



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

MDTH-P-2014-2016-
000

Indicadores de gestión y factores que inciden en los resultados de una compañía de servicios: Revisión conceptual

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar
al título de:

Magister en Dirección del Talento Humano

Por la estudiante:

Sandra Lorena FREIRE AGUAYO

Bajo la dirección de:

Diana Catalina CARDONA MENDOZA

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Samborondón- Ecuador**

Noviembre 2016

Indicadores de gestión y factores que inciden en los resultados de una compañía de servicios: Revisión conceptual

Management indicators and factors affecting the results of a service company:
Conceptual review

Sandra Lorena FREIRE AGUAYO¹
Diana Catalina CARDONA MENDOZA²

Resumen

Las organizaciones, en especial las empresas de servicio, deben tener objetivos expresados en términos medibles, por lo cual es importante que exista un mínimo de indicadores así como un continuo y adecuado monitoreo de desarrollo de actividades; garantizado que la información sea constante, real y precisa sobre aspectos inherentes a la gestión de factores. Este trabajo tiene como objetivo principal estudiar y analizar los diversos indicadores de gestión presentes en las empresas de servicios, así como explorar los factores que intervienen en la obtención de resultados. Además exponer las características más significativas que debe presentar un indicador y como estas afectan los procesos de medición. Se realizará una revisión conceptual e interpretación de documentos académicos y bibliográficos relacionados a los indicadores de gestión, factores organizacionales y los resultados, estableciendo las relaciones existentes entre ellos y el proceso de toma de decisiones empresariales; llegando a concluir que el factor con mayor incidencia en la aplicación, análisis y obtención de resultados es el factor humano.

Palabras claves: Indicadores, factores estratégicos y resultados de gestión.

Abstract

Organizations, especially service companies, must have stated objectives in measurable terms, so it is important that there is a minimum of indicators as well as a continuous and adequate monitoring of the development of activities; ensure that information is constant, real and accurate on aspects inherent to factor management. The main objective of this work is to study and analyze the various management indicators present in service companies, as well as to explore the factors involved in obtaining results. In addition, the most significant characteristics that an indicator must present and how these affect the measurement process. A conceptual review and interpretation of academic and bibliographic documents related to management indicators, organizational factors and results will be carried out, establishing the relationships between them and the process of business decision making; Concluding that the factor with the greatest incidence in the application, analysis and obtaining of results is the human factor.

Key Words: Indicators, strategic factors and management results

¹ Ingeniera en Ciencias Empresariales especializada en Finanzas Internacionales, Universidad Espíritu Santo – Ecuador. E-mail sfreire@uees.edu.ec.

² Profesor Universidad Espíritu Santo. Ecuador.

INTRODUCCION.

Actualmente las organizaciones están experimentando cambios estructurales constantes, en los diferentes escenarios empresariales, y que afectan la actividad presente y futura como un todo globalizado.

Kourdi (2008) señala que las organizaciones han producido cambios en las estructuras de mando, sistemas de control y factores de mediciones, aplicados a sus procesos vitales; también señala que en las áreas financieras se da una preferencia a la aplicación de estrategias, mediciones de mercado y marca sobre los tradicionales rendimientos históricos.

A estos cambios se le suman también el mercado virtual y el comercio en línea, como un todo relacionado al auge de la era de la información; lo cual ha provocado que las organizaciones ya no puedan obtener ventajas competitivas sostenibles empleando únicamente nuevas y avanzadas tecnologías o llevando una excelente gestión financiera, por lo tanto es necesario tomar en cuenta otros factores que

permitan el desarrollo de estrategias competitivas (Cruz, 2007).

Debido a la presencia de estos cambios constantes en el área organizacional y empresarial, y el poco uso de estrategias de gestión que permitan a las empresas adaptarse al cambio, el presente trabajo realizó un estudio teórico y conceptual sobre los indicadores de gestión, con un enfoque orientado a las empresas pequeñas de servicios.

También se exploró los diversos modelos de gestión en los que se basan las organizaciones y que tienen un significado histórico y contextual como la gestión del conocimiento, gestión del talento humano y gestión por competencias (Tejada, 2003). Así como conceptos sobre los indicadores de gestión, usos y formas de aplicarlos en las organizaciones; estos son considerados como los signos vitales dentro de la organización y su continuo monitoreo permite establecer condiciones para la aplicación e identificación de señales derivadas al desarrollo normal de las actividades (Cruz, 2007).

Los objetivos y tareas que se propone alcanzar una organización

deben expresarse en términos medibles, que permitan evaluar el grado de cumplimiento o avance de los mismos; es aquí que el uso de los indicadores tiene su mayor fortaleza, ya que esta acción garantiza contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión.

El propósito de la revisión conceptual, es el estudio y análisis de documentos académicos y bibliográficos relacionados a los indicadores de gestión y a los factores anteriormente mencionados. Como resultado se espera poder determinar a través de un análisis metodológico cualitativo la incidencia e importancia de la aplicación de indicadores en la gestión y operaciones de las organizaciones, especialmente en pequeñas empresas de servicios.

El método de investigación aplicada al documento es la del tipo de investigación no experimental, transversal y con enfoque descriptivo.

OBJETIVOS

Objetivo general:

- Describir los indicadores de gestión y analizar los factores que inciden en los resultados de una compañía de servicios.

Objetivos específicos:

- Describir conceptualmente los indicadores de gestión de una compañía de servicios.
- Analizar los factores con mayor incidencia en los resultados de una compañía de servicios.
- Revisar la importancia de los resultados en el proceso de toma de decisiones

REVISIÓN DE LA LITERATURA

INDICADORES DE GESTIÓN.

A continuación se presentan algunas definiciones sobre los indicadores de gestión:

De acuerdo con las normas ISO 11620 (1998) un indicador es “una expresión numérica, simbólica o verbal usada para caracterizar actividades (eventos, objetos o personas) tanto en términos cuantitativos como

cualitativos para evaluar el valor de las actividades caracterizadas y el método asociado.

Para Stubbs (2004), los indicadores son un conjunto de herramientas que apuntan a los aspectos organizacionales de desempeño, esenciales para el éxito de una organización.

Otra definición es la que propone Bruusgaard (1995) donde manifiesta que los indicadores de gestión han sido creados para establecer la comparación de elementos cuantitativos en diferentes combinaciones. La propuesta de los indicadores de gestión es la de analizar los datos para clarificar los resultados y rendimientos de la compañía y ver que tan bien está llevando a cabo su desempeño.

Por su parte para McClure (1995), los indicadores son herramientas de gestión que se ocupan tanto de las entradas (indicadores en relación a recursos esenciales para proveer un servicio), procesos o actividades (cómo es utilizado un recurso), indicadores de los servicios resultantes del uso de esos recursos y el impacto (el efecto

de esas salidas sobre otras variables o factores).

Además es frecuente el uso en forma indistinta e intercambiable entre medición del desempeño y evaluación. Según Cotta-Schomberg (1995) sería conveniente conservar la medición del desempeño como parte de la descripción, diferenciándolo de los juicios de valor que se encuentran en el ámbito de la evaluación.

Características generales de los indicadores de gestión.

Para Rincón (1998) un indicador es una forma clave de retroalimentación en los procesos, sean estos de monitoreo o ejecución de un proyecto o de planes estratégicos empresariales.

Rincón (1998) considera que los indicadores que se adaptan fácilmente al desempeño total de una empresa deben recibir la máxima atención o prioridad y que la información en la que se basa el análisis de los resultados debe ser veraz, precisa y real. A continuación se detallan otras características relevantes que deben poseer los indicadores de gestión:

Tabla 1: Características de un indicador

CARACTERÍSTICA	CONCEPTO
Simplicidad	Es la capacidad para definir el evento que se pretende medir.
Adecuación	Compatibilidad entre el hecho medido y sus resultados.
Pertinencia	Los datos y cálculos deben estar disponibles en el momento de la toma de decisiones.
Validez en el tiempo	Los datos y cálculos deben estar disponibles en el momento de la toma de decisiones.
Utilidad	Capacidad de aportar a la mejora de los procesos
Auditabilidad	Que facilite la evaluación externa de su fiabilidad siempre que se lo requiera.
Objetividad	No deben estar condicionados a los factores externos de la organización
Sensibilidad	Capacidad de identificar variaciones pequeñas o cambios en los datos usados.
Precisión y accesibilidad	Su margen de error debe ser aceptable y que su obtención tenga costos reales y de fácil cálculo e interpretación.
Participación de los usuarios	Habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución.

Elaboración: El autor

Fuente: Rincón (1998); Cruz (2007)

Construcción de un indicador.

Beltrán, citado por Castillo (2005), propone que la construcción de un indicador debe valerse de la obtención de datos como:

- ✓ Nombre en atributo al resultado o impacto de la gestión que se quiere medir
- ✓ El objetivo o uso que se espera dar a la información obtenida.
- ✓ La identificación del dueño del proceso o a quien le corresponde actuar frente a la información dada por el indicador.
- ✓ Niveles de referencia que alude a los estándares de comparación de nuestros indicadores.
- ✓ Puntos de lectura, actividades o fases del proceso a medir y la frecuencia o periodicidad con la que deben realizarse las mediciones.

A continuación se muestran los elementos considerados en la construcción de un indicador:

Tabla 2: Elementos considerados en la construcción de un indicador

ELEMENTO	CONCEPTO
La definición	Cuantifica el estado del hecho o característica a medir.
El objetivo	Indica el mejoramiento, el sentido de la mejora y la meta misma del indicador.
Los valores de referencia	Sirven para la comparación de valores (sin referencias no se puede medir a los indicadores).
La responsabilidad	Clarifica el modo de actuar frente a la información que suministra el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas.
Los puntos de medición	Define la fuente y conformación de datos, lo lugares y el momento donde deben hacerse las mediciones, quienes hacen las lecturas y el procedimiento para la obtención de muestras.
La periodicidad	Es el periodo de duración y realización de la medida.
El sistema de procesamiento y toma de decisiones	Debe garantizar que los datos recopilados de históricos o lecturas, sean presentados adecuadamente al momento de la toma de decisiones.
El reporte para la toma de decisiones	Debe contener no sólo el valor actual del indicador, sino también el nivel de referencia.

Elaboración: El autor
Fuente: (Stubbs, 2004)

Tipos de indicadores.

Los indicadores según Rincón (1998) se clasifican en grupos o según su enfoque y se distinguen dos tipos: los indicadores enfocados a resultados (corto plazo) y los orientados a los procesos (largo plazo).

Figura N°1. Dimensiones de los Indicadores de gestión.

	REVISION	ENFOQUE	PROPOSITO
PLANIFICACION ESTRATEGICA	DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN COMO UN TODO	LARGO PLAZO	ALCANCES DE LA VISION Y MISION
PLANIFICACION FUNCIONAL	DESEMPEÑO DE LAS AREAS FUNCIONALES DE LA ORGANIZACIÓN	CORTO Y MEDIANO PLAZO	APOYO DE LAS AREAS FUNCIONALES PARA EL LOGRO DE LAS METAS ESTRATEGICAS
PLANIFICACION OPERATIVA	DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE EMPLEADOS, MAQUINARIA, PRODUCTOS/ SERVICIOS Y PROCESOS	INMEDIATO	ALINEAMIENTO DEL DESEMPEÑO DE TODAS LAS AREAS CON LAS METAS DE LA ORGANIZACIÓN

ELABORACION: EL AUTOR
FUENTE: (RINCON, 1998)

También señala algunos tipos de indicadores según grupos de impacto en los resultados, y se detallan en la tabla a continuación.

Figura N°2: Clasificación de Indicadores por grupos.

EJEMPLOS DE INDICADORES POR GRUPOS	GENERALES	ROTACION DE EMPLEADOS INVENTARIO EN PROCESO GASTOS DE OPERACIÓN-MES CUMPLIMIENTO DE OPERACIONES NIVEL DE ASISTENCIA EXCEDENTES DESPERDICIOS
	SERVICIOS Y DISTRIBUCION	CLIENTES ATENDIDOS POR DIA TIEMPO DE SERVICIO RETENCION DE CLIENTES RECLAMOS SOLUCIONADOS PORCENTAJE DE DEVOLUCIONES GARANTIAS ATENDIDAS PEDIDOS DESPACHADOS VS. PEDIDOS ATENDIDOS
	CLIENTES INTERNOS	PERSONAL CAPACITADO ROTACION DE PERSONAL HORAS DE CAPACITACION NUMERO DE ACCIDENTES PRESENTADOS INDEMNIZACIONES PAGADAS NIVEL DE SATISFACION DE ASOCIADOS PORCENTAJE DE VENTAS ASOCIADAS
	ESTADOS FINANCIEROS	PORCENTAJE DE GASTOS VS. INGRESOS PORCENTAJE DE INVERSION EN EQUIPOS VALOR DE COLOCACION POR EMPLEADO INDICES FINANCIEROS ANALISIS HORIZONTAL Y VERTICAL AHORRO POR EMPLEADO ACTIVO VS APORTE POR EMPLEADO
	OTROS	INDICADORES DE RENDIMIENTO INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD INDICADORES DE GESTION Y FINANCIEROS INDICADORES DE PERSONAL INDICADORES DE INFORMATICA

ELABORACION: EL AUTOR

FUENTE: (RINCON, 1998)

De esta clasificación, en una empresa de servicio se pueden aplicar todos los grupos descritos; sin embargo los que tienen mayor enfoque hacia los resultados en una empresa de servicios son los siguientes: los de capital humano como la evaluación del nivel de rotación de empleados, asistencia,

horas de capacitación, valor de colocación por empleado. También los que están relacionados a la calidad de servicio como indicadores de clientes atendidos por día, nivel de soluciones a reclamos, tiempo de servicio, clientes retenidos y niveles de satisfacción de clientes.

Otra clasificación la brinda Cruz (2007) donde los indicadores se clasifican según el modelo del valor de mercado del negocio donde se incluye los factores claves de éxito y estos definitivamente deben reflejar el comportamiento de los aspectos críticos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión. En esta clasificación se encuentran cuatro categorías de indicadores: Rentabilidad (efectividad, eficiencia, calidad, productividad y apalancamiento), riesgo, competitividad y liquidez.

A continuación se detallan algunas características relevantes por cada tipo de indicador señalado.

Indicador de eficacia, como lo define Garzón (2014), son sistemas de comparación entre las tareas realizadas con las inicialmente planeadas; también se pueden considerar desde el alcance de los

objetivos y metas de un plan, programa o proyecto, cuantificando el alcance de los resultados esperados.

La eficacia consiste en concretar los esfuerzos de una organización en las actividades y procesos que deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos.

Indicadores de eficiencia, son los que están enfocados en la actividad, uso de capacidad y cumplimiento de programación, entre otros factores internos de la empresa (Castillo, 2005).

Se caracterizan por los elementos de estadística que permiten identificar la relación que existe entre las metas alcanzadas, tiempo y recursos consumidos con respecto a un estándar, una norma o una situación semejante y también dimensionar el logro máximo de resultados con el mínimo de recursos utilizados (Camargo, 2007).

A los indicadores de eficiencia, según Quintero (1996) también se pueden denominar como indicadores de seguimiento, control, monitoreo, administración, actividades, tareas, de metas intermedias, adelantos, avances, progresos, procesos o indicadores internos. Los cuales

permiten la valoración de la eficiencia en la utilización de los recursos durante el tiempo que se adelanta el plan, programa o proyecto especial.

Indicador de calidad, es la forma de hacer las cosas en las que predomina la satisfacción del cliente y la mejora continua en procesos y resultados (Cruz, 2007).

Indicador de productividad, es la relación directa entre los productos y uno o más recursos utilizados en el proceso (Cruz, 2007).

Indicador de apalancamiento, se denomina así a la utilización de activos o fondos para incrementar los rendimientos de la empresa (Cruz, 2007).

Indicadores de riesgo, pueden ser operativos y financieros, son los medidos por la variabilidad de sus acciones en el mercado (empresas que cotizan en bolsa de valores); también existe una medición para riesgo empresarial, siendo esta la posibilidad de que la organización no pueda cubrir sus costos operativos y financieros (Cruz, 2007).

Indicadores de competitividad, capacidad de la empresa para

mantener sus ventajas comparativas, relacionadas a los esfuerzos para elevar la eficiencia y eficacia en relación a una posición en el entorno socioeconómico, según Cruz (2007).

Indicadores de liquidez, como lo señala Cruz (2007) es la capacidad de recursos de una empresa para cubrir sus compromisos en el corto plazo. Representa la posesión de los recursos económicos necesarios requeridos en un determinado momento.

En una empresa de servicios es viable aplicar todos los indicadores descritos anteriormente, ya que la construcción y aplicación del o los indicadores dependerá de la información y el resultado que se pretenda obtener.

Los indicadores de riesgo, apalancamiento y liquidez, son aplicables en igual medida para todos los tipos de empresas.

Usos de los indicadores de gestión en empresas de servicios.

Rincón (1998) plantea que en los entornos organizacionales orientados al servicio, el uso

dependerá del área a evaluar o lo que se requiera medir, también señala las siguientes aplicaciones:

- Satisfacción del cliente: la identificación de las prioridades es sinónimo de rendimiento. Se crean estrategias para satisfacer al cliente y se verifica que sean obtenidos los resultados deseados.
- Monitoreo del proceso: Permite el mejoramiento y la implementación de acciones a través del seguimiento continuo..
- *Benchmarking*: consiste en evaluar productos, procesos, actividades y servicios, comparándolos con los ofrecidos por otras empresas.
- Gerencia del cambio: un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer el aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que se está realizando bien.

FACTORES DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

En la actualidad, las organizaciones aplican estrategias y procesos de gestión con el objetivo de desarrollar características que los distinguen de otras organizaciones y poder mantener su competitividad en los mercados. Para Kotler y Armstrong (2013), las necesidades y deseos de los consumidores son satisfechos mediante ofertas de mercado que no se limitan a productos físicos; incluyen también servicios como: actividades o beneficios ofrecidos para su venta y que son esencialmente intangibles y no resultan en la propiedad de nada.

Las empresas de servicios, según Albrecht (1990) pueden ser divididas en cinco categorías: las que salen del servicio y no valoran el contacto con el cliente; las que no consideran prioritario la calidad de servicio; las que entienden la importancia del servicio pero no aplican estrategias para mantener el mismo; las que se esfuerzan por tener como estrategia competitiva la distinción y calidad del servicio ofrecido y finalmente las que tienen el servicio como arte, las mismas que se enfocan en el deleite del cliente y

mantener la calidad en los servicios que brindan.

Para Tejada (2003) la integración de los modelos de gestión es necesaria dentro de las organizaciones, ya que afectan el desarrollo de los procesos que pueden garantizar una buena gestión.

A continuación se presenta un análisis conceptual de los diferentes procesos y modelos de gestión que se aplican en el ámbito de las organizaciones:

Gestión de Servicio.

La definición de la palabra servicio, de acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (del latín *servitium*), es: “Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada. Función o prestación desempeñadas por organizaciones de servicio y su personal”.

Para Fisher y Navarro (1994) citado por Duque (2005), señala que servicio “es el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas”. Este autor señala tres

características sobre las cuales descansan los servicios y se detallan a continuación:

Tabla 3: Características de los servicios

Intangibilidad	Los servicios son resultados de una acción de compra-venta.
Heterogeneidad	Los resultados varían de acuerdo al que son prestados, según quien los produce y a quien los recibe (cliente).
Inseparabilidad	Está ligado a la interacción con el cliente y la persona que ofrece el servicio.

Elaboración: El autor

Fuente: Duque (2005)

Así mismo la gestión de servicio involucra personas que tratan con personas. Entre todos los componentes que intervienen en las actividades del servicio, el factor humano parece ser el más crítico y común, no importa la amplia variedad de servicios con la que se entra en contacto ya que la percepción que queda está íntimamente ligada a las personas que lo suministraron. (Hernández, Chumaceiro y Atencio, 2009)

En la aplicación de gestión de servicios, como los señalan Kotler y Armstrong (2013), las empresas deben decidir tres aspectos de su enfoque hacia el cliente: la forma de

atención, la diferenciación y su posicionamiento en el mercado.

Una consideración importante es que los clientes se forman expectativas sobre el valor y la satisfacción que les entregarán las varias ofertas de mercado y realizan sus compras de acuerdo con ellas, el valor del cliente y su satisfacción son los bloques fundamentales para desarrollar y gestionar relaciones con los clientes. (Kotler y Armstrong, 2013)

La cultura organizacional definida por Albrecht (1990) es un aspecto fundamental en la gestión de servicios ya que se debe instalar internamente la cultura orientada a la satisfacción del cliente, así como tener conciencia de las ventajas que implica dar calidad en los servicios suministrados a los clientes. Este autor también señala que el enfoque de la gerencia del servicio es hacia la calidad del servicio, ya que cuando lo recibe el cliente, es la fuerza motriz de la operación del negocio; también considera que ser líderes de mercado no es lo mismo que tener calidad en los servicios.

Drucker (1990) citado por Duque (2005), sostiene que la calidad no es lo que se pone dentro de un

servicio, sino que es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar.

Albrecht (1990) afirma que el servicio de calidad esta sostenido por elementos claves de la empresa, desde la estrategia, las personas y los sistemas de acceso al servicio o productos ofertados y que buscan satisfacer las necesidades de los clientes; es posible relacionarlos a los indicadores de gestión descritos en párrafos anteriores y se detallan:

Tabla 4: Elementos de soporte de los servicios

ELEMENTO	DESCRIPCION	INDICADOR RELACIONADO
Estrategia de servicio bien definida	Idea que guía a la organización, esencia del estilo de brindar el servicio hacia las prioridades reales del cliente	Planificación funcional, de eficiencia y financieros.
Personal que tiene contacto con el público	Estimulo hacia los empleados que se enfocan en las necesidades del cliente; conduce a la situación actual del cliente, atención y voluntad de ayudar, que instala en el consumidor la posibilidad de confiar en el servicio y sentir que eligió bien	Personal capacitado. Clientes atendidos, tiempo de servicio, reclamos de clientes, nivel de satisfacción asociados. Clientes retenidos.
Sistemas amables para el cliente	Distintos sistemas de la empresa diseñados para satisfacer al cliente	Rendimiento de equipos, utilización de plataformas tecnológicas.

Elaboración: El autor

Fuente: Triángulo del Servicio. Albrecht, K. (1990)

Así también desde el punto de vista organizacional, el servicio es una cadena de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta el servicio de una organización. Según Albrecht (1990) considera que las organizaciones ven al servicio como un conjunto de operaciones mientras que el consumidor piensa exclusivamente en términos de sus necesidades y deseos de satisfacer las mismas.

Gestión del talento humano.

La definición que rige a la gestión de talento humano, para Tejada (2003) es la que señala que la “dirección y la gestión en la organización se basan en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas” (p.117). También propone desde la perspectiva organizacional lo siguiente:

La gestión del talento se basa en la legitimización de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. De esta manera, el rol que se le pide a la gerencia, además de desempeñar lo que clásicamente ha realizado (lo cual se asocia a la dirección, la

toma de decisiones, la gestión, entre otros), es que adquiriera también conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio; todo esto como una nueva alternativa de cambio organizacional (pág. 117).

Es importante reconocer entonces que las personas son el elemento básico, cuyas interacciones conforman la organización. El éxito o fracaso de las organizaciones está determinado por la calidad de las interacciones de sus miembros (Chiavenato, 1999).

Esta interacción no es más que la relación entre dos personas o sistemas de cualquier clase, por la cual la actividad de uno está determinada por la del otro; como influencia recíproca. Las interacciones pueden ser: a) Individuales; b) entre individuos y organizaciones; c) entre la organización y otras organizaciones; d) entre las organizaciones y el ambiente externo (Chiavenato, 1999).

“Las organizaciones permiten a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales,

espirituales, intelectuales, económicas, etc. En el fondo las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos en forma aislada no pueden alcanzar debido a sus limitaciones. Mediante las organizaciones, la limitación última para lograr muchos de los objetivos humanos no es la capacidad intelectual o la fuerza, sino la habilidad para trabajar eficientemente en equipo” Chiavenato (2007)

Así tenemos que los Recursos Humanos, son los responsables finales de satisfacer al cliente, son los que tienen en sus manos la posibilidad de lograr que su empresa aprenda a vivir para el servicio (Peters y Waterman, 1987). Por otra parte Blanco (2007), expresa que el personal de una empresa debe ser competente, y que el desempeño de los empleados no está relacionado directamente a factores como la preparación previa o el coeficiente intelectual.

Además el personal aporta otro factor importante a la empresa o compañía, el cual fue definido como la teoría del capital humano. Becker (1964), citado por Calderón V., Jesús A.; Mousalli K. y Gloria M (2012), define el capital humano como el

“conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos”. “Es una noción de inventario inmaterial asociado a la persona que lo posee, no solo implica la educación y formación recibida, sino la capacidad humana de llevar a cabo acciones productivas en función de las habilidades adquiridas” (Becker, 1993).

También Bernárdez (2008) define al capital intelectual como “el conjunto de conocimiento científico, tecnológico, artístico y comercial aplicable para la generación de la riqueza social del que dispone un individuo, organización o comunidad”.

Gestión del conocimiento.

Valhondo (2010) señala que es la actividad relacionada al uso de la información estratégica para conseguir los objetivos del negocio, es la creación del entorno social y de infraestructura para que el conocimiento pueda ser accedido, compartido y creado.

Para Tejada (2003) este modelo se podría definir como la alternativa de gestión que parte del aseguramiento de la experiencia y el conocimiento

que adquiere la organización como posibilidad de desarrollo; es decir que se busca aprovechar el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva e histórica.

En el mundo actual se experimentan cambios y avances constantes, especialmente en el aspecto tecnológico, como lo definen Bueno y Morcillo, (1993), donde señalan que las innovaciones tecnológicas han estado siempre en el origen de las revoluciones de los procesos productivos, en el caso de las compañías dedicadas a la producción.

En las compañías de servicios, se considera que “la incorporación de nuevas tecnologías permite mejoras en los sistemas de transporte y comunicaciones, así como mayores niveles de calidad y variedad en la oferta de productos y servicios” acorde a Bueno y Morcillo (1993).

Gestión por Competencias

Para Tejada (2003), de acuerdo con Malvezzi (2002), existen por lo menos cuatro aproximaciones teóricas sobre las competencias:

1. **Explicación clásica.**- Se basa en las habilidades, donde las

competencias se entienden como recursos personales relacionados al desempeño.

2. **Aproximación**

etnometodológica. Señala a las competencias como estructuras (causa del desempeño) formadas por los recursos personales.

3. **Teoría de las estructuras sociales.** Afirma que las competencias están formadas por condiciones concretas del individuo y del entorno, siendo este el determinante de su desarrollo.

4. **Perspectiva socio-histórica.** Señala que las condiciones de un momento determinado constituyen las competencias para el momento siguiente.

Existen además diferentes aproximaciones metodológicas de los modelos por competencias.

- **La perspectiva normativa.**

Se fundamenta en categorías de competencias preestablecidas; su objetivo es determinar sistemas de perfiles normalizados para direccionar la evaluación, tomar decisiones sobre procesos necesarios e intervenir para cimentar las competencias.

- **La perspectiva constructiva.**

A diferencia del anterior modelo, en éste las categorías se determinan a posteriori; es decir, se parte de la observación y de las fuentes documentales propias de la organización (valoración del contexto específico) y se van construyendo colectivamente los sistemas de competencias. Las posibles ventajas de este modelo: el proceso, al ser propio, es más riguroso y está determinado específicamente para la organización; además, esta aproximación metodológica respeta la diferencia y la legítima (Tejada, 2003).

IMPORTANCIA DE LOS RESULTADOS EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

El mundo de las decisiones, en especial las decisiones estratégicas, abarcan multiplicidad de enfoques, análisis interpretativos y un sin número de abordajes teóricos y prácticos. Los buenos resultados y por ende el funcionamiento exitoso de una organización dependerá esencialmente de las opciones asumidas y la ejecución de las mismas.

El proceso que comprende todas las fases de la toma de decisiones implica diversas técnicas y factores procedimentales, de igual manera el alcance e impacto se extiende a lo largo de la organización y hacia los diferentes contactos y escenarios que representan su campo de actividad (Mirabal, 2009).

El impacto del capital humano es posible medirlo a través de cuatro enfoques básicos como lo propone Torres (2005):

- a) Correlación de las prácticas de capital humano con los resultados financieros de las empresas.
- b) Contribución estratégica del capital humano de acuerdo con la estrategia de la empresa o unidad de negocio.
- c) Impacto de intervenciones o programas específicos de capital humano, que vinculen las acciones de este con los resultados de negocio cuantificando sus beneficios económicos particulares.
- d) Impacto económico del capital humano a nivel de la empresa a través de indicadores

financieros de productividad y generación de valor.

Las competencias identifican ante todo resultados laborales concretos que pueden encerrar diferentes funciones; no se refieren a puestos de trabajo, ni a conjuntos de operaciones; se trata de situaciones concretas de trabajo y no de los elementos estructurales de una operación o de sus elementos. (Irigoien y Vargas, 2002).

La compañía debe evaluar todos los recursos competitivos, desde el personal hasta la infraestructura y los servicios; existen cuatro criterios específicos que ayudan a definir cuales recursos y capacidades son importantes; estos indicadores son: valioso, costoso de imitar, raro e insustituible, como lo indican Cruz y Vega (2001).

Arrieta (2011) expresa que se deben evaluar conjuntamente a la dirección empresarial y todos los sistemas productivos y administrativos que tiene la empresa, ya que la medición de los costos es otro de los aspectos claves para evaluar la gestión y desempeño de las diversas actividades que se llevan en un espacio determinado, y sirven para

reforzar planes de mejoramiento de condiciones operativas y administrativas de las empresas de servicios.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente documento se describieron las características relevantes de los indicadores de gestión de una compañía de servicios y se concluye que es posible la aplicación de los mismos en las empresas de servicios, ya que son un conjunto de herramientas adaptables a cualquier modelo de negocio y a la necesidad de medición.

Los indicadores como tal, son herramientas que permiten a la gerencia ocuparse de las mejoras a los procesos esenciales en el éxito de la organización, como las entradas de información previo análisis, del desarrollo de procesos internos para la ejecución del o los indicadores, así como el uso de recursos y el análisis del impacto en el desempeño organizacional.

A pesar de haber experimentado limitaciones en información sobre indicadores de

gestión orientados a las empresas de servicio específicamente, se encontró que el modelo del valor de mercado del negocio refleja el comportamiento de los aspectos críticos que son necesarios para mantener bajo control las operaciones de una empresa. La aplicación de uno o varios indicadores supone ya un enfoque positivo al desarrollo empresarial.

Los factores de mayor incidencia en los resultados de la aplicación de indicadores en una compañía de servicios son el factor humano relacionado a la gestión de personas y conocimiento, y la relación directa hacia la calidad a través de la gestión del servicio.

El personal de una organización es quien muestra al público lo que la empresa tiene para ofrecer; siendo este quien afiance la preferencia del cliente para un servicio; su buen manejo de la situación, sumado a una buena preparación y experiencia, así como el uso adecuado de herramientas y recursos tecnológicos, son la clave para retener al cliente y poder satisfacer las necesidades adecuadamente.

Existe una relación directa observada entre las definiciones de

gestión de servicio y resultados orientados a la calidad, donde se puede valorar que la calidad de una gestión de servicio será determinada por la correcta decisión del enfoque hacia el cliente y lo que este perciba en el intercambio comercial. Incluso en la venta de productos interviene el servicio, puesto que Drucker (1990) citado por Duque (2005), sostiene que la calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, sino que es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar.

La importancia que se da a los resultados en la toma de decisiones radica en que todas las actividades empresariales, indistintas de su origen o destino, pueden y deben ser medidas; es de suma importancia comprender que para que un indicador brinde resultados confiables, la información recopilada debe ser veraz y acorde a lo analizado.

Para las empresas, en especial las de servicios, es imperativa la aplicación de indicadores de desempeño que permitan maximizar sus procesos de atención y cuidado del cliente. Evaluando los niveles de conocimiento de su personal, conociendo aspectos de la calidad de servicio prestada, número de clientes

fidelizados, clientes satisfechos en atención, a más de los económicos como rentabilidad, rotación entre otros.

Con base a lo expuesto en el presente documento, se considera la viabilidad de la implementación de indicadores de gestión en organizaciones de servicio, cuya actividad puede variar desde servicios de limpieza, mudanzas, transporte, centros estéticos, hasta las de asesorías profesionales (legales, contables), empresas consultoras y especializadas en talento humano, de telecomunicaciones, salud, medio ambiente, entre otros.

La mayoría de estas empresas ofrecen sus servicios con estándares de calidad y experticia, adecuados a las necesidades de sus clientes.

Se espera que la información y análisis presentada en este documento, permita a los administradores de empresas pequeñas de servicio, tener una guía clara sobre el uso adecuado de los indicadores y factores de gestión, así como una valoración oportuna de los resultados que le permita la toma de decisiones para maximización de los recursos que tiene la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Albrecht, K. (1990). La revolución del servicio. Legis.
- Alburquerque F. (2004). *El enfoque del desarrollo económico local*. Buenos Aires. OIT.
- Alfaro E., Gómez, M. & García, N. (2008). *Análisis de la persistencia en rentabilidad de los FIAMM y de los determinantes de sus comisiones*. Revista española de financiación y contabilidad, XXXVII (137), 13-32.
- Alles M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*. Editorial Granica. Argentina, 2006.
- Alles M. (2007). *Gestión por competencias: El diccionario*. Editorial Granica, Argentina, 2007.
- Ander E. (1984). *Técnicas de investigación Social*. Barcelona, España. Editorial Hispano.
- Barbosa O. (2001). *Los indicadores de gestión y su contexto*. Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública.
- Beltrán J. (2004). *Indicadores de gestión*. Bogotá: 3R Editores.
- Blanco A. (2007). *Trabajadores competentes*. Madrid. ESIC.
- Camargo A. (2007) "Los indicadores de eficiencia", Bussines Col.
- Cabarca A. (2003). *Análisis financiero de las entidades locales mediante el uso de indicadores*. Revista española de financiación y contabilidad, XXXII (1), 661692.
- Calderón V., Jesús A., Mousalli K. & Gloria M. (2012). *Capital humano: Elemento de diferenciación*. Mérida.
- Cantu H. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad*. 2da. ed., Mc. Graw-Hill
- Chiavenato I. (2002). *Gestión del Talento Humano*, Colombia, 2002.
- Chiavenato I. (2004). *Introducción a la teoría de la administración*, Bogotá, 2004.
- Chiavenato I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Sao Paulo. McGraw Hill.
- Cruz O. (2007) .*Indicadores de gestión*.
- Cruz, P.; Vega, G. (2001). *Trabajo de titulación presentado para optar al título de Administrador de Empresas Mención Recursos Humanos*. Antofagasta.
- Daniels R.; Burns N. (1997). *Aplicación de indicadores de desempeño para la inteligencia empresarial*.
- Duque E. (2005). *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición*. Bogotá:
- Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Universidad Nacional de Colombia.
- Domínguez G. (2002). *Indicadores de gestión y resultado. Un enfoque sistémico*. Bogotá: Biblioteca Jurídica DIKE.
- Dressler G. (2004), *Administración de Personal*, Pearson Educación, Octava edición, México.
- Fernández J. (2008). *Liderazgo empresarial en tiempos de Locambio según Sun Tsu*. Harvard Deusto Business Review, 8 (104), 88 - 104.
- FUNDIPE. *Cuadro de mando integral para la gestión de personas*. Pricewaterhouse Coopers, s/f.
- Garzon, A. (2014). *Construcción de indicadores y métodos de análisis para la evaluación de proyectos*. Bogotá D.C.
- Gómez L. y Balkin D. (2006). *Gestión de Recursos Humanos*. Hay Group, Fact book Recursos Humanos. Editorial Aranzadi.
- González, M. y Rúa Alonso de Corrales, E. (2007). "Análisis de la eficiencia en la gestión de las fundaciones: Una propuesta metodológica" CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, nº 57, pp. 117-149.
- Goodman, D. (1992). "Auditoría de Economía, eficacia y eficiencia". Ponencia presentada en el seno de las Jornadas sobre Contabilidad y Auditoría en el Sector Público, organizadas por el Departamento de Contabilidad de la Universidad de Valencia.
- Harbor, J. (1995). *Manual de trabajo de reingeniería de procesos*. Ed. Panorama, México, 1995. Interamericana Editores S.A. de C.V, México.
- Hernandez J., Chumaceiro A. & Atencio E. (2009). *Calidad de servicio y recurso humano: caso de estudio tienda por departamentos*. Revista venezolana de gerencia. Universidad de Zulia. ISSN 1315-9984
- Iñaki, H., Frederick, M. & Martí, C. (2009). *Impacto competitivo de las herramientas para la gestión de la calidad*. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 4 (44) ,48.
- Iribar, M. y Martínez, J. (1996). "¿Cómo podemos controlar la gestión desarrollada por nuestra ONG?". Boletín de Estudios Económicos, Vol. LI, nº 158, pp. 245-259.
- Irigoién, M.; Vargas, M. (2002). *Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud*. Montevideo. Cinterfor.
- Kaplan y Norton (1996). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic", Harvard Business Review.
- Kaplan y Norton (1997). *El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Pearson educación. México
- Kourdi, J. (2008). *Estrategias claves para tomar decisiones en los negocios*. Londres. Cuatro Media.

Lachenbruch, Peter A. (1975). *Discriminant Analysis*. New York: Macmillan p. 47.

Levy L.
(2000). *Feedback de 360°, Gestión 2000*, Barcelona, 2000.

Mertens, L. (1997). *Competencia laboral: Sistema, surgimiento y modelos*. Montevideo. Cinefor/OIT

Perozo, E. y Nava, A. (2005). *El impacto de la gestión tecnológica en el contexto empresarial*. Cabimas. Revista Venezolana de Ciencias Sociales

Pierre, B.; Calzada, I.; Muñoz, M.; González, I. (2009). *Parámetros de medición de la generación de competencias producidas por el manejo de una herramienta computacional*. San Cristóbal. Seventh LACCEI.

Puchol L.y Ongallo, C.
(2003). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Ediciones Díaz de Santos, 2003.

Quezada, H. (2002). *Competencias laborales: La puesta en valor del capital humano*

Quijano, S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones*. Barcelona. Icaria Editorial.

Quintero, V. (1996). *Evaluación de Proyectos Sociales*. Bogotá. Fundación FES. P. 38.

Rincón, R. (1998). *Los indicadores de gestión organizacional: Una guía para su definición*. Revista Universidad EAFIT.

Salgueiro A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos. ISBN: 9788479784928

Stubbs, E. (2004). *Indicadores de desempeño: naturaleza, utilidad y construcción*. Brasilia.

Tejada, A. (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones*. Psicología desde el Caribe. Universidad del Norte, No. 12: 115-133.

Torres, J. (2005). *Enfoques para la medición del impacto en la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio*. Pensamiento y gestión. Universidad del Norte, No. 18: 115-176.

Valhondo S. (2010). *Gestión del conocimiento: Del mito a la realidad*. Ediciones Díaz de Santos. ISBN: 9788479781958

Wayne M.y Robert N.
(2005). *Administración de Recursos Humanos*, Pearson Education, México, 2005.

Zairi, M. (1994) *Measuring Performance for Business Results*. Londres. Chapman & Hall.