33 se muestran algunos datos estadísticos relevantes como se muestra la media de los datos de las encuestas se encuentran dentro de un rango aceptable lo que dice que la cultura orgnizacional es sólida.

Estadísticas totales y de elementos			
Variable	Conteo total	Media	Desv.Est.
1. ¿En qué medida siente que la	49	8.204	1.871
2. ¿Cómo evaluaría la transpare	49	8.041	1.881
3. ¿En qué medida siente que su	49	7.551	2.346
4. ¿Cómo evaluaría el ambiente	49	7.735	2.215
5. ¿En qué medida siente que es	49	8.041	2.263
Total	49	39.571	8.914

Tabla 1.35 Estadísticas totales y de elementos

Fuente: Elaboración propia

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” LXXVIII

En la tabla 1.34 se muestra estadísticas de elementos en este caso de cada reactivo de las encuestas mostrando un Alfa de Cronbach solido lo que nos dice que las respuestas de las personas son sólidas y se siguió una misma línea para tomar las respuestas como parte del indicador.

Estadísticas de elementos omitidas					
Variable omitida	Media total ajustada	Desv.Est. total ajustada	Correlación total ajustada por elemento	Correlación múltiple cuadrada	Alfa de Cronbach
1. ¿En qué medida siente que la	31.367	7.432	0.7453	0.735	0.8729
2. ¿Cómo evaluaría la transpare	31.531	7.346	0.7943	0.8249	0.8631
3. ¿En qué medida siente que su	32.02	7.058	0.7292	0.582	0.8764
4. ¿Cómo evaluaría el ambiente	31.837	7.31	0.6521	0.6069	0.8925
5. ¿En qué medida siente que es	31.531	6.964	0.8193	0.7266	0.8537

Tabla 1.36 Estadísticas totales y de elementos

Fuente: Elaboración propia

La siguiente gráfica (ver figura 1.7) muestra una matriz de dispersión que evalúa la relación entre diferentes preguntas relacionadas con la percepción de los colaboradores sobre aspectos clave como transparencia, ambiente laboral y la satisfacción en su entorno de trabajo.

La dispersión de algunos puntos indica que no todos los colaboradores comparten la misma percepción, lo que sugiere oportunidades para realizar intervenciones específicas o dirigidas.

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” LXXIX

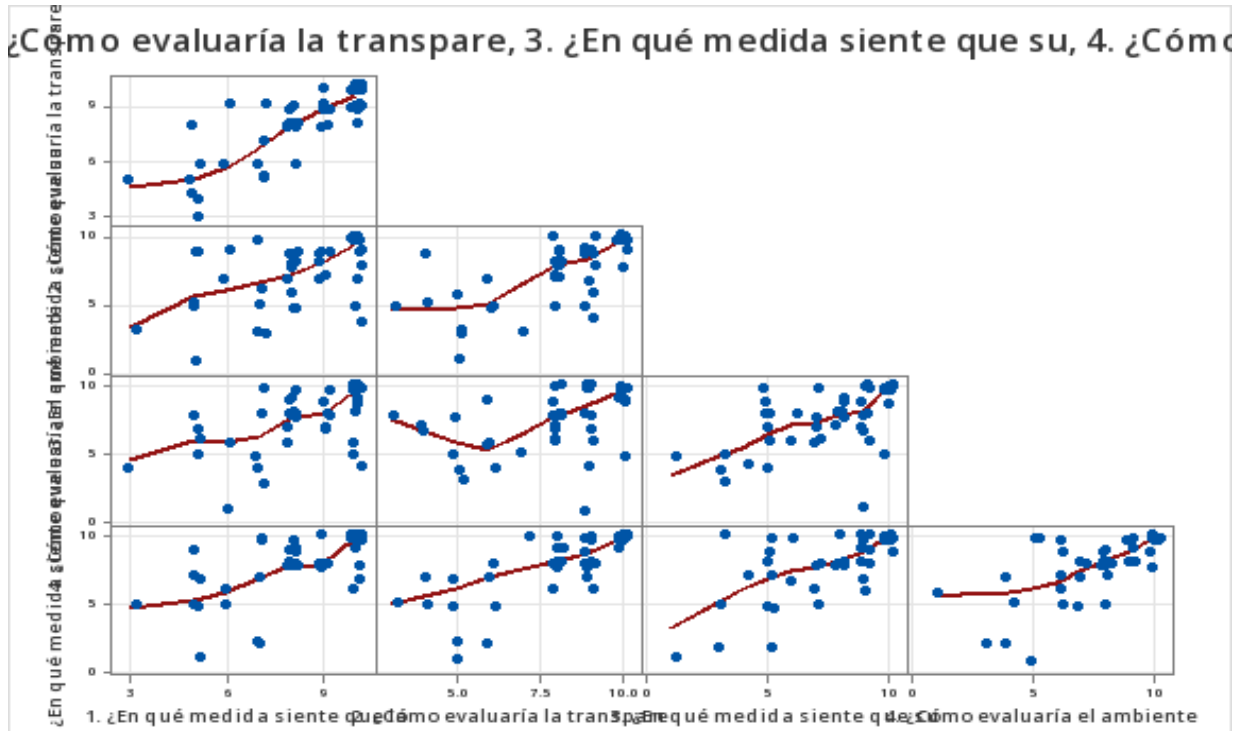


Figura 1.7 Gráfica sobre cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” LXXX

Evaluación del Ambiente Laboral	
Objetivo: Fomentar el desarrollo profesional y personal de los colaboradores y mejorar el ambiente laboral. Frecuencia: Cuatrimestral	
Resultado del indicador:	7.88 de 10 (meta)
Responsables de aplicación de encuestas:	Operaciones (ejecutivas de cuenta)
Herramientas:	Google Forms / Excel / Power BI
Interpretación:	Esto indica que el ambiente laboral es aceptable, pero existen oportunidades para mejorar hacia un ambiente excelente y plenamente satisfactorio.
Nombre de encuesta:	Evaluación del Ambiente Laboral (Escala de Likert).
Total población:	123 personas
Nivel de respuesta de los colaboradores de Yobel SCM:	50 personas – 42% población (ambiente laboral)
Alfa de Cronbach de encuesta e interpretación:	0.8137 (alta consistencia interna en los ítems). Tienen una buena correlación entre sí, lo cual sugiere que los participantes respondieron de manera consistente.
Limitaciones:	• Problemas Técnicos o de Conectividad. • Falta de Acceso o Conocimiento Tecnológico. • Falta de Motivación o Incentivos. • Desconocimiento del Propósito de la Encuesta. • Uso del móvil en el almacén. • No tiene un correo Gmail. • No tienen celular.

Tabla 1.37 Evaluación del ambiente laboral
Fuente: Elaboración propia

Encuesta Ambiente Laboral:

Figura 1.8 Encuesta de ambiente laboral
Fuente: Elaboración propia

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” LXXXI

A continuación, en las estadísticas totales y de elementos de las respuestas (ver tabla 1.36) de la encuesta de ambiente laboral existe una baja calidad de las relaciones con sus compañeros de trabajo y supervisores por otra parte el nivel de estrés asociado con la pregunta 3 es bajo.

Estadísticas totales y de elementos			
Variable	Conteo total	Media	Desv.Est.
1. ¿Cómo evaluaría las condicio	50	8.38	1.806
2. ¿Cómo describiría la calidad	50	7.94	1.707
3. ¿Cómo evaluaría el nivel de	50	6.3	3.125
4. ¿En qué medida siente que re	50	8	1.917
5. ¿Cómo evaluaría su capacidad	50	8.76	1.611
Total	50	39.38	7.977

Tabla 1.38 Estadísticas totales y de elementos
Fuente: Elaboración propia

En la tabla 1.39 se muestra estadísticas de elementos en este caso de cada reactivo de la encuesta de ambiente laboral mostrando un Alfa de Cronbach solido lo que nos dice que las respuestas de las personas son sólidas y se siguió una misma línea para tomar las respuestas como parte del indicador.

Estadísticas de elementos omitidas					
Variable omitida	Media total ajustada	Desv.Est. total ajustada	Correlación total ajustada por elemento	Correlación múltiple cuadrada	Alfa de Cronbach
1. ¿Cómo evaluaría las condicio	31	6.691	0.6452	0.5757	0.7691
2. ¿Cómo describiría la calidad	31.44	6.707	0.6867	0.5203	0.7615
3. ¿Cómo evaluaría el nivel de	33.08	5.48	0.6957	0.4997	0.7809

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” LXXXII

4. ¿En qué medida siente que re	31.38	6.779	0.5388	0.4142	0.7956
5. ¿Cómo evaluaría su capacidad	30.62	6.881	0.6177	0.4818	0.7809

Tabla 1.39 Estadísticas de elementos omitidos

Fuente: Elaboración propia

Esta gráfica (ver figura 1.9) muestra las relaciones entre diversas variables relacionadas con la percepción de los colaboradores respecto a factores clave como calidad, condiciones laborales, nivel de satisfacción, y otros elementos. Cada subgráfica representa la relación entre dos variables específicas, permitiendo observar patrones y correlaciones.

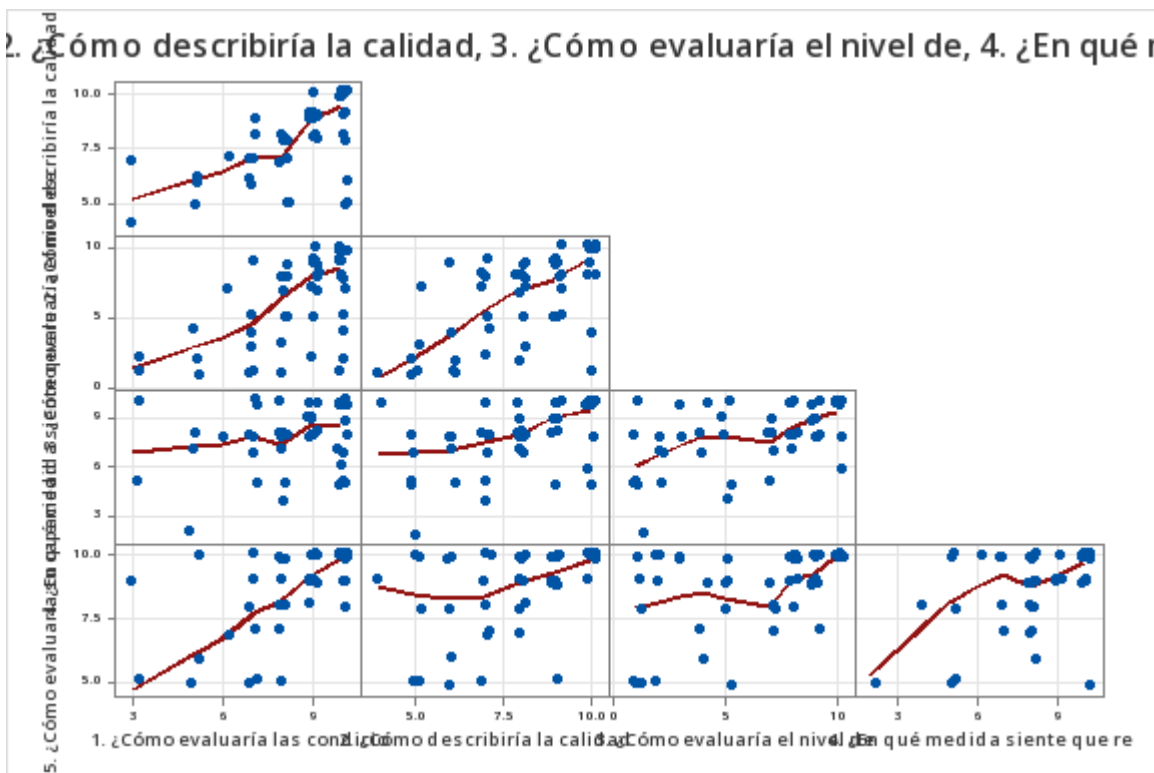


Figura 1.9 Gráfica de Satisfacción con el estilo de liderazgo

Fuente: Elaboración propia

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” LXXXIII

A continuación, se muestra en la tabla 1.40 el proceso para el cálculo, recopilación de datos e interpretación de los datos para índice de liderazgo (ISEL):

Índice de Satisfacción con el Estilo de Liderazgo (ISEL)	
Objetivo: Fomentar el desarrollo profesional y personal de los colaboradores y mejorar el ambiente laboral. Frecuencia: Cuatrimestral	
Resultado del indicador:	7.82 de 10 (meta)
Responsables de aplicación de encuestas:	Operaciones (ejecutivas de cuenta)
Herramientas:	Google Forms / Excel / Power BI
Interpretación:	La percepción del liderazgo es positiva en general, pero aún existen oportunidades de mejora. Hay áreas donde los líderes pueden reforzar sus habilidades para generar mayor confianza y compromiso. El puntaje de 7.82 refleja un liderazgo aceptable, pero al implementar las acciones anteriores, se podrá consolidar un liderazgo más efectivo y satisfactorio para los colaboradores.
Nombre de encuesta:	Satisfacción con el Estilo de Liderazgo (Escala de Likert).
Total población:	123 personas
Nivel de respuesta de los colaboradores de Yobel SCM:	47 personas – 38% población (estilo de liderazgo)
Alfa de Cronbach de encuesta e interpretación:	0.9656 (excelentes) Resultados pueden considerarse estables y representativos de la percepción de los participantes.
Limitaciones:	• Problemas Técnicos o de Conectividad. • Falta de Acceso o Conocimiento Tecnológico. • Desconocimiento del Propósito de la Encuesta. • Uso del móvil en el almacén. • No tiene un correo Gmail. • No tienen celular.

Tabla 1.40 Índice de Satisfacción con el Estilo de Liderazgo
Fuente: Elaboración propia

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” LXXXIV

Instrumentos de encuesta ambiente laboral utilizados para recopilar los datos:



Figura 1.10 Encuesta de satisfacción con el estilo de liderazgo

Fuente: elaboración propia

La tabla 1.41 presenta un análisis estadístico de las respuestas de los colaboradores a siete preguntas relacionadas con la evaluación de diferentes aspectos del entorno laboral, liderazgo y equidad. Aquí se analizan la media (promedio) y la desviación estándar para cada variable:

Estadísticas totales y de elementos			
Variable	Conteo total	Media	Desv.Est.
1. ¿Cómo evalúa la claridad y f	47	7.681	2.806
2. ¿En qué medida siente que su	47	7.83	2.607
3. ¿Cómo evalúa la forma en que	47	7.83	2.479
4. ¿En qué medida siente que su	47	7.83	2.249
5. ¿Cómo evalúa la equidad y ju	47	7.596	2.708
6. ¿En qué medida siente que su	47	8.085	2.165
7. ¿En qué medida su líder prom	47	7.894	2.504
Total	47	54.745	16.009

Tabla 1.41 Estadísticas totales y de elementos

Fuente: Elaboración propia

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” LXXXV

Esta gráfica (ver figura 1.11) de dispersión múltiple muestra las relaciones entre diversas variables evaluadas en una encuesta, como la claridad, la equidad, la confianza en el líder y otros aspectos del entorno laboral. La representación permite observar cómo se correlacionan las respuestas entre cada par de variables:

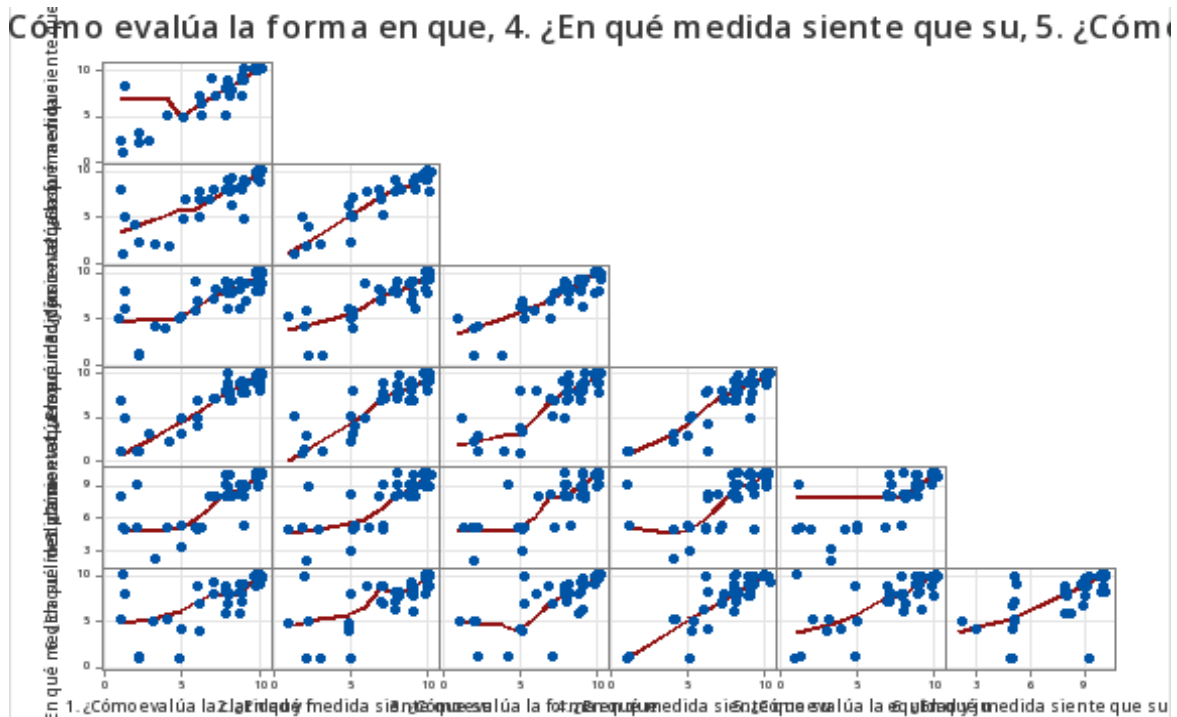


Figura 1.11 Gráfica sobre la satisfacción con el liderazgo.
Fuente: Elaboración propia

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” LXXXVI

En la tabla 1.42 representa un análisis estadístico avanzado para evaluar la confiabilidad y consistencia interna de las variables evaluadas en una encuesta.

Los indicadores clave, como la media ajustada, la desviación estándar, las correlaciones y el alfa de Cronbach, se utilizan para interpretar la calidad de los datos recopilados.

Estadísticas de elementos omitidas					
Variable omitida	Media total ajustada	Desv.Est. total ajustada	Correlación total ajustada por elemento	Correlación múltiple cuadrada	Alfa de Cronbach
1. ¿Cómo evalúa la claridad y f	47.06	13.49	0.8768	0.8363	0.9607
2. ¿En qué medida siente que su	46.91	13.54	0.9362	0.9085	0.9555
3. ¿Cómo evalúa la forma en que	46.91	13.7	0.9217	0.8951	0.9567
4. ¿En qué medida siente que su	46.91	13.93	0.9104	0.9184	0.9583
5. ¿Cómo evalúa la equidad y ju	47.15	13.48	0.9198	0.8795	0.9569
6. ¿En qué medida siente que su	46.66	14.22	0.8016	0.7418	0.9658
7. ¿En qué medida su líder prom	46.85	13.94	0.7958	0.7975	0.9661

Tabla 1.42 Estadísticas de elementos omitidas
Fuente: Elaboración propia.

4.6 Monitoreo y Seguimiento del CMI

En el desarrollo y aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI), uno de los pilares fundamentales es la definición clara y precisa de los indicadores de desempeño que permitirán evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. La correcta medición y gestión de estos indicadores es esencial para la toma de decisiones basadas en datos y para asegurar la alineación entre las acciones operativas y los resultados estratégicos.

El siguiente cuadro presenta las preguntas clave que guiaron la definición de cada indicador, permitiendo estructurar y estandarizar su medición. A través de esta metodología, se busca responder de manera integral qué se medirá, cómo, quién será responsable, con qué frecuencia y a partir de qué fuentes se obtendrá la información.

La correcta aplicación de este esquema facilita:

- El monitoreo continuo del desempeño.
- La identificación temprana de desviaciones.
- La implementación de acciones correctivas en tiempo y forma.
- Este enfoque metodológico proporciona una base sólida para la implementación de un sistema de gestión basado en resultados, permitiendo a la organización enfocarse en las áreas de mayor impacto estratégico y lograr una ejecución efectiva de su plan de acción.

A continuación, en la figura 1.12, se detallan los elementos clave para definir y operar los indicadores:

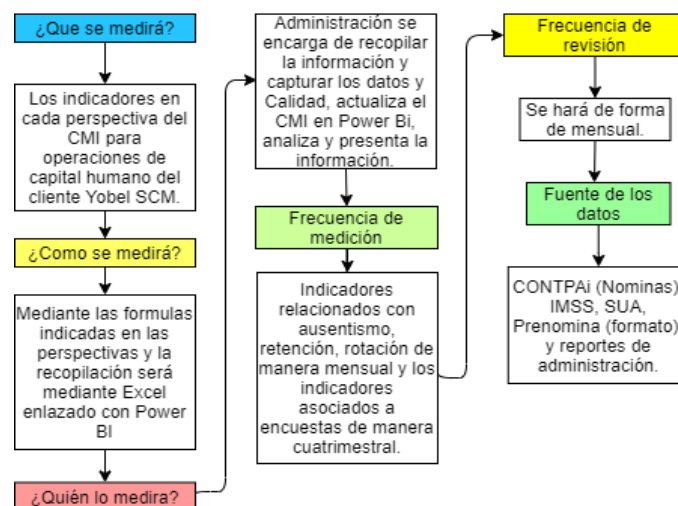


Figura. 1.12 Procesos indicadores.

Fuente: Elaboración propia

4.6.1 Plan de Monitoreo del CMI

Para asegurar la efectividad de esta herramienta, se ha diseñado un Plan de Monitoreo que establece una frecuencia de actualización semanal, haciendo uso de Microsoft Excel para la recolección de datos y Microsoft Power BI para la visualización y análisis de los mismos (ver tabla 1.43) Este plan tiene como propósito garantizar un seguimiento continuo de los indicadores, facilitar la toma de decisiones basada en datos actualizados y promover una mejora continua en las áreas críticas de la organización.

Plan de Monitoreo del Cuadro de Mando Integral (CMI)

Elemento	Descripción
Objetivo del Monitoreo	Garantizar el seguimiento efectivo de los indicadores clave de desempeño (KPI) definidos en el CMI.
Frecuencia de Monitoreo	Semanal (para datos operativos), Mensual (para indicadores estratégicos y análisis global).
Responsable	Departamento de Calidad, Gerencias de Operaciones y áreas clave de la organización.
Herramientas Utilizadas	- Microsoft Excel (recolección de datos). - Microsoft Power BI (visualización y análisis).
Actividades Principales	1. Recolección de datos: Obtener la información de cada indicador desde las fuentes designadas. 2. Validación de datos: Asegurar la integridad y confiabilidad de los datos recolectados. 3. Carga en Power BI: Actualización semanal/mensual del sistema de monitoreo. 4. Análisis de indicadores: Evaluar desviaciones respecto a las metas establecidas. 5. Generación de reportes: Crear informes y tableros interactivos en Power BI. 6. Revisión de resultados: Presentar los hallazgos en reuniones periódicas con responsables.
Indicadores Monitoreados	- Índice de Satisfacción con el Liderazgo (ISEL). - Evaluación del Ambiente Laboral. - Evaluación de la Cultura Organizacional. - Tiempo de Contratación. - Tasa de Siniestralidad Laboral.
Metas a Cumplir	- Puntaje $\geq$ X10 para indicadores de satisfacción y evaluación.
Medios de Comunicación de Resultados	- Reportes generados en Power BI y Excel. - Reuniones periódicas con líderes y responsables.
Evaluación y Mejora Continua	- Identificar áreas de mejora con base en el análisis de indicadores. - Implementar acciones correctivas según los resultados del CMI.

Tabla 1.43 Plan de Monitoreo del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Fuente: Elaboración propia.

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” LXXXIX

A continuación, en la tabla 1.44, se presenta el cronograma de Actividades Semanales/Mensuales para el monitoreo del CMI de operaciones de capital humano para Yobel SCM:

Semana/Mes	Actividad	Responsable	Herramienta
Semana 1	Recolección y validación de datos.	Área de Operaciones	Excel
Semana 2	Carga y actualización en Power BI.	Área de TI / Analista BI	Power BI
Semana 3	Análisis de resultados.	Gerentes de área	Power BI / Reuniones
Semana 4	Generación de reporte y presentación.	Gerencia General	Power BI / Dashboard

Tabla 1.44 cronograma de Actividades Semanales/Mensuales para el monitoreo del CMI
Fuente: Elaboración propia

Beneficios del Monitoreo del CMI:

1. **Visibilidad en tiempo real:** Facilita la toma de decisiones basada en datos actualizados.
2. **Enfoque en resultados:** Ayuda a alinear los esfuerzos de los colaboradores con los objetivos estratégicos.
3. **Mejora continua:** Permite identificar desviaciones y aplicar medidas correctivas oportunas.

4.6.2 Plan de Seguimiento a resultados del CMI

El Plan de Seguimiento a Resultados del CMI, el cual se puede visualizar en la tabla 1.45, garantiza la evaluación constante del desempeño organizacional a través de indicadores clave. Su propósito es asegurar la alineación de los resultados con los objetivos establecidos, permitiendo detectar desviaciones, establecer acciones correctivas y facilitar la comunicación interna y externa entre los actores involucrados. A través de reuniones periódicas, auditorías sistemáticas y mecanismos formales de comunicación, este plan promueve la transparencia, mejora continua y cumplimiento de los estándares de gestión organizacional.

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” XC

Plan de Seguimiento a Resultados del CMI:

Aspecto	Descripción
Mecanismos de comunicación interna	Se realizarán reuniones mensuales con los líderes de área para analizar resultados, identificar desviaciones y proponer acciones de mejora.
Mecanismos de comunicación externa	Se establecerá una junta mensual con el cliente. Adicionalmente, los resultados podrán ser monitoreados diariamente, semanalmente o mensualmente a través de dispositivos móviles o equipos de cómputo, garantizando una operación transparente y continua.
Auditorías	Se llevarán a cabo revisiones del Sistema de Gestión de Calidad de manera trimestral. Estas auditorías incluirán procesos cruzados para asegurar imparcialidad y evitar conflictos de interés.
Acciones correctivas	Posterior a las revisiones mensuales o auditorías anuales, se implementarán planes específicos enfocados en resolver las desviaciones identificadas y optimizar los métricos de desempeño operativo.

Tabla 1.45 Plan de Seguimiento a Resultados del CMI

4.7 Valor Agregado del Cuadro de Mando en la Operación mediante Power Business Intelligence

El Cuadro de Mando Integral (CMI) implementado con el soporte de Power Business Intelligence (Power BI) ha permitido a Be Group optimizar la gestión de sus operaciones, especialmente en el área de capital humano. Este enfoque combina la visualización dinámica de datos con una perspectiva estratégica basada en indicadores clave de desempeño (KPIs), lo que facilita la toma de decisiones fundamentadas en tiempo real.

El uso de Power BI como herramienta de análisis y visualización aporta un valor agregado al permitir:

- Monitorear tendencias mes a mes de forma interactiva.
- Identificar áreas críticas y patrones que influyen en el desempeño.
- Tomar decisiones estratégicas basadas en datos para mejorar la eficiencia operativa y reducir costos.

El Cuadro de Mando Integral, potenciado por Power BI, contribuye al logro de los objetivos estratégicos de Be Group y a la generación de valor para sus principales clientes, como Yobel.

La integración de tecnología avanzada no solo mejora la precisión en el análisis de datos, sino que también promueve una cultura organizacional orientada a resultados medibles y mejoras continuas.

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” XCI

Indicadores en la perspectiva financiera monitoreo mediante Power BI: Se muestran gráficamente las métricas del desempeño de la operación de Yobel mostrando el índice de rotación y ausentismos hasta el mes de noviembre de 2024.



Figura. 1.13 Indicadores Operaciones perspectiva financiera.
Fuente Elaboración propia

La Perspectiva del Cliente en el Cuadro de Mando Integral (CMI) busca evaluar y mejorar la satisfacción de los empleados y la calidad de las contrataciones para atender las necesidades de los clientes internos y externos de manera efectiva. Este enfoque es crucial para garantizar que las operaciones de Be Group estén alineadas con las expectativas de los colaboradores y clientes estratégicos, como Yobel.



Figura. 1.14 Indicadores Operaciones perspectiva del cliente.
Fuente Elaboración propia

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” XCII

La Perspectiva de Procesos Internos en el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Be Group tiene como objetivo principal optimizar los procesos clave relacionados con la selección, contratación e integración del personal. Esta perspectiva es esencial para garantizar la eficiencia operativa y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, asegurando que los colaboradores sean efectivos en sus roles desde su incorporación.



Figura. 1.15 Indicadores Operaciones perspectiva procesos internos.
Fuente Elaboración propia

La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del Cuadro de Mando Integral (CMI) en Be Group (ver figura tiene como propósito fomentar el desarrollo profesional y personal de los colaboradores y fortalecer el ambiente laboral. Estos indicadores permiten identificar áreas de mejora en el liderazgo, ambiente laboral y cultura organizacional, proporcionando una base sólida para implementar estrategias que fortalezcan el compromiso y desarrollo de los colaboradores.

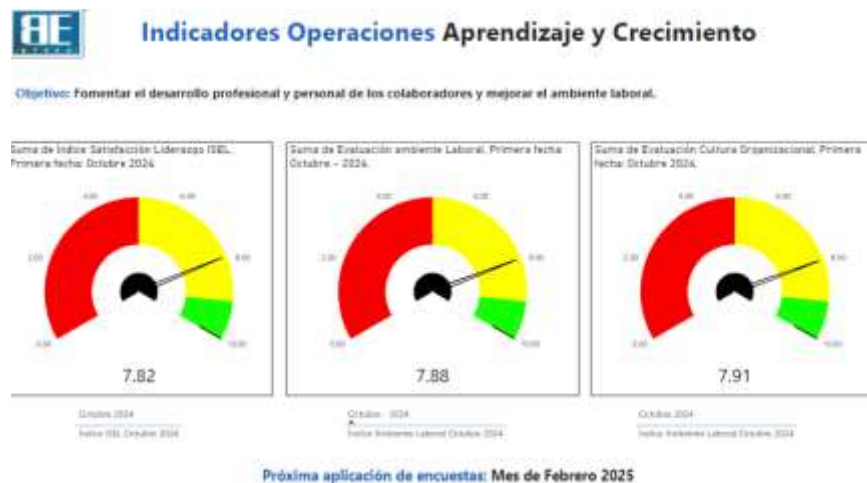


Figura. 1.16 Indicadores Operaciones perspectiva aprendizaje y crecimiento
Fuente Elaboración propia

4.8 Satisfacción del cliente del Cuadro de Mando Integral en su Operación

A continuación, se muestra la encuesta de satisfacción del cliente Yobel (antes) alineada con los objetivos estratégicos de Be Group anteriormente estipulados y revisados por dirección general:

Encuesta de Evaluación de las Operaciones Antes de la Implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en Yobel

Objetivo: Evaluar la percepción inicial de las operaciones de Yobel antes de la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) por parte de Be Group, identificando áreas clave de mejora y desafíos previos.

Instrucciones:

Por favor, responda cada pregunta utilizando la siguiente escala:

1 = Muy en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Neutral

4 = De acuerdo

5 = Muy de acuerdo

1. Eficiencia Operativa

- **Pregunta:** ¿Considera que los procesos operativos relacionados con los servicios de Be Group (como reclutamiento, nómina o manejo de personal) son eficientes y cumplen con las expectativas?
 - Escala: 1 2 3 4 5

2. Cumplimiento de Objetivos Estratégicos

- **Pregunta:** ¿Percibe que las operaciones de Be Group estaban alineadas con los objetivos estratégicos de Yobel?
 - Escala: 1 2 3 4 5

3. Calidad de los Servicios

- **Pregunta:** ¿Los servicios proporcionados por Be Group cumplían consistentemente con los estándares de calidad requeridos por Yobel?
 - Escala: 1 2 3 4 5

4. Comunicación y Toma de Decisiones

- **Pregunta:** ¿La comunicación entre Be Group y Yobel era clara, oportuna y facilitaba la toma de decisiones efectivas?
 - Escala: 1 2 3 4 5

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” XCIV

5. Resolución de Problemas

- **Pregunta:** ¿Considera que los problemas operativos se identifican y resuelven con rapidez y eficacia?
 - Escala: 1 2 3 4 5

Esta encuesta permitirá capturar una línea base de percepción sobre las operaciones previas a la implementación del CMI, facilitando una comparación directa con los resultados actuales. A continuación, se presentan en la tabla 1.46. los resultados del cliente estratégico Yobel donde se aprecia poca confianza con relación a la implementación del cuadro de mando integral:

Resultados encuesta de Evaluación de las Operaciones Antes de la Implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en Yobel	
Preguntas	Respuestas (Antes)
1. Eficiencia Operativa.	3
2. Cumplimiento de Objetivos Estratégicos.	2
3. Calidad de los Servicios.	3
4. Comunicación y Toma de Decisiones.	2
5. Resolución de Problemas	2
Total (25 pts. Máximo)	12
Calificación (100% máximo)	48%

Tabla 1.46 Resultados encuesta de Evaluación de las Operaciones Antes de la Implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en Yobel
Fuente: Elaboración propia

Una vez implementado y monitoreado el CMI en la operación de Yobel la percepción mejoro como se muestra en la tabla ... de esta herramienta estrategia cambio debido a que permitió tener un diagnóstico y sobre todo comportamiento de las operaciones mismas que a Be Group le da ese valor agregado al cliente, además de darle un extra en cuestión de utilizar herramientas Business Intelligence como el Power BI.

Resultados encuesta de Evaluación de las Operaciones Antes de la Implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en Yobel	
Preguntas	Respuestas (Después)
1. Eficiencia Operativa.	4
2. Cumplimiento de Objetivos Estratégicos.	4
3. Calidad de los Servicios.	5
4. Comunicación y Toma de Decisiones.	5
5. Resolución de Problemas	4
Total (25 pts. Máximo)	22
Calificación (100% máximo)	88%

Tabla 1.48 Resultados encuesta de Evaluación de las Operaciones Antes de la Implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en Yobel
Fuente: Elaboración propia

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” XCV

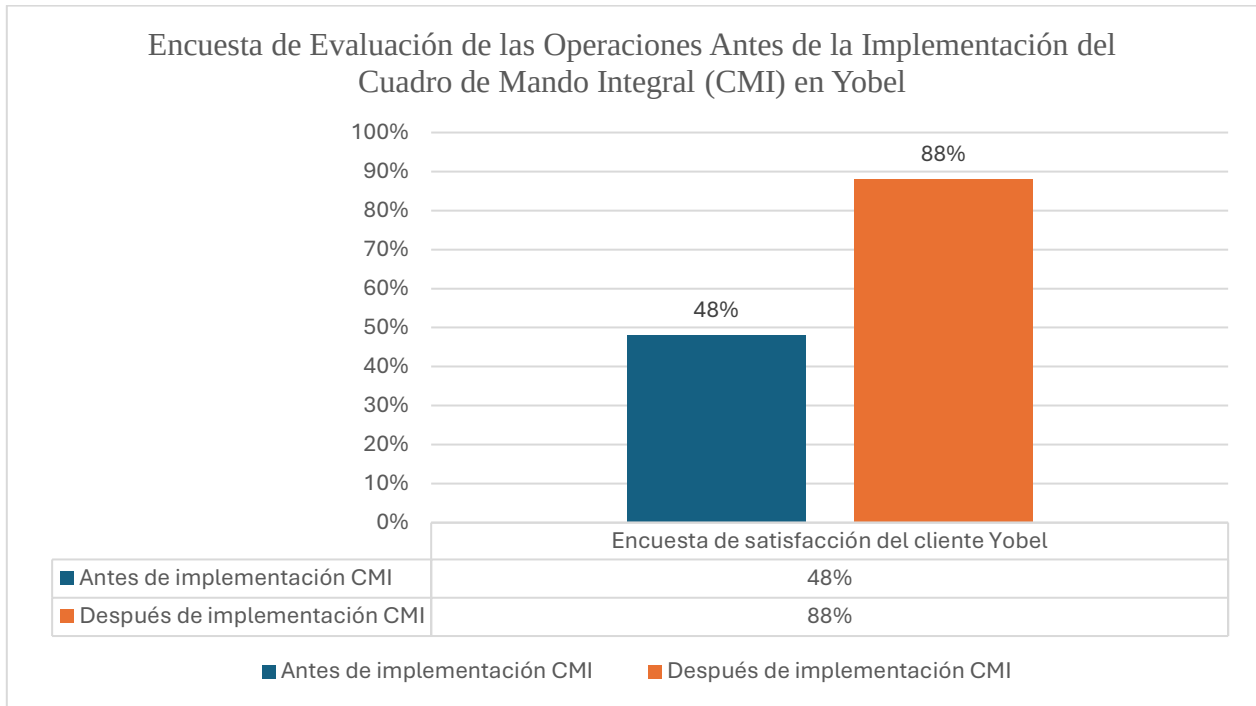


Figura 1.17 Encuesta de satisfacción del cliente Yobel

Fuente: Elaboración propia

Encuesta de Evaluación del Impacto del Cuadro de Mando Integral (CMI) en las Operaciones de Yobel

Objetivo: Evaluar cómo el Cuadro de Mando Integral (CMI) implementado por Be Group ha impactado las operaciones de Yobel en términos de eficiencia, calidad, comunicación y cumplimiento de objetivos estratégicos.

Instrucciones:

Por favor, responda cada pregunta utilizando la siguiente escala:

- 1 = Muy en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Neutral
- 4 = De acuerdo
- 5 = Muy de acuerdo

1. Mejora en la Eficiencia Operativa

- **Pregunta:** ¿El Cuadro de Mando Integral ha contribuido a una mayor eficiencia en los procesos operativos de su empresa (como reducción de tiempos, costos o recursos)?

○ Escala: 1 2 3 4 5

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” XCVI

2. Mejora en el Cumplimiento de Objetivos Estratégicos

- **Pregunta:** ¿El CMI ha ayudado a alinear las operaciones de Be Group con los objetivos estratégicos de Yobel, logrando resultados más consistentes y alineados?
 - Escala: 1 2 3 4 5

3. Calidad de los Servicios Proporcionados

- **Pregunta:** ¿Ha mejorado la calidad de los servicios prestados por Be Group gracias a la implementación del CMI (ejemplo: reclutamiento, nómina, manejo de personal)?
 - Escala: 1 2 3 4 5

4. Comunicación y Toma de Decisiones

- **Pregunta:** ¿El CMI ha facilitado una mejor comunicación y toma de decisiones entre Be Group y su empresa, aportando claridad y datos relevantes?
 - Escala: 1 2 3 4 5

5. Identificación y Solución de Problemas

- **Pregunta:** ¿El CMI ha permitido identificar y resolver problemas en las operaciones de forma más oportuna y eficaz?
 - Escala: 1 2 3 4 5

Comentarios adicionales:

Por favor, comparta cualquier comentario o sugerencia sobre el impacto del Cuadro de Mando Integral en las operaciones de Yobel:

Resultados de evaluación de impacto en las operaciones de Yobel:



Figura 1.18 Evaluación del impacto de CMI en las operaciones de Yobel

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS PARA TRABAJOS FUTUROS

5.1 Conclusiones

El diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en Be Group Business Intelligence Solutions representó un paso fundamental hacia una gestión estratégica más eficiente y alineada con los objetivos corporativos y las demandas del entorno competitivo. Como señalan Kaplan y Norton (1996), el CMI permite traducir la estrategia en términos operativos mediante la definición de indicadores clave en cuatro perspectivas fundamentales: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. La aplicación de este modelo en Be Group evidenció resultados significativos, logrando no solo alinear sus operaciones con la estrategia general de la organización, sino también establecer un marco robusto para el monitoreo continuo del desempeño.

En primer lugar, la implementación del CMI permitió identificar y definir indicadores clave que hasta el momento no habían sido considerados de manera formal. Este hecho fue particularmente relevante dado que, como se mencionó en el diagnóstico inicial, Be Group carecía de métricas específicas para evaluar el desempeño en el ámbito de los servicios de capital humano. La falta de estos indicadores generaba una desconexión entre la estrategia organizacional y las operaciones diarias, lo que dificultaba la toma de decisiones informadas y la evaluación precisa de los resultados.

La implementación del CMI tuvo un impacto significativo en la operación de Yobel SCM, cliente estratégico de Be Group. A través de un diagnóstico inicial de la operación y encuestas realizadas antes y después de la implementación, se evidenció una mejora notable. Antes del CMI, el cliente percibía una eficacia operativa y calidad del servicio del 48%. Tras la implementación del CMI, acompañado por Power BI, esta percepción incrementó a un 88%, reflejando un cambio positivo en áreas críticas como la comunicación, la calidad del servicio y la toma de decisiones estratégicas. Además, una encuesta final evaluó el impacto del CMI en las operaciones, arrojando un resultado superior al 80%, lo que valida su efectividad como herramienta para alcanzar objetivos estratégicos tanto para Be Group como para Yobel SCM. Esto no solo mejora la calidad del servicio, sino que también identifica áreas de oportunidad para ofrecer soluciones más automatizadas y de alto impacto para clientes actuales y futuros.

Desde la perspectiva financiera, se desarrollaron indicadores que permitieron monitorear el impacto económico de las decisiones estratégicas, así como medir la rentabilidad por cliente. Este enfoque fue particularmente valioso en un sector caracterizado por altos índices de rotación como se pudo ver en los resultados llegando a un 41% en septiembre siendo los siguientes meses una disminución de casi el 50% y ausentismo llegando a picos altos en septiembre del 10.22% lo que indica realizar acciones ya que podría verse afectada la productividad de Yobel SCM, y puede facilitar el análisis del costo de estas variables y su relación con los ingresos, para el cliente.

En cuanto a la perspectiva del cliente, se desarrollaron indicadores enfocados en la satisfacción, calidad de contratación y retención del colaborador. La implementación del CMI permitió fortalecer la comprensión de sus necesidades y expectativas del colaborador. Los resultados obtenidos evidenciaron buen nivel en satisfacción cercano al 8 en una escala del 1 al 10, lo que se tradujo en una mayor fidelización y renovación de contratos

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” XCIX

consecuencia de lo anterior la retención fue mejorando conforme a los trimestres logrando un 30.10% respecto a otros meses.

Desde la perspectiva de procesos internos, el CMI permitió a Be Group identificar áreas críticas en su operación y establecer indicadores que facilitaron el monitoreo y la mejora continua de los procesos clave. Entre estos indicadores se incluyeron el tiempo promedio de contratación, índice de siniestralidad del personal el cual alcanzo picos altos en noviembre de 13.62% e índice de adaptación del nuevo colaborador (IANE) con un puntaje 7.87 en escala del 1 al 10, por lo que indica buena adaptación en el entorno sin embargo en la siniestralidad se tendrían que verificar los casos ya sea las condiciones de higiene y seguridad en la zona productiva.

En lo que respecta a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, el CMI destacó la importancia del desarrollo continuo del talento humano como factor crítico para el éxito de la organización, con valores cercanos al 8 en escala del 1 al 10 por lo que se concluye una buena cultura y programas de capacitación al mismo de acuerdo a las encuestas. Se establecieron indicadores enfocados en la capacitación del personal, la satisfacción de los empleados y satisfacción con el liderazgo (ISEL). Estos indicadores permitieron a Be Group monitorear el clima organizacional y recomendar estrategias orientadas a mejorar la retención de talento para el cliente Yobel. Además, se implementaron programas de formación y desarrollo profesional que contribuyeron a la creación de una cultura organizacional basada en el aprendizaje continuo y la mejora constante.

A pesar de los logros obtenidos, el proceso de implementación del CMI no estuvo exento de desafíos. Uno de los principales obstáculos encontrados fue la resistencia al cambio por parte del personal, un fenómeno común en proyectos de esta naturaleza. Para superar esta barrera, fue fundamental desarrollar un plan (piloto) que incluyó la comunicación constante de los beneficios del proyecto, así como la participación activa de los empleados en el diseño e implementación de los indicadores.

Este enfoque permitió reducir la resistencia inicial y fomentar el compromiso del personal con el proyecto. Otra dificultad importante fue la falta de datos históricos confiables en algunas áreas clave, lo que limitó la capacidad de realizar análisis comparativos y establecer líneas base para los indicadores. Para mitigar este problema, se implementó un sistema de recolección de datos que garantizó la integridad y confiabilidad de la información recopilada. Además, se establecieron procesos de validación de datos que permitieron mejorar la calidad de la información disponible.

Desde una perspectiva tecnológica, la implementación del CMI requirió la utilización de herramientas tecnológicas avanzadas que facilitaron el monitoreo y análisis de los indicadores, como lo es Power BI. No obstante, las limitaciones tecnológicas iniciales representaron un obstáculo para el despliegue eficiente del sistema. Para superar esta barrera, en la capacitación del personal en el uso de estas herramientas, lo que permitió mejorar la eficiencia y eficacia del proceso de implementación.

"DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI" C

En términos de impacto, la implementación del CMI mejoró la gestión interna de Be Group, y fortaleció su capacidad para atender las demandas de sus clientes estratégicos, los resultados obtenidos, como la reducción de la rotación de personal y el ausentismo, evidenciaron el impacto positivo del proyecto en la operación diaria de la organización.

Además, este proyecto sienta un precedente para la aplicación del CMI en el sector de servicios de capital humano (outsourcing), un área poco explorada hasta el momento. La experiencia adquirida por Be Group en este proceso ofrece una base teórica y práctica que puede ser replicada en otras organizaciones del sector, contribuyendo al desarrollo de mejores prácticas en la gestión estratégica.

Finalmente, el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en Be Group permitió a la organización avanzar hacia una gestión más estratégica y sostenible, posicionándose como un referente en el sector de servicios de capital humano en comparación de empresas como Adecco, Manpower y otras firmas de Cuautitlán Izcalli, este enfoque integral fortaleció su competitividad, además de que mejoró su capacidad para responder a los retos del mercado actual. Como señalan Kaplan y Norton (1996), el CMI es una herramienta transformadora que permite a las organizaciones medir el desempeño pasado, a la vez que construir el futuro mediante el aprendizaje continuo y la mejora constante.

El análisis del contexto interno y externo de Be Group destaca un entorno dinámico que exige estrategias adaptativas para mantener la competitividad. Internamente, su estructura organizacional y modelo circular promueven una gestión eficiente y alineada con sus grupos de interés. Externamente, la recuperación económica y las reformas laborales presentan oportunidades y retos, exigiendo cumplimiento normativo y estrategias financieras sólidas. Las innovaciones tecnológicas, como la inteligencia artificial y el reclutamiento 4.0, representan oportunidades clave, aunque requieren inversiones en infraestructura y capacitación. La competencia especializada impulsa la diferenciación mediante innovación y servicios personalizados. Be Group debe combinar eficiencia operativa con adaptación estratégica para liderar el sector y crear valor sostenible.

5.2 Perspectivas para trabajos futuros

5.2.1. Ampliación del alcance del Cuadro de Mando Integral (CMI)

Implementación en otras unidades de negocio: Extender el modelo del CMI a otras áreas o departamentos dentro de Be Group, como la gestión de proyectos tecnológicos o nuevos servicios de outsourcing.

Adaptación a diferentes industrias: Replicar y adaptar el CMI a empresas en sectores distintos, como manufactura, retail o tecnología, para evaluar su efectividad y flexibilidad en diferentes contextos organizacionales.

5.2.2. Integración tecnológica

Automatización de indicadores clave (KPIs): Diseñar e implementar sistemas de gestión automatizados que recopilen, analicen y presenten los KPIs en tiempo real, utilizando herramientas como dashboards interactivos o software de gestión empresarial (ERP).

Análisis predictivo: Incorporar tecnologías de inteligencia artificial y machine learning para prever tendencias, identificar riesgos y optimizar decisiones estratégicas basadas en los datos del CMI.

5.2.3. Evaluación del impacto a largo plazo

Seguimiento longitudinal: Realizar estudios a mediano y largo plazo para evaluar el impacto sostenido del CMI en indicadores clave, como rotación, ausentismo y satisfacción del cliente.

Medición del ROI del CMI: Analizar el retorno de inversión (ROI) del CMI, identificando el impacto financiero y estratégico en la organización tras su implementación.

5.2.4. Perspectivas de sostenibilidad

Indicadores de responsabilidad social: Ampliar el CMI incorporando indicadores relacionados con sostenibilidad ambiental, responsabilidad social empresarial y desarrollo comunitario, alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Eficiencia energética y procesos verdes: Diseñar estrategias para medir y mejorar el impacto ambiental de las operaciones de outsourcing y capital humano.

5.2.5. Publicación y divulgación

Guías prácticas: Crear manuales o guías para implementar el CMI en pequeñas y medianas empresas (PyMEs) del sector servicios.

Divulgación académica: Publicar artículos académicos o participar en congresos especializados para compartir los hallazgos y promover el uso del CMI en entornos similares.

REFERENCIAS

- Andrade, B. S. R., Morachis, M. A. R., Mata, L. E. T., Briones, F. Z., & Chávez, D. A. S. (2023). Análisis de la eficiencia general de los equipos en una industria manufacturera de la rama médica. *Revista IPSUMTEC*, 6(7), 9-17. DOI: <https://doi.org/10.61117/ipsumtec.v6i7.242>
- Asana. (2024). *Qué es y cómo crear un cuadro de mandos integral para tu empresa*. Recuperado de <https://asana.com/es/resources/balanced-scorecard?utm>
- Cámara Valencia. (s.f.). Una estrategia siguiendo la metodología cuadro de mando integral. Recuperado de

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” CIII

- <https://negociosostenible.camaravalencia.com/economica/tendencias/una-estrategia-siguiendo-la-metodologia-cuadro-de-mando-integral/?utm>
- Daza Londoño, H. Modelo Integral de Gestión Financiera: herramienta para la Gerencia del Valor. Caso aplicado a la Fundación Socya. Recuperado de <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/79177>
- Díaz Campos, A. (2022). Indicadores de bienestar en los trabajadores de la industria manufacturera. Recuperado de <https://rinacional.tecnm.mx/jspui/handle/TecNM/6383>
- González Lozano, M. (2022). Diseño del cuadro de mando integral y automatización de indicadores en una IPS de alta complejidad. Universidad EAN. Recuperado de content
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). El cuadro de mando integral: Traduciendo la estrategia en acción. Boston: Harvard Business School Press. Recuperado de <https://id.lib.harvard.edu/alma/990070813210203941/catalog>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2014). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. Grupo Planeta, España.
- Kumar, S., Lim, W. M., Sureka, R., et al. (2024). Cuadro de mando integral: tendencias, desarrollos y direcciones futuras. *Review of Managerial Science*, 18, 2397–2439. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>
- Logicalis. (s.f.). Cuadro de Mando Integral (CMI): todo lo que debes saber. Recuperado de <https://blog.es.logicalis.com/analytics/cuadro-de-mando-integral-todo-lo-que-debes-saber?utm>
- Pedrini, J. H. (2024). Cuadro de Mando Integral: una aproximación exploratoria sobre su utilidad en las organizaciones. *Estudios de Ciencias Administrativas*, (24), 1-15. <https://doi.org/10.52292/j.eca.2024.4272>.
- Pierce, E. (2022). Un cuadro de mando integral para maximizar el rendimiento de los datos. *Frente al Big Data*, 5, 821103. <https://doi.org/10.3389/fdata.2022.821103>
- PYV Tecnología. (2024). ¿Cómo desarrollar un cuadro de mando integral? Recuperado de <https://pyv.technology/es/blog/cuadro-de-mando-integral/?utm>
- Retana, J. S., Briones, F. Z., Morachis, M. A. R., & Mata, L. E. T. (2022). La incidencia de rotación de personal operativo en una empresa de producción de artículos automotrices. *Revista IPSUMTEC*, 5(5), 19-26. Recuperado a partir de <https://revistas.milpaalta.tecnm.mx/index.php/IPSUMTEC/article/view/136>
- Sánchez Retiz, C., & Rodríguez Bello, M. (2019). Diseño de un cuadro de mando integral para Redsys. Universidad Pontificia Comillas. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/507560/retrieve?utm>
- Simonian, M. (2020). Diseño y desarrollo de un cuadro de mando integral para la gestión de una empresa de servicios. Universidad Católica de Córdoba. Recuperado de https://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/3609/1/TM_Simonian.pdf?utm.

“DISEÑO DE UN BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
CAPITAL HUMANO EN CUAUTITLÁN IZCALLI” CIV