

**DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
DE LA MINA EL GRAN PORVENIR DEL LÍBANO S.A.**

Presentado por:

Santiago Noreña Muñoz

Bladimir Giraldo Aguilar

Yuliana Lomelin Valderrama

Director Programa:

Jorge Iván Jurado Salgado

Asesores:

Ángela Ocampo Mosquera

Luis Humberto Orozco Nieto

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Universidad de Manizales

Agosto, 2024

Índice de contenidos

Situación problemática	1
Importancia del proyecto para el campo del Talento Humano	5
Objetivos	6
Objetivo general	6
Objetivos específicos	6
Antecedentes	7
Marco teórico	11
El Cuadro de Mando Integral	11
Evaluación del desempeño organizacional. Las cuatro perspectivas	14
La perspectiva financiera	14
La perspectiva del cliente	15
La perspectiva de los procesos internos	16
La perspectiva del aprendizaje y el desarrollo organizacional	17
Gestión del Talento humano	19
Gestión estratégica del Talento humano	28
Propuesta teórica para la solución del problema	37
Marco metodológico	38
Instrumentos de recolección de información	39
Población y muestra	40
Análisis de Datos	41

Validez y Confiabilidad	41
Consideraciones Éticas	42
Resultados.....	44
Sistematización de la Información Recolectada en los Grupos Focales.....	44
Discusión.....	56
Conclusiones.....	58
Recomendaciones.....	61
Bibliografía.....	67
Anexo	77
Anexo A. Guión para el grupo focal.....	77

Índice de figuras

Figura 1 Organigrama de la Gestión del Talento Humano.....	2
Figura 2 La secuencia del CMI.....	13

Índice de tablas

Tabla 1 Balanced Scorecard para la Gestión del Talento Humano de la Mina El Gran Porvenir del Líbano S.A.	50
--	----

Situación problemática

En el actual contexto dinámico y de constantes cambios, las organizaciones carecen de alineación en torno a definiciones estratégicas claras respaldadas por la dirección activa, implicada y participativa. En efecto, este panorama resultó en transformaciones severas y repentinas, tanto en el entorno externo como interno de las organizaciones, habiendo tenido un profundo impacto en el entorno empresarial, lo que se traduce en una búsqueda constante de alternativas y nuevas oportunidades de negocio (Cordero, 2020).

Las estrategias son la garantía de supervivencia organizacional en la medida en que son responsables de generar ganancias y crecimiento. El funcionamiento de la estrategia depende del alineamiento de toda la organización hacia la consecución de los objetivos empresariales, en este sentido la unidad de Gestión del Talento Humano tiene la responsabilidad de lograr este alineamiento.

La empresa en estudio, Mina El Gran Porvenir del Líbano S.A., es una compañía minera de capital 100% colombiano, fundada en el año 2006 y ubicada en la vereda Porvenir Matefique del municipio del Líbano, Tolima. Con un equipo de 650 trabajadores, la empresa se ha convertido en un componente vital del desarrollo económico de la región, generando empleo, bienestar y contribuyendo a la inversión social, entre otros impactos positivos. En cuanto a su actividad principal, la Mina el Gran Porvenir del Líbano S.A. se dedica a la producción de oro y plata de alta calidad, manteniendo rigurosos estándares de seguridad, profesionalismo y responsabilidad ambiental. Su visión es ambiciosa, aspirando a ser un destacado productor de oro en Colombia y desempeñar un papel fundamental en el progreso y desarrollo sostenible del Tolima. La misión de la empresa se enfoca en la generación de compromiso con la sostenibilidad y la creación de valor social y económico a través de la producción de oro y plata. Esta descripción resalta la importancia de la Mina el Gran Porvenir del Líbano S.A. en la economía y el bienestar de la región, así como sus metas en la

producción de minerales de alta calidad y su compromiso con la sostenibilidad y responsabilidad ambiental y social.

Sin embargo, el área de Gestión del Talento Humano (que depende directamente de la gerencia general y esta de la junta directiva) (ver organigrama) todavía no está a la altura de la realidad internacional, ya que no cuenta con un rol estratégico. En consecuencia, el uso de instrumentos de medición del desempeño de RRHH y la contribución a los resultados y objetivos de la empresa no ha sido el foco de atención (Carpio, et al. 2019).

Figura 1

Organigrama de la Gestión del Talento Humano



Fuente: obtenido de la empresa

Ante este escenario, se destaca la necesidad de desarrollo cultural y nuevas prácticas, destacando dos dimensiones en el crecimiento exponencial, la primera se centra en la

atención prestada al factor humano ya que la eficacia organizacional depende, sobre todo de las personas y no sólo la calidad del servicio y la organización del trabajo; la segunda se refiere a la participación en la formulación e implementación de la estrategia empresarial junto con otras funciones importantes, como, técnicas, financieras y económicas.

En un entorno dominado por la innovación, la responsabilidad social y el cambio constante, se sostiene que, para lograr el éxito, el foco de las empresas debe estar en el reclutamiento y retención de empleados de alta calidad. En este sentido, la profesión de Gerente de Talento Humano se ha centrado cada vez más en la medición de su propio desempeño y de su contribución a las empresas y otras organizaciones que la apoyan.

Para ser considerada un área estratégica, la función de Gestión del Talento Humano debe ser capaz de planificar e implementar acciones coherentes entre sí y controlar sus resultados. Por ello, la función de esta área enfatiza la necesidad de volverse más analítica, es decir, más cómoda, experimentada y capacitada en utilizar medidas, métricas, indicadores y análisis para apoyar el proceso de toma de decisiones.

Sin embargo, la necesidad no es aumentar las mediciones, sino mejorar la calidad de estas en el sentido de medir lo que es importante y no lo que es fácil de medir. Esta mejor medición se centra entonces en dos requisitos: medir lo que es realmente importante y hacer que la medición sea significativa para apoyar la toma de decisiones.

Sin embargo, esta tarea no es nada fácil ya que las medidas más importantes en RRHH son intangibles. Según Méndez y Méndez, (2021) defienden y proponen la tangibilidad de los intangibles a partir de vectores que explican el actual paradigma de cambio permanente, es decir, los nuevos paradigmas económicos, la era de los intangibles y el Cuadro de Mando Integral [BSC]. Según el autor, el objetivo del Balanced Scorecard

[BSC] es orientar, controlar y desafiar a toda la organización para hacer realidad una concepción compartida del futuro.

Teniendo esto en cuenta, Becker et al. (2001), basándose en el BSC, desarrollaron el Cuadro de Mando de Recursos Humanos, refiriéndose al conjunto de indicadores que demuestran la conexión y alineación entre el Plan de Personas, la Gestión del Talento Humano y el plan estratégico de la organización.

Por lo tanto, dentro de la empresa en estudio se ha observado que enfrenta una serie de retos relacionados con la retención del talento, satisfacción del personal, ineffectividad en los procesos de contratación, dificultades para mantenerse actualizada en los avances tecnológicos y digitales, carencias en los procesos de capacitación y desarrollo de habilidades, cultura organizacional, gestión del conocimiento, ética empresarial y cumplimiento, y, particularmente relevante para este proyecto, la alineación de los objetivos del personal con la estrategia global de la organización. Además, la carencia de un marco de gestión estratégica de recursos humanos ha obstaculizado la toma de decisiones informadas y la alineación de los objetivos de talento humano con los objetivos estratégicos generales de la empresa. Esto ha generado una brecha entre la Gestión del Talento Humano y la estrategia empresarial, lo que impacta en la eficacia de las políticas de recursos humanos y en la consecución de los objetivos corporativos. En este contexto, se justifica la necesidad de diseñar un Balanced Scorecard que permita una gestión más efectiva y estratégica del talento humano, lo que contribuirá a abordar estos desafíos y a maximizar el impacto de las iniciativas de recursos humanos en el logro de los objetivos corporativos. El proyecto busca no solo solventar las carencias actuales, sino también establecer un marco sólido y sostenible que respalde la gestión del talento humano a largo plazo, fomentando la alineación y el éxito continuo de la empresa en el futuro.

La elección del Balanced Scorecard (BSC) radica en su capacidad para establecer indicadores claros, específicos y medibles que permiten el seguimiento detallado de cada proceso. Esto no solo contribuye a construir un sistema de motivación e incentivos que aumenta los niveles de desempeño y productividad, sino que también garantiza la alineación con la cultura organizacional. Además, el BSC facilita la mejora continua mediante el desarrollo sistemático de elementos orientados al crecimiento y desarrollo del talento humano, optimización de procesos internos, satisfacción del cliente y sostenibilidad financiera, ofreciendo así una visión integral y equilibrada del desempeño organizacional.

Frente a este contexto surge la siguiente pregunta:

¿Cómo generar un sistema de medición del desempeño para el área de Gestión del Talento Humano de la Mina el Gran Porvenir del Líbano S.A.?

Importancia del proyecto para el campo del Talento Humano

El Cuadro de Mando Integral permite traducir la visión y estrategia de la organización en un conjunto de medidas de desempeño, lo que permite aclarar la estrategia, comunicarla y definir el camino que se pretende seguir, proporcionando una mejora así su funcionamiento.

El estudio busca llamar la atención sobre el hecho de que la Gestión del Talento Humano puede convertirse en un socio estratégico para el desarrollo de una empresa y que puede considerarse un sector importante en la organización, ya que trata directamente con “personas”, considerándose el activo más importante de cualquier organización.

El área de Talento Humano, como se comentó, se ha convertido en un área estratégica de la organización, de tal manera que ésta comenzó a asumir un papel importante en la responsabilidad hacia los empleados y la organización en su conjunto, y este sector es fundamental para la empresa. Como se destacó anteriormente, el Cuadro de Mando Integral

tiene como una de sus perspectivas el aprendizaje y crecimiento. Así, la gestión estratégica destaca a las personas como parte de importante del proceso de planificación estratégica.

La cadena de valor del Cuadro de Mando Integral sustenta la idea de la importancia de la inversión en formación de directivos, relacionada con las perspectivas de crecimiento; proporcionando la mejora de los procesos internos, congruente con la perspectiva de los procesos internos; Inducir la satisfacción del cliente mejorando la calidad de los productos y servicios desde la perspectiva de los clientes; que permitirá mejorar los resultados financieros de la empresa, es decir, la perspectiva financiera, identificando la visión de la empresa. Como se observa, el área de Gestión del Talento Humano mejora en línea con la planificación estratégica de la organización, y a partir de ahí se da el primer paso: la planificación del equipo. La empresa crece y mejora cada día, y con ello las personas también cambian: ganan o pierden motivación, adquieren nuevas experiencias de trabajo y vida. Como resultado de esta situación, es esencial que estos empleados sean evaluados constantemente por sus superiores.

Objetivos

Objetivo general

Crear el Balanced Scorecard el área de Gestión del Talento Humano de la Mina el Gran Porvenir del Líbano S.A.

Objetivos específicos

- Recolectar la información necesaria para construcción del Balanced Scorecard el área de Gestión del Talento Humano de la Mina el Gran Porvenir del Líbano S.A.

- Identificar las variables necesarias y clasificarlas de acuerdo con los estándares de la propuesta teórica definida.
- Definir el Balanced Scorecard de acuerdo con la necesidad del área de Gestión del Talento Humano de la Mina el Gran Porvenir del Líbano S.A.

Antecedentes

De acuerdo con lo realizado se confirmó los siguientes antecedentes.

El trabajo de Mendivil (2017). *Diseño de un modelo de gestión con las herramientas del cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Scorecard para el Instituto Nacional De Formación Técnica Profesional De San Andrés*. Se desarrolló un estudio de caso basado en la metodología de la herramienta de gestión estratégica del BSC aplicada a una IES. Se concluyó que, durante el desarrollo del trabajo, se obtuvieron ciertos resultados en el proceso de construcción del modelo BSC algunos resultados: a) posicionamiento estratégico; b) traducción de la visión; c) orientación del proceso de formulación estratégica; c) alineación organizacional; d) facilitar la comunicación estratégica; e) estimulación de la creatividad; f) selección de indicadores compatibles con la estrategia; g) evaluación estratégica y h) transparencia estratégica.

El trabajo de Berrú Coral, (2022). *Diseño de un Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano en la empresa “Melatte” para el año 2023*. Según el diagnóstico de la empresa, los empleados se ven obligados a trabajar sin posibilidad de ascenso. Esto da como resultado una baja moral de los empleados y la necesidad de desarrollar estrategias para aumentar la moral de acuerdo con los mismos. Se centra en la implementación de la estrategia definida por la matriz FODA y finaliza con la implementación del rumbo estratégico que conduce a la implementación de los tres macroejes presentes en la empresa.

El trabajo de Franco (2015) Diseño de un modelo de gestión balanced scorecard para la empresa Agro Nutrigen SA en la ciudad de Guadalajara de Buga. El propósito de este trabajo es desarrollar un cuadro de indicadores integral de AGRO NUTRIGEN S.A.S como herramienta de gestión para medir el desempeño y así asegurar el crecimiento eficiente de la empresa, la sostenibilidad y la estabilidad del mercado. Finalmente, AGRO NUTRIGEN S.A.S. cuenta con herramientas de gestión implementadas de manera sistemática y coordinada para la toma de decisiones que resalten y promuevan cada indicador y su importancia.

El trabajo de Delgado (2022). Balanced Scorecard para la gestión empresarial de la empresa CACIDEP SAC. El propósito de este estudio fue proponer un Cuadro de Mando Integral para mejorar el desempeño empresarial de CACIDEP S.A.C., Se concluyó que el Cuadro de Mando Integral mejora el desempeño empresarial de SAC, por lo tanto, se recomienda su implementación y cumplimiento.

El artículo del autor Tomasello se titula Propuesta de incentivos, beneficios y recompensas para el área de ventas de empresa inmobiliaria (2017). Estos programas de compensación de empleados proporcionan una base para comparar la rapidez con la que las empresas pueden aumentar la productividad en territorios de ventas específicos. El objetivo principal era escuchar a los vendedores y centrarse en mejorar sus habilidades a través de una planificación profesional individual.

También se considera el estudio de Gregoret, (2019) Aplicación de un Cuadro de Mando Integral en una Pyme. Se enfoca en el control de gestión para mejorar el proceso de gestión de las pequeñas y medianas empresas y tomar decisiones con base a ello. Concluye con el uso de cuadros de mando como herramienta puente para hacer que todos los procesos de gestión sean más eficientes e interconectados. Con el apoyo de este trabajo, cada empresa contará con más parámetros de aprendizaje para probar la efectividad del Cuadro de Mando

Integral en sus procesos internos y externos, independientemente de la carga de investigación o volumen de producción actual.

El trabajo de Sepúlveda et al. (2022) Diseño del Balanced Scorecard-BSC o Cuadro de Mando Integral-CMI como herramienta para medir la gestión de los procesos del área de talento humano del Consorcio PTAR San Silvestre. Presenta el BSC como una herramienta de gestión estratégica que, mediante la correcta aplicación de la metodología, implica grandes ventajas para la organización: a) comunicación estratégica; b) la retroalimentación estratégica; c) el vínculo con la planificación y la presupuestación; d) alineación organizacional; e) uso de medidas financieras y no financieras. Concluye que la aplicación del BSC generó un retorno positivo sobre la inversión y presentó un nivel de satisfacción superior a 6.0.

Otro proyecto destacable es el Programa de incentivos para el área de servicio técnico del autor Monesterolo (2018). El objetivo era brindar un programa de incentivos al departamento técnico de una empresa de TI para aumentar la motivación de los empleados antes mencionados y lograr eficiencia en el trabajo realizado. El resultado es un mayor rendimiento y optimización en áreas que se alinean con su estrategia de diferenciación actual.

El trabajo de Kafruni, (2018). Sistema integrado de gestión para las IPS de alta complejidad de la ciudad de Barranquilla basado en los estándares de acreditación en salud. Presenta un estudio estructurado centrado en el conocimiento del resultado obtenido a la luz del BSC, en el proceso de comunicar y medir el desempeño de un centro de salud, a través de medidas financieras y no financieras que lo conecten con la estrategia corporativa de la compañía. La conclusión obtenida del estudio del autor fue que el BSC proporcionó a los organizadores entender que la estrategia de implementación se vinculó a factores más relevantes que la reducción de gastos de personal. El autor también concluye que la

contribución del BSC estuvo vinculado a la formación de un sistema único de indicadores integrados en la estrategia contribuyendo así al proceso de toma de decisiones.

El trabajo de Sampedro (2016). *Diseño de un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard para la gestión administrativa de la Empresa PRODUALBA Cía. Ltda.* Presenta un estudio de caso con la propuesta de gestionar la organización a través de un panel de indicadores de desempeño Basado en la herramienta BCS. Este trabajo se estructuró considerando los factores clave de éxito, objetivos estratégicos e indicadores de desempeño. El autor concluye que la metodología BSC ayuda en el proceso de definición de estrategias ya que lleva a la empresa a la reflexión estratégica, considerando las perspectivas propuestas por Kaplan y Norton. El autor destaca la importancia de alinear las estrategias organizacionales, así como como su traducción en términos operativos, destacando incluso la necesidad de compromiso por parte de los empleados de la Institución.

El trabajo de Echerri, (2018). *Diseño de modelo Balanced Scorecard del departamento de desarrollo de personal de IIASA CAT.* Desarrolla un estudio de caso que consistió en una propuesta de un modelo de apoyo a la gestión de dicha organización. El autor concluyó que es perfectamente posible el uso de la herramienta BSC, reuniendo características necesarias como modelo de medición del desempeño adecuado para la institución.

El trabajo de Almeida Mancero, K. M. (2016). *Diseño de un Balanced Scorecard para la empresa Medical Kado con propuesta de implementación.* Este trabajo se llevó a cabo para brindar a MEDICAL KADO las herramientas para gestionar activamente y crear vínculos sólidos entre la planificación y las operaciones. Se debe realizar una campaña de socialización y difusión de la metodología BSC para que todos los miembros de la organización comprendan los objetivos y beneficios de implementar el BSC en la empresa,

especialmente la importancia de apoyarlo e impulsarlo, apostando por los sistemas de gestión integrados.

Otro estudio revisado es el de Villagrán (2020) Sistemas de Compensaciones o Incentivos aplicados en empresas del subsector Astilleros. Presenta el primer enfoque teórico y práctico para los sistemas de recompensa y la mejora de la satisfacción de los empleados. También se investiga qué métodos de motivación son eficaces para mejorar el desempeño de los empleados en las empresas estudiadas.

Sobre el desarrollo del Cuadro de Mando Integral, se considera el trabajo de Cáceres (2012) denominado Cuadro de Mando Integral y su aplicación en una empresa del rubro de plásticos. Esta tarea proporciona un análisis global de cada proceso de negocio para identificar fallas y oportunidades de mejora. También se enfoca en desarrollar cuadros de mando para mejorar la toma de decisiones y fomentar acciones correctivas cuando ocurren desviaciones del plan.

El trabajo de Morales (2021). Diseño de Balanced Scorecard para la empresa GUIMO. Define un modelo basado en el Cuadro de Mando Integral. Propone un modelo de gestión estratégica para cadenas minoristas utilizando la herramienta BSC, el trabajo demuestra que el modelo propuesto puede representar la respuesta a los desafíos que viene atravesando el sector. Se concluye que la aplicación de la metodología BSC fue de gran utilidad para la traducción de las operaciones a través del mapa estratégico, incluyendo la consideración del alineamiento estratégico deseado, tal como lo proporcionó el BSC una visualización, simplicidad y relaciones de causa y efecto.

Marco teórico

El Cuadro de Mando Integral

La importancia de evaluar y medir el desempeño organizacional combinado con un sistema de gestión estratégica es una parte importante de las actividades de gestión de cualquier tipo de organización pública, privada o sin fines de lucro. En realidad, el éxito de una organización depende no sólo de su capacidad para gestionar estratégicamente sus recursos, sino también de las herramientas que posee y utiliza para evaluar y medir su desempeño. La medición del desempeño organizacional como un proceso de gestión específico para mejorar el desempeño empresarial ha sido durante mucho tiempo de interés tanto para los investigadores académicos como para los gerentes.

Hasta la década de 1980, los sistemas de gestión se basaban exclusivamente en indicadores económico-financieros para evaluar el desempeño pasado derivado de los estados e informes financieros. Los sistemas tradicionalmente utilizados para medir el desempeño (informes financieros) tienen limitaciones de medición.

El tablero de control (TDB) fue diseñado y desarrollado en Francia como una herramienta para medir el desempeño organizacional. Basados en la visión clásica de los modelos contables que guían la asignación adecuada de recursos materiales y financieros, estos sistemas proporcionaron una perspectiva histórica sobre el desempeño en lugar de informar sobre la estrategia empresarial (Ramírez, 2017).

Sin embargo, en la década de 1980 surgió la necesidad de incluir en los sistemas de medición una serie de activos intangibles que no podían leerse en los estados financieros. En el contexto de cambios en la gestión económica y organizacional, los sistemas de gestión tradicionales basados en indicadores financieros se han vuelto insuficientes para medir la productividad y la rentabilidad.

Según Zapata (2019), una de las críticas a los sistemas financieros tradicionales basados en ratios surge del desajuste entre los indicadores financieros y las medidas de

desempeño. Por tanto, fue necesario introducir otros instrumentos como indicadores de productividad.

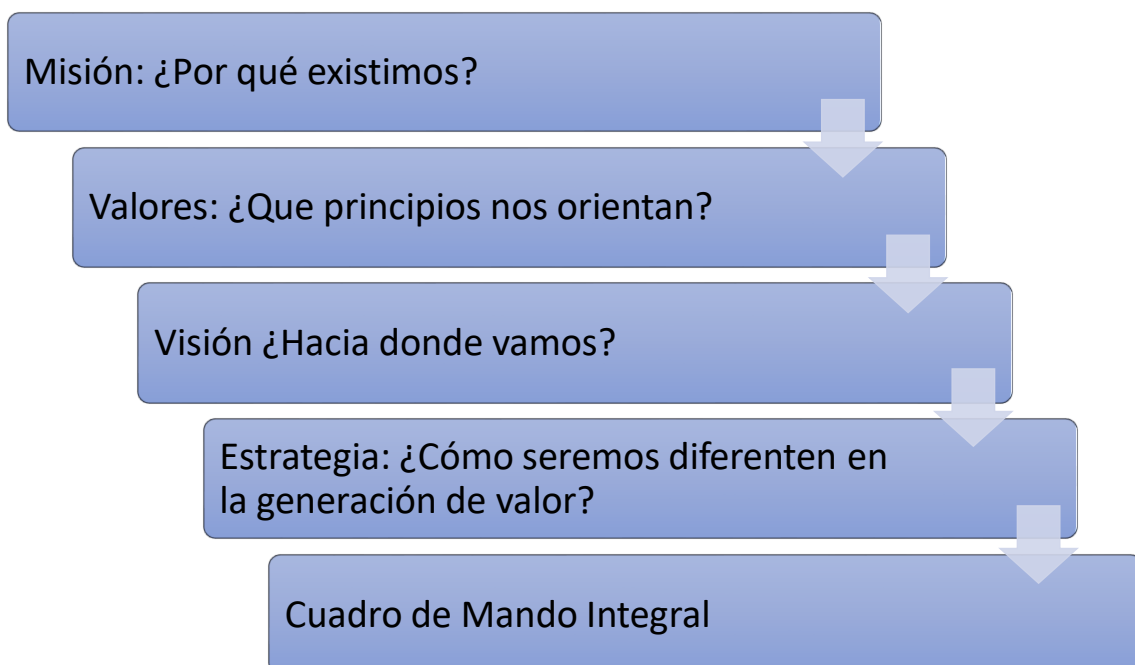
Según sus creadores Kaplan y Norton (2005), los pilares del CMI que sustentan toda la estructura de la organización son la misión, los valores y la visión. La estrategia aparece en este orden y se considera la implementación de la visión.

La declaración de misión es el punto de partida para el desarrollo del CMI y debe estar respaldada por un conjunto de valores que orienten a la organización, seguida de una declaración de visión que identificará las prioridades necesarias para realizarla mediante la elaboración de estrategias.

La Figura 1 ilustra corresponde a la secuencia lógica desde la declaración de la misión hasta el CMI

Figura 2

La secuencia del CMI



Fuente: Elaboración propia en base a Zapata (2019)

Evaluación del desempeño organizacional. Las cuatro perspectivas

En toda organización, el proceso de evaluación del desempeño organizacional para realizar mejoras tiene como objetivo principal apoyar el proceso de toma de decisiones y el proceso de aprendizaje y desarrollo de la organización. El CMI es una herramienta orientada a la gestión estratégica para gestionar las actividades globales de una organización y en este sentido busca brindar visibilidad para un análisis integral de su desempeño organizacional y de su estrategia organizacional.

La visión y la estrategia son el punto de partida para el desarrollo, el cual, como se mencionó, se basa en cuatro aspectos: financiero, cliente, procesos internos y aprendizaje y desarrollo organizacional (Kaplan y Norton, 2005). Las cuatro perspectivas propuestas por Kaplan y Norton parecen estar interconectadas a través de una relación de causa y efecto en forma de un conjunto coherente de objetivos y medidas de desempeño, dependiendo de sus puntos de vista sobre la misión y el desempeño.

Para cada dimensión, las metas a alcanzar y los indicadores clave de desempeño identificados deben operar de manera integral y sostenible, manteniendo un equilibrio entre las metas de corto plazo (operativas) y la visión de largo plazo (estratégica), entre los indicadores financieros y los intangibles. Además, permite la identificación de iniciativas a corto plazo para lograr objetivos estratégicos y conduce a la creación de valor al centrar las inversiones en clientes y proveedores, procesos, tecnología e innovación (Kaplan y Norton, 2005).

La perspectiva financiera

Este punto de vista está estrechamente relacionado con los intereses de los accionistas y es de carácter financiero. El objetivo es generar un buen retorno del capital invertido y así satisfacer a los accionistas. El desempeño financiero es central para esta perspectiva y medir el desempeño financiero y la creación de valor es el principal objetivo que se debe lograr en las organizaciones empresariales (Ávila et al. 2019).

Estas métricas están diseñadas para generar retorno de la inversión y representan objetivos a largo plazo. Según Kaplan y Norton (2005), aumentar el valor de una empresa para sus accionistas depende de un aumento de los ingresos, que se puede lograr aumentando los ingresos mediante la entrada a nuevos mercados, nuevos clientes, nuevos productos y productividad.

Dependiendo de la etapa del ciclo de vida empresarial identificada por Kaplan y Norton (2005) -crecimiento, madurez y declive-, las medidas utilizadas en esta perspectiva deben diferenciarse teniendo en cuenta la etapa en la que se encuentra la organización o teniendo en cuenta la objetivos financieros que pretende alcanzar.

En el caso de organizaciones públicas, privadas o sin fines de lucro, el enfoque financiero sugiere un enfoque diferente, la misión puede ser muy importante y por ello se considera la quinta perspectiva del CMI. Sin embargo, la organización debe prestar atención a los factores que la ayudan a alcanzar sus objetivos financieros y, en este sentido, las relaciones con los clientes son el medio para alcanzar los objetivos financieros.

La perspectiva del cliente

Para que una organización tenga éxito, debe conocer a sus clientes y los factores que más les importan, y analizar el impacto de esta perspectiva utilizando métricas como la

satisfacción, el éxito de la lealtad y la retención, así como el poder de participación (de mercado) y beneficios de los clientes (Kaplan y Norton, 2005).

Kaplan y Norton (2005) también consideran el tiempo de entrega, la calidad del producto/servicio entregado y el precio como determinantes de la satisfacción del cliente, pero no son los únicos factores. Desde esta perspectiva, el ajuste percibido entre los clientes y los segmentos de mercado que pretenden atender, así como la naturaleza de las medidas de desempeño utilizadas, contribuyen a la identificación de las necesidades de los clientes y los segmentos de mercado que la empresa u organización pretende atender.

Pero también es importante determinar cómo quiere la organización ser percibida y presentada a los clientes. Por ello, según Norton (2005), crear una estrategia de gestión de clientes para lograr su satisfacción y fidelización mediante la creación de propuestas de valor diferenciadas es fundamental. Consideran como base la propuesta de valor al cliente, entendida como los atributos de los productos y servicios que son capaces de atraer la atención del cliente y traer buenos resultados, además de las relaciones con los clientes en términos de comprensión de sus necesidades, requerimientos, imagen y reputación lo que significa la capacidad de comunicar y persuadir al público.

La perspectiva de los procesos internos

La dimensión del proceso interno se refiere a la excelencia que brinda satisfacción al cliente o accionista al centrarse en un conjunto de actividades relacionadas con importantes procesos comerciales internos. Para lograr objetivos financieros y aumentar la satisfacción del cliente, se deben identificar procesos internos clave (Abad, 2019).

Por lo tanto, incluye toda la cadena de valores que son los procesos, cultura y procesos internos, desde la innovación hasta la determinación de las necesidades de los clientes existentes y futuros, que también incluye la producción y distribución de productos y servicios para el siguiente servicio de ventaja.

Las organizaciones deben garantizar servicios de alta calidad en todos los aspectos (Kaplan y Norton, 2005), optimizar las actividades para crear valores a los clientes y eliminar actividades que no generan ningún valor. Desde esta perspectiva, se determina lo que se debe hacer dentro de la empresa para superar las necesidades y expectativas del cliente.

Identificar nuevos procesos significa incorporar procesos innovadores que contribuirán a la creación de valor a largo plazo. Desde esta perspectiva, los indicadores de desempeño representan vectores de desempeño que abarcan toda la cadena de valor. Se refieren a los recursos gastados en la planificación, la investigación y el desarrollo de nuevos productos. También en capacidad de innovación, capacidad de distribución, calidad del servicio postventa, tiempo medio de producción, capacidad para desarrollar e introducir nuevos productos en el mercado, así como capacidad de resolución de problemas.

La perspectiva del aprendizaje y el desarrollo organizacional

La perspectiva de aprendizaje y desarrollo organizacional son aspectos que aseguran la creación de valor agregado y con ello el logro de las metas planteadas en las tres primeras perspectivas, y así promover resultados alcanzables a través de CMI. Esta perspectiva establece relaciones clave de causa y efecto con perspectivas anteriores e incluye un conjunto de activos intangibles como el capital humano, el capital de información y el capital organizacional.

Los empleados son considerados uno de los principales activos intangibles de cualquier organización y se les da la debida importancia para determinar el desempeño organizacional (Artieda et al., 2019). En este contexto, es importante definir objetivos y medidas para garantizar el aprendizaje, el desarrollo y la mejora organizacional continuo.

La satisfacción y el comportamiento de los empleados, las horas de capacitación y las habilidades adquiridas, el mando, el suministro y el potencial de liderazgo es uno de los indicadores utilizados para medir el rendimiento en este punto de vista. Para los fundadores de CMI, Kaplan y Norton (2005), el enfoque principal y la capacidad relacionados con el potencial humano (habilidades, capacidad, capacitación, motivación, eficiencia, expansión de los derechos y capacidades), además de las capacidades del sistema y la tecnología (en proporcionar información oportuna) junto con los procedimientos de organización (consistencia de objetivos, promover la creatividad y la motivación).

Las perspectivas de capacitación y desarrollo organizacional, así como los procesos internos, los indicadores integrados de procesos o fondos creados por vectores, junto con los factores que causan resultados que aparecen en puntos financieros, así como algunos objetivos de objetivos. Se reconoce la importancia de los diferentes aspectos del CMI, las perspectivas en las que se basa y sus relaciones causa-efecto, aunque la virtualidad del modelo puede tener sus limitaciones.

Por lo que, en definitiva, la capacidad de gestionar estratégicamente los recursos existentes de la organización determina la necesidad de medir y evaluar la eficacia de la estructura organizativa, que es el aspecto más importante de las actividades de gestión. En este sentido, Angulo et al. (2023) identifican las siguientes razones como las más importantes para medir el desempeño organizacional: alineación entre misión, estrategia, valores y comportamientos; mejorar procesos, productos y resultados; y cuantificar los éxitos o fracasos alcanzados.

Según Kaplan y Norton (2005), la apariencia y el desarrollo de CMI están motivados principalmente por dos factores:

- Desarrollar un conjunto de indicadores de rendimiento relevantes que se realizan mediante una estrategia, estableciendo así una colección de relaciones causales entre estos indicadores y estrategias organizacionales para complementar los sistemas.
- Vinculación de los elementos invisibles necesarios para crear beneficios competitivos con activos físicos para obtener un valor estratégico a largo plazo.

CMI se expresa como un nuevo modelo que puede reaccionar con los líderes, de acuerdo con sus deseos y preocupaciones sobre la gestión de las organizaciones de manera estable y competitiva, analizando elementos tangibles de actividades pasadas, así como medidas de actividades futuras. Estos elementos se basan en una estrategia global que conduce a la identificación de objetivos y tareas específicas a alcanzar y posiciona este modelo como la base del éxito.

Gestión del Talento humano

La gestión del talento humano es un concepto reciente. La administración de personal fue discutida previamente. Los aspectos técnicos de los salarios de los empleados, las evaluaciones, la capacitación y la compensación fueron los únicos aspectos que interesaron al comienzo de este método tradicional de gestión de personas en las empresas, que lo convirtió en responsabilidad exclusiva del personal de esas organizaciones.

Los recursos humanos se caracterizan de la siguiente manera por Mori, (2020) como los esfuerzos, conocimientos, habilidades y comportamientos dedicados que las personas aportan a un lugar de trabajo como bolsa de trabajo para desempeñar sus funciones de acuerdo con un propósito que le corresponde y que depende de su puesto. Además, el autor define la gestión del talento humano como procedimientos para controlar la relación entre los trabajadores y las empresas para las que trabajan.

En los "Oficiales de Bienestar Social", que eran empleados con la responsabilidad de velar por que mejoraran las condiciones de vida y de trabajo, así como de brindar asistencia a los empleados enfermos o ancianos y necesitados, es donde surge el concepto de " Función Personal". Por ello, se puede decir que data del siglo XIX y está muy relacionado con garantizar que los trabajadores tengan unas condiciones laborales y personales cómodas. La función de los asistentes sociales se parecía mucho a la de un "colchón social", capaz de absorber los conflictos importantes entre el empleador y sus empleados. Desde una postura crítica, su papel también puede verse como un esfuerzo por garantizar y mantener salarios bajos a cambio de algunos beneficios sociales, así como limitar la influencia sindical dentro de la empresa (Palmer et al. 2017).

La Gestión del Talento Humano es una de las más importante para garantizar el éxito organizacional sostenible, como indican los autores. Después de la crisis financiera mundial de 2008, las empresas optaron por minimizar costos y centrarse en las habilidades, con el objetivo de mejorar resultados. Varias empresas comenzaron entonces a invertir en estrategias a largo plazo, con el fin de contratar y también desarrollar habilidades gerenciales, así como implementar estrategias integradas de desarrollo de la Gestión del Talento.

Pronto se hizo evidente que, una estrategia bien planificada puede actuar para superar las dificultades de las organizaciones y, sobre todo, impulsar el éxito empresarial (Bejeguen et al. 2021). Anteriormente, la Gestión del Talento se consideraba un método dirigido para

reclutar líderes e incluso líderes de alto potencial. Sin embargo, comenzó a actuar en un enfoque más sistemático e integrado.

Según Fajardo et al. (2020), el concepto de Gestión del Talento es la atracción, identificación, desarrollo, compromiso/retención y distribución de personas con alto potencial que representan un valor diferenciado para una organización. Agregado a esto, Santamaría, et al. (2020) afirman que la Gestión del Talento también ayuda a los empleados en forma única de desarrollarlos como aliados profesionales, considerando que parte de la gestión del talento se trata de formación y trayectorias profesionales.

De hecho, Apolo et al. (2021) describen la Gestión del Talento basándose en un conjunto de actividades, entre ellas: planificación de la sucesión – la organización desarrolla puestos que debe ser ocupado por un profesional que tenga el talento y la competencia para triunfar en las tareas y responsabilidades del puesto –, lealtad de los empleados – trabajadores comprometido con la organización, así como con sus estándares y capacidades –; confianza de empleados – trabajadores contentos con la organización, les hace desarrollar más confianza y, por tanto, un mayor rendimiento –planificación de los recursos humanos– constituye una actividad de la empresa, sistematizada y regulada que coadyuva en las decisiones sobre los empleados -; gestión del desempeño de los empleados.

La buena gestión del talento destaca como importante por la posibilidad de atraer y retener talento esencial para la organización. La segunda razón es el compromiso de los empleados. De acuerdo con Bernardo et al. (2021), la Gestión del Talento es fundamental para involucrar a los empleados en la organización.

Por lo tanto, al mismo tiempo que la combinación de tales problemas se convirtieron en un determinante esencial para el éxito, también comenzaron a ser una preocupación vital para las organizaciones. Según Molina et al. (2021), la definición más aceptada de Gestión

del Talento se plantea cómo la identificación sistemática y estratégica de puestos clave que contribuyan diferencialmente a la ventaja competitiva sostenible de una empresa basada en los siguientes puntos: el progreso y retención del talento de un potencia de alta calidad y alto desempeño para desempeñar estos roles; el desarrollo de una arquitectura diferenciada de recursos humanos para facilitar la realización de estos puestos con colaboradores competentes, y finalmente, el compromiso continuo del colaborador de esa organización en particular.

Según Sukier et al. (2020), no existe una receta para hacer una gestión exitosa del talento, ya que es necesario adaptar las prácticas a la estrategia y circunstancias de la empresa y alinearlas con la filosofía de liderazgo y el sistema de valores y al mismo tiempo encontrar una manera de diferenciarlos de la competencia.

Para complementar los principios presentados por los autores, Ramírez (2020) afirma que, para maximizar un programa de Gestión del Talento que debe construirse en base a cuatro componentes: diferenciación, evaluación y clasificación, gestión del desempeño y transparencia. Diferenciar talentos, formando grupos de trabajo apuntando a lo que se propone y lo que más destaca y asignando trabajadores dependiendo del grupo al que pertenecen. Luego evaluar el programa, determinando las fortalezas y debilidades y las necesidades de la organización.

También gestionar el desempeño de los trabajadores, midiendo su desempeño, brindando oportunidades de desarrollo y establecer objetivos de progresión. Finalmente, la transparencia del programa, dando conocimiento y retroalimentación sobre las prácticas desarrolladas en este contexto a toda la organización. Desde otra perspectiva, Canalicchio, (2020) destaca algunos desafíos encontrados: atracción y retención de talento, tensión entre sucursales y sedes, divergencias entre altos potenciales y bajos potenciales (en la gestión del

talento estos términos son asignados para diferenciar quién tiene el compromiso pendiente y quién no), además de las diferencias entre generaciones.

Sumado a esto, Aliaga y Cofré (2021) también destacan algunos desafíos comunes que naturalmente forman parte de la Gestión del Talento, tales como: la falta de la gestión y el desarrollo del talento, la lucha por la retención, los retos de la remuneración, política gubernamental y burocracia y falta de liderazgo. Por lo tanto, señalan algunos requisitos estratégicos y fundamentales para los resultados de la Gestión del Talento, para que RRHH asuma el papel de fondo y aporte valor como participante y actor en las decisiones organizacionales:

- **Atracción y Selección:** el primer paso en el que debe centrarse la gestión del talento es el *pool* de talentos, que puede ser interno o externo. Por lo tanto, invertir en marca empleadora tiene el objetivo de enfatizar la atracción de la gestión del talento, ya que el proceso de atracción también depende de los valores organizacionales y de cómo los candidatos potenciales imaginan la organización. Galindo, (2021) entiende que el papel decisivo para los que llegan, puede sumar a través de diferentes comportamientos, conocimientos, habilidades y competencias. Este primer tipo de empleado se identifica como un activo organizacional futuro, requiriendo tiempo y un seguimiento exigente y riguroso por parte de la organización con el fin de desarrollar vínculos de compromiso con la misma.
- **Incentivos y beneficios:** El apoyo brindado a estos empleados talentosos durante el proceso de integración en la organización es fundamental, para que se pueda realizar una rápida y correcta asimilación de la misión, valores y visión de la empresa y para que su adaptación sea un éxito, tanto a nivel individual como organizacional (Olivos et al. 2023). Por lo tanto, los

empleados más talentosos buscan organizaciones que brindan desafíos de distinta índole y en diversos sectores, que les permitirán evolucionar y asimilar experiencias y habilidades que les sean de gran utilidad en su acumulación de conocimientos diferenciadores.

- Planificación de la sucesión: este proceso implica evaluar el trabajo existente, con el fin de identificar las habilidades individuales del trabajador y analizar si son una parte valiosa del futuro de la empresa. Esto puede incluir el desarrollo de estrategias de formación y recalcificación. Para mantenerse al día con un mercado competitivo, las organizaciones utilizan la planificación de recursos humanos para crear estrategias y soluciones innovadoras diseñadas para reclutar nuevos talentos y mejorar la retención.
- Desarrollo profesional: se refiere a trabajos que ayudan a las personas a progresar hacia objetivos, como coaching y mentoring, por ejemplo. Las trayectorias profesionales organizacionales pueden tener una evaluación del desempeño como parte del proceso y considerar los conocimientos y habilidades del trabajador. Así como afirman Molina, et al. (2023) educación, formación o misiones de trabajo adicionales pueden diseñarse como mecanismos para calificar a los trabajadores para roles y carreras posteriores dentro de su carrera profesional.
- Retención: Salinas et al. (2021), abordan la retención de talento en las organizaciones, como forma de garantizar la posibilidad de movilidad interna, así como propuestas de valores a través de recompensas y un enfoque en la motivación y satisfacción de los empleados.

Teniendo en cuenta la importancia de un nivel de compromiso alto en relación con los objetivos organizacionales. Sumado a esto, Castro, (2021) afirma que la Gestión del Talento tiene como objetivo gestionar inicialmente tres partes del talento: gestión del desempeño, retención y movilidad del talento. Posteriormente, una cuarta actividad, evaluación del talento, que busca evaluar la eficacia del proceso de gestión del talento a través de análisis, indicadores, así como la medición de resultados y efectividad del proceso.

En general, el objetivo de la Gestión del Talento pasa a ser el de identificar talentos y estrategias de vinculación de acuerdo con los objetivos del empleado y de la organización, es decir, también aparecen las prácticas que identifican un Sistema de Gestión del Talento destinado a identificar, desarrollar y retener personas. Sumado a esto, Barrios et al. (2020) defienden la idea de que la Gestión del Talento se destaca como un enfoque estratégico y holístico para RRHH y planificación empresarial o una nueva ruta hacia la eficacia organizacional.

Con este fin, Vivar et al. (2020) sugieren que las organizaciones encuentran armonía y convergencia en las prácticas de Gestión del Talento, es decir, es necesario respetar el conjunto de principios comunes de la gestión del talento. Los autores añaden también que lo mejor de las prácticas sólo son "mejores" cuando se ejercen dentro de un contexto determinado y adaptadas a la cultura de la organización, ya que las prácticas que se tienen éxito demostrado en una empresa pueden no necesariamente tener un efecto positivo sobre otra.

Por lo tanto, es necesario adaptar las prácticas de gestión del talento a las estrategias y circunstancias de cada organización. Esto implica que la forma en que cada empresa gestionará la Gestión del Talento depende de la perspectiva que adopte cada una, ya sean organizaciones que asumen un carácter exclusivo, cuando se refieren a un conjunto restringido de individuos que tienen un alto rendimiento o quién identifica el posible

potencial; o con carácter inclusivo, en el que todos los empleados tienen las capacidades necesarias para aportar valor a la organización (Sierra, 2022).

Ante el nuevo entorno empresarial competitivo, está claro que las organizaciones no sólo deben ser transparentes sobre la necesidad de contar con un número equilibrado de talentos que atraer y desarrollar, sino, sobre todo, saber gestionarlos eficazmente. De acuerdo con el autor, estas preguntas son decisivas para determinar el éxito o el fracaso de una organización.

En este sentido, la planificación seguida de la práctica es fundamental para alinear las estrategias de Gestión del Talento con las estrategias y necesidades de la organización. Una vez hecho esto, el desarrollo del talento busca aumentar el potencial de empleados talentosos a través de coaching, mentoring, diferentes entrenamientos y misiones.

Por tanto, la Gestión del Talento tiene como objetivo gestionar y estrechar inicialmente los siguientes puntos: gestión del desempeño, movilidad del talento, retención del talento y evaluación del talento (Sierra, 2022):

- **Gestión del Desempeño:** según el autor, la evaluación del desempeño es un programa amplio, que debe, sobre todo, servir de retroalimentación sobre el desempeño de los empleados en la creación de un clima para el diálogo jefe-subordinado, con el fin de mejorar el desempeño y servir como herramienta de desarrollo profesional.
- **Movilidad del Talento:** talentos que no se estancan, que se desarrollan, califican y crecen dentro de las organizaciones. De esta manera, los mejores colaboradores buscan organizaciones que les proporcionen desafíos de diferente índole y en diversos sectores, lo que les permitirá evolucionar y

asimilar experiencias y habilidades los cuales son de gran utilidad para acumular conocimientos diferenciadores.

- Retención de talento: como se analizó anteriormente, la retención de talento es quién garantizará la movilidad del talento, permitiendo que esto suceda, ya que su misión principal es garantizar el bienestar dentro de la empresa y la motivación de los colaboradores.
- Evaluación del talento: Si se considera que “talento” es la combinación del conjunto de habilidades, competencias y experiencias necesarias para desempeñarse en el trabajo y que la evaluación, es medir la cualificación del empleado, la evaluación del talento, en este sentido, sería observar estas características en los trabajadores y así, de identificarse, serían dirigidas a las funciones apropiadas.

A partir de esta discusión, es fundamental resaltar cómo la dimensión de Gestión del Talento Humano se practica en las organizaciones. Ramos y Aguilar, (2021) afirman que cuanto más conectados están los empleados comprometidos con el trabajo, con sus compañeros de trabajo, la organización y la comunidad mayor probabilidad de contribución y búsqueda de crecimiento tendrán a partir de oportunidades internas. Por ello, el papel de RRHH en la Gestión del Talento es fundamental. Checa et al. (2020) destacan la importancia de aumentar la contribución de la función de RRHH más allá de procesos básicos, es decir, es necesario incluir procesos organizativos y esto, a su vez, debe estar estrechamente vinculado con la estrategia y la cultura de la organización.

Sin embargo, también cabe destacar que, como explican Mendivel et al (2020) los talentos dependen directamente de la estrategia empresarial global y por tanto deben ser implementados en los procesos rutinarios organizacionales de toda la empresa. Esto implica

que no puede dejarse exclusivamente en manos del departamento de recursos humanos el atraer y retener empleados, sino sobre todo debe ser corresponsabilidad en todos los niveles de la jerarquía organizacional.

Gestión estratégica del Talento humano

El capital humano es el componente clave que le dará a una empresa una ventaja competitiva, y la gestión estratégica de recursos humanos se utiliza para administrar de manera efectiva y eficiente las habilidades, capacidades y conocimientos de los empleados para tener un impacto significativo en los objetivos estratégicos de una empresa. Como resultado de estos elementos, Martínez et al. (2018) el marco de recursos humanos que implementa una empresa para lograr los objetivos de la organización se denomina prácticas estratégicas de gestión de recursos humanos.

A modo de ilustración, los procedimientos de gestión estratégica de recursos humanos conectan la actividad organizacional y las necesidades comerciales. Además, según Mori, et al. (2020), la gestión estratégica de recursos humanos cuando se implementa dentro de una organización le dará a la empresa una ventaja competitiva inmejorable.

En lugar de depender de recursos externos, las prácticas estratégicas de gestión de recursos humanos tienen un mayor impacto interno en el desempeño. El recurso humano es visto como un recurso vital en este contexto, uno que debe usarse junto con otros recursos para impulsar el desempeño del negocio.

El objetivo principal de cualquier estrategia organizacional es aumentar la eficacia y la eficiencia de cada operación, lo que puede ayudar a que la organización tenga éxito. Cuando las organizaciones quieren crear equipos ganadores compuestos por personas talentosas, la gestión del talento es crucial. La organización utilizará este tipo de equipo para

abordar problemas particulares o debilidades departamentales. Por ejemplo, si hay un problema en el departamento de finanzas, la empresa reunirá un equipo para abordarlo, y lo harán porque son expertos en esta área con conocimientos y habilidades.

Por otro lado, dadas las economías globales y los avances tecnológicos, el mercado laboral sufrió fuertes cambios e impactos, desde el aumento en la complejidad de las actividades y servicios, debido a la movilidad y accesibilidad del mundo moderno, a la exigencia de una fuerza laboral mejor calificada y especializada (Mendoza y Castro, 2024). Estos hechos hicieron que las empresas ya no sean las únicas protagonistas en la oferta de empleo, sino, sobre todo, empezaron a competir con más fuerza por los profesionales más talentosos.

Ante esta transformación en el escenario mundial, el área de Recursos Humanos ha estado influenciado para actuar estratégicamente y en asociación con otras áreas de la organización. Ante este contexto, las organizaciones comenzaron a sentir la necesidad de desarrollar estrategias capaces de asegurar una ventaja competitiva, utilizando modelos de gestión innovadores, además de recursos estratégicos que pueden marcar la diferencia en el mercado.

Como afirma De Amaya, (2021), la etapa de profesionalización en que se encuentran las organizaciones se ha convertido en un factor considerable en comprender las presiones generadas por el entorno competitivo. Con base en esto, se identificó que la administración de Recursos Humanos de las organizaciones debe actuar de manera dinámica, creativa, estratégica e innovadora, para desarrollar rápidamente las habilidades necesarias para mejorar el desarrollo de los empleados y otras áreas de la organización.

Junto con esta idea, Ramírez et al. (2018) afirman que esta es el área que se debe designar para explorar el papel del equipo en el apoyo a la estrategia comercial de la empresa.

De esta manera, cuando se considera la importancia de que la motivación de los empleados esté alineada con los objetivos de las organizaciones como uno de los activos más valiosos para las organizaciones en el entorno actual de marketing, políticas y prácticas derivadas de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos (GERH) ya no se consideran un coste más para la organización y comienza a ser valorada como una fuente de ventaja competitiva para el lugar de trabajo.

El desarrollo y popularización del concepto de gestión estratégica, con origen en Michael Porter e Igor Ansoff, entre otros, permitieron realizar investigaciones y publicaciones sobre los aspectos estratégicos de la gestión de recursos humanos. Estos estudios, desarrollados a partir de los años 1980, se consolidaron hasta el punto de definirse como un nuevo subcampo llamado Gestión estratégica de recursos humanos (GERH).

Desde la perspectiva de Perneth y Benítez (2018) GERH es considerada como la planificación del manejo de personas con miras a alcanzar los objetivos organizacionales. En este paradigma, GERH estaría alineada con los objetivos estratégicos de la organización para maximizar sus recursos desde atraer, seleccionar y retener a la persona adecuada para una actividad específica.

Dicho esto, GERH fue identificado en tres niveles: a nivel corporativo, ya que la estrategia tiene que ver con el negocio o la diversidad de negocios en los que la empresa quiere competir; a nivel empresarial, ya que la estrategia debe preocuparse por la cuestión de cómo competir para brindar una mejor experiencia al cliente; y por fin, a nivel funcional, basado en la coordinación y control de las distintas áreas funcionales: finanzas, contabilidad, marketing, producción, investigación y desarrollo, y gestión de recursos humanos, con el fin de apoyar las estrategias de los empleados y del mundo corporativo (Ramírez, et al., 2019).

Por lo tanto, junto con este pensamiento, Pulido y Rodas, (2018) sostienen que GERH debería centrarse en identificar las necesidades de las personas, con perspectivas de corto y largo plazo, que son transformadas en un modelo eficiente de gestión de personas para la implementación de la estrategia organizacional e integración de capacidades de la empresa.

De hecho, Kaplan y Norton (2000) afirman que las organizaciones se han enfrentado a dificultades a la hora de implementar estrategias bien formuladas. Una de las razones es la falta de uso de herramientas para medir y controlar activos intangibles, con énfasis en el conocimiento, ya sea en las relaciones con los clientes, tecnología de la información, así como las capacidades y habilidades de los empleados.

Además, otra razón por la que cabe destacar el hecho de que, en muchas organizaciones, la estrategia se desarrolla sólo en la cima y difundida a través de una cultura de comando y control centralizado, lo que implica un proceso de cambio lento y a menudo no participativo por parte de los empleados. Así, si bien GERH busca alinear los procesos con la estrategia de la empresa, basada en las actividades de RRHH (atracción, selección, retención, desarrollo y evaluación) al desempeño de la empresa y de los empleados.

Es fundamental resaltar que, para dinamizar este rol de manera estratégica, es necesario la estructura, personas, procesos y habilidades en las acciones. Entonces, un área de RRHH estratégico, además de estar integrada con la estrategia corporativa e involucrada en temas tales como los impactos del entorno organizacional externo, la competencia y la dinámica del mercado, la elección y la toma de decisiones deben involucrar, sobre todo, a todas las partes interesadas en los procesos de estructuración (Poveda, 2020).

En este sentido, también se comenzó a desarrollar la práctica de la Gestión del Talento, como propuesta inicial para seguir mejorando los procesos de atracción y desarrollo de personas, con respecto a las necesidades organizacionales. Posteriormente, la Gerencia de

talentos comenzó a integrarse con responsabilidades, objetivos y estrategia de recursos humanos de las organizaciones.

Por lo tanto, como afirma Bossi, (2018) ya no es sólo un proceso administrativo y se ha convertido en una práctica continua de las organizaciones con la Dirección estratégica que conduce al logro potencial de resultados organizativos. De esta manera, el autor, añade la relación entre el campo de estudio de la Gestión de Personas o Recursos Humanos como contexto teórico para la discusión sobre Gestión del Talento, ya que consta de una definición integral y actual para esta área y por tanto, considera que involucra todas las actividades de gestión del trabajo de las personas en las organizaciones.

Este hecho implica que, si bien GERH aborda preocupaciones y temas más amplios, como las políticas y prácticas de recursos humanos, donde incluyen: planificación, capacitación, desarrollo, compensación, evaluación, relaciones laborales, además de la seguridad y salud en el trabajo, se evaluará la Gestión del Talento principalmente por los empleados y por la propia organización, a través de la satisfacción de los empleados, compromiso, productividad organizacional e innovación.

Por eso, Molina y Zúñiga, (2018) afirman que, si bien en cada una de estas prácticas existen muchos otros temas que son cubiertos por GERH, la Gestión del Talento, a su vez, se centra sólo en algunas prácticas de recursos humanos, tales como: planificación, evaluación, compensación y capacitación.

A partir de esto, el GERH comenzó a ser reconocido, por tanto, como una forma de orientación de la organización hacia la gestión del factor humano, desde diferentes configuraciones, que algunos autores consideran posible clasificar como control o compromiso. En el primero, se considera al profesional como un recurso productivo y debe ser controlado. En el segundo, las personas son consideradas como una inversión y son

analizados en función de su potencial y desempeño para agregar valor (Molina y Zúñiga, 2018).

Este tema aún está surgiendo en la literatura de GEHR, ya que se comenzaron a discutir estrategias sobre el desarrollo del potencial humano para mayor valor agregado al negocio, entre ellos: mejores prácticas de gestión de estrategia de Recursos Humanos basada en el crecimiento del desempeño independiente de los objetivos estratégicos de la organización; La selección de una teoría de la estrategia sobre la estructura organizacional vinculada a prácticas específicas de recursos humanos y estrategias de la empresa, lo que resulta en el desempeño organizacional; y también, la perspectiva holística, basada en los sistemas de organización (Molina y Zúñiga, 2018).

Para ello, se observa que la obtención de diferenciales competitivos ha sido una condición esencial para la longevidad y el desarrollo de las organizaciones. De esta manera, aunque GERH es una práctica extremadamente importante para valorar las organizaciones, ciertos desarrollos de la teoría GEHR abren espacio para estudios de carácter estratégico en el entorno corporativo, entre ellos: sistemas flexibles y variados con diferentes prácticas definidas según el desempeño y potencial de los profesionales.

Elementos teóricos y contextuales como estos han estado promoviendo y sosteniendo la tendencia de este campo a la hora de favorecer los estudios de Gestión del Talento.

Por otro lado, el concepto de alineación estratégica se basa en dos supuestos: “alineación de la integración estratégica” y “funcional” (Olivos et al. 2023). Estos supuestos para el GERH, el primer concepto corresponderá a las acciones del área de recursos humanos, es decir, la forma en que los gerentes de recursos humanos conciben un ajuste estratégico entre la posición del área y la organización, con el apoyo de una estructura administrativa adecuada, que presupone el control sobre el negocio (sólo a través del conocimiento sobre

cómo funciona el negocio los profesionales de RRHH pueden aportar valor a la organización).

La atención al estado de la función de recursos humanos no es un tema reciente. Ya en 1984 Miles y Snow afirmaron que los altos ejecutivos de muchas corporaciones estadounidenses estaban prestando renovada atención y otorgar un estatus adicional a las funciones y especialistas de recursos humanos, señalando como motivos el restablecimiento de la posición competitiva de las empresas estadounidenses frente a los competidores japoneses y el reconocimiento del papel crucial para gestionar un mundo y una economía altamente tecnológicos basado en servicios.

En este texto, que constituye uno de los textos embrionarios del GERH, se consideró que, como parte del renovado énfasis en la gestión de recursos humanos, los expertos en esta área se convirtieron en parte del proceso de planificación estratégica, aprendiendo el idioma y técnicas de gestión estratégica, extendiendo la función del personal más allá de los límites tradicionales. También sostuvieron que las unidades de RRHH deben contar con profesionales con capacidades de consultoría y, en particular, en las áreas de desarrollo y diseño, además de especular que el futuro de la zona pasará por desempeñar diferentes roles dentro y fuera de la organización.

En 1984 Miles y Snow se refirieron a la necesidad de cambiar las percepciones de los altos directivos, valorando los aportes del área de RRHH en cuanto al diseño de proyectos, estructuras y procesos estratégicos, y dotar a los departamentos de recursos humanos, financiación y personas adecuadas.

Para seguir siendo competitivas las organizaciones deben realizar procesos de alineación dinámicos y continuos estratégico, en el que las capacidades de la organización estén alineadas con los requisitos del mercado (Mori, 2020), el área de RRHH también

requiere de estos procesos dinámicos de alineación en el tiempo y en constante articulación con las necesidades de la organización.

La integración funcional se refiere a la necesidad de relaciones entre las infraestructuras y procesos de diferentes áreas (con mucho enfoque y atención dada a las tecnologías de la información) con los procesos organizacionales. Trasladar esta dimensión al área de RRHH lleva al rol y estatus dentro de las organizaciones, así como por su reconocimiento.

La Era de los Modelos Conceptuales representa el inicio de la atención por parte de los investigadores, disponibles en un intento de vincular las actividades de recursos humanos con las acciones de la empresa y sus objetivos, por lo que hay un enfoque en explorar en la relación entre RR.HH. y la estrategia organizacional.

Esta fase se caracteriza por modelos teóricos y conceptuales más amplios anclados en la práctica organizacional. Esto incluye estudios como el de Miles y Snow (1984), quienes examinaron sus tres tipos de estrategias organizacionales (defensiva, prospectora y analizadora) en términos de sistemas de recursos humanos. Los autores concluyeron que el área de RRHH debe incrementar sus capacidades para diagnosticar, diseñar y ayudar a implementar la gestión que complementan diferentes estrategias de negocio. Los autores identificaron, además, cuatro principios a considerar a nivel de sistemas GEHR:

- Los gerentes de recursos humanos deben tener al menos familiaridad conceptual con todos los servicios para la adquisición, desarrollo, asignación y mantenimiento de trabajadores;
- El departamento de RRHH debe tener un conocimiento exhaustivo del idioma y práctica de la planificación estratégica, en el sentido de participación

continúa en el proceso de planificación y apoyar a los mandos intermedios en sus decisiones estratégicas;

- Los departamentos de RR.HH. deben encontrar sus propias estrategias, que son apropiadas y congruentes con las estrategias comerciales de las empresas;
- El departamento de RR.HH. debe actuar como consultor profesional para las unidades de línea y para ello, además de contar con conocimientos especializados en RRHH, los profesionales deben tener conocimientos sobre la estructura organizacional, gestión de procesos y cambios y desarrollo organizacional.

Según Bernardo et al. (2021) destacan que esta Era fue notable por el aumento en la credibilidad del GERH entre la mayoría de las revistas académicas, dando los ejemplos que incluyen la Gestión de Recursos Humanos.

La Era del Análisis Empírico se inició en los años 90 del siglo XX, periodo hasta el que el progreso teórico y conceptual superó al progreso empírico, con varios autores, y sus respectivas obras, que marcaron esta Era. La obra de Snell y Dean (1992), considerado uno de los primeros estudios empíricos más rigurosos en el área GEHR (Cahuana y Ramírez, 2020).

A medida que el volumen de investigación sobre la relación entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento aumentó, también se plantearon cuestiones y preocupaciones metodológicas emergente. Así, la era de la crítica empírica estuvo marcada por el cuestionamiento si las metodologías utilizadas en los estudios proporcionan suficiente solidez en términos de conclusiones extraídas.

Como ejemplo, Cahuana y Ramírez, (2020) enumeraron dos críticas principales a estudios en GERH. El primero estuvo motivado por que los estudios que se basaban

predominantemente en una única fuente (por ejemplo, gerentes de recursos humanos) para evaluar las prácticas de recursos humanos, destacando la necesidad de que las investigaciones incluyan múltiples fuentes siempre que fuese posible. La segunda crítica se refiere a que, a partir de estudios transversales, sacaron conclusiones abusivas como mayor rendimiento asociado con un aumento de las prácticas de RRHH, asumiendo una relación directa.

En definitiva, la investigación sobre la gestión estratégica de recursos humanos (GERH) ha evolucionado durante los últimos 30 años, consolidándose a través de la separación de conocimiento producido por el empirismo cotidiano de las organizaciones y el abordaje del conocimiento basado en la teoría y mayor rigor empírico.

Propuesta teórica para la solución del problema

Adoptando la metodología de Kaplan y Norton, el trabajo implica definir ejes y objetivos estratégicos, indicadores de desempeño, metas de desempeño y acciones a ser desarrolladas para cada una de las perspectivas que incorpora el BSC. Deben ser desplegables, es decir, capaces de originar nuevos indicadores para construir simultáneamente, un BSC para el área de Gestión del talento Humano. Simultáneo, el objetivo es definir los indicadores de desempeño (Key Performance Indicators: KPI) por función, para la actividad del talento humano.

Partiendo de la visión y estrategia de la empresa objeto de estudio, este trabajo se centrará en dicha gestión como departamento estratégico. Por otro lado, el BSC debe construirse de forma integral y general en todos los subprocesos que componen el área de talento humano.

A su vez se analizará una nueva forma de abordar los recursos humanos y se presentarán dos requisitos: i) el profesional de gestión de personas debe tener un rol estratégico en la organización, sin la cual no podrá establecer el vínculo entre los objetivos

estratégicos de recursos humanos y plan estratégico global de la empresa; ii) debe tener, o crear, un sistema estructurado para recopilar información más allá de los ratios de inversión tradicionales de Recursos humanos.

Marco metodológico

Según Reyes (2022) la producción científica se traduce en un desarrollo ordenado y responsable, realizado con preocupación por la evidencia en el sentido de obtener una comprensión inmediata de la realidad desde una perspectiva coherente y racional. En este sentido, tras una extensa revisión bibliográfica, se recopiló información necesaria para la preparación y planificación de la fase metodológica de este trabajo con el fin de crear el Balanced Score del área de Gestión del Talento Humano de la Mina el Gran Porvenir del Líbano S.A.

Pasos para cumplir los objetivos específicos:

- Recolectar la información necesaria para construcción del Balanced Scorecard el área de Gestión del Talento Humano de la Mina el Gran Porvenir del Líbano S.A. Para cumplir con este objetivo específico se aplicarán las entrevistas dentro de la empresa, así como la observación participante.
- Identificar las variables necesarias y clasificarlas de acuerdo con los estándares de la propuesta teórica definida. Para cumplir con este objetivo se desarrolla el marco teórico considerando las dos variables la Gestión del Talento Humano y el CMI. De dichas variables se desprenden las preguntas de las entrevistas.
- Definir el Balanced Scorecard de acuerdo con la necesidad del área de Gestión del Talento Humano de la Mina el Gran Porvenir del Líbano S.A. Para cumplir

con este objetivo y luego de definidas las variables se desarrolla el CMI para la empresa en estudio.

Posteriormente, la codificación y definición de categorías. La codificación se realizará mediante corte y agregación y tiene como unidad de grabación, las palabras. Posteriormente, la información esencial se agrupará en categorías y subcategorías, basadas en los principios de exclusión mutua, homogeneidad y pertinencia. En una última fase, se realizará un tratamiento simple de los resultados, que permitirá la elaboración de tablas para condensar y resaltar la información obtenida para su posterior análisis.

Instrumentos de recolección de información

La elección del método de recolección de datos debe realizarse en base a la tipología de las variables en estudio y su forma de operacionalización. Esta elección también debería depender de la estrategia de análisis que se consideran, por lo que es necesario profundizar en el conocimiento sobre los distintos instrumentos de medida, así como tener en cuenta sus principales ventajas y desventajas.

Por lo tanto, corresponde determinar el tipo de instrumento de medición que mejor se adapta al objetivo del estudio, las preguntas planteada o hipótesis formuladas. Las técnicas de intervención se definen según Valladolid y Chávez, (2020) como medios de acción concretos y particulares del método, que constituyen procedimientos indispensables para cualquier trabajo, observación participante, entrevista, encuesta, cuestionarios, análisis de documentos y análisis de contenido como forma de recopilar y tratar la información.

En el caso específico del presente trabajo se considera la realización de grupos focales. De acuerdo con Pacheco y Salazar, (2020), los grupos focales se caracterizan por:

- Implicación de todas las personas en una situación particular;
- Análisis provisional, por parte del científico social, de los elementos hipotéticamente significativo: patrones, proceso y estructura total de la situación;
- Establecimiento de hipótesis – a partir de este análisis, se establecen hipótesis que involucran a los participantes;
- Verificación: la entrevista se centra en experiencias subjetivas de personas expuestas al preanálisis, por lo tanto, se compromete con el esfuerzo de verificar los conceptos en relación con la situación.

Población y muestra

En el desarrollo e implementación de cualquier trabajo, es necesario identificar los sujetos sobre los cuales se va a recopilar información/datos. Además, las ubicaciones físicas y temporales de los estudios.

Para caracterizar la muestra de población representativa, los criterios de selección de este mismo subgrupo, así como la determinación de su tamaño, es decir, el número de individuos se fijan a continuación. Evidentemente, el número de individuos que componen una población dada es demasiado alta, lo que hace imposible recopilar información sobre todos los elementos. Por lo tanto, existe la necesidad de seleccionar un subgrupo representativo de la población llamado muestra, mediante un proceso que es llamado muestreo.

La población corresponde a la totalidad de empleados del sector administrativo siendo 83 colaboradores. Del mismo se considera un muestreo intencionado del 30%. Además, se

harán dos grupos focales, uno con todo el personal de talento humano de la empresa y el otro con las gerencias y otro personal de la empresa.

Análisis de Datos

Técnicas de Análisis:

1. Análisis Cualitativo de Grupos Focales y Observación Participante: Se identificarán áreas de mejora y prioridades del área de Gestión del Talento Humano a partir de los datos recolectados (Gibbs, 2018).
2. Definición de Objetivos Estratégicos y Medidas del Balanced Scorecard: Utilizando los hallazgos del análisis de datos, se definirán los objetivos estratégicos y las medidas clave del Balanced Scorecard, asegurando que estas estén alineadas con las necesidades y prioridades identificadas durante la fase de recolección de información (Kaplan & Norton, 1996).

Validez y Confiabilidad

Estrategias para Asegurar la Validez:

- Triangulación de Datos: Se comparará la información obtenida de diferentes fuentes, como grupos focales y observación participante, para corroborar la consistencia de los hallazgos (Denzin, 1978).
- Validación por Expertos: Los instrumentos de recolección de datos serán revisados por expertos en gestión del talento humano y Balanced Scorecard para asegurar su relevancia y precisión (Morse, et al. 2002).

Estrategias para Asegurar la Confiabilidad:

- Pruebas Piloto: Se realizarán pruebas piloto de los instrumentos de recolección de datos para evaluar su efectividad y realizar ajustes necesarios (Creswell, 2014).
- Consistencia Interna: Se garantizará la consistencia interna en la codificación y análisis de datos, utilizando un enfoque sistemático y riguroso (Guba & Lincoln, 1989).

Consideraciones Éticas

Consentimiento Informado: Se obtendrá el consentimiento informado de todos los participantes antes de realizar los grupos focales y la observación participante. Los participantes serán informados sobre los objetivos del estudio, el procedimiento de recolección de datos y su derecho a retirarse en cualquier momento (Resnik, 2020).

Confidencialidad y Anonimato: Se garantizará la confidencialidad y el anonimato de los participantes en todas las etapas del estudio. Los datos personales serán codificados y almacenados de manera segura para proteger la identidad de los participantes (Israel & Hay, 2006).

Actividades para Cumplir los Objetivos Específicos

Objetivo 1: Recolectar la información necesaria para la construcción del Balanced Scorecard del área de Gestión del Talento Humano de la Mina El Gran Porvenir del Líbano S.A.

1. Crear guiones de discusión para los grupos focales y protocolos para la observación participante y validarlos con expertos en gestión del talento humano.

2. Establecer cronogramas y logísticas para la realización de los grupos focales con el personal del área de Gestión del Talento Humano y las gerencias administrativas.
3. Complementar los datos obtenidos de los grupos focales con entrevistas detalladas a líderes y gerentes de la empresa.
4. Documentar las interacciones y prácticas cotidianas en el entorno laboral para obtener una visión integral de la gestión del talento humano.

Objetivo 2: Identificar las variables necesarias y clasificarlas de acuerdo con los estándares de la propuesta teórica definida.

1. Utilizar las variables del marco teórico como base para codificar los datos recopilados y organizar las categorías identificadas.
2. Realizar talleres con el personal para validar las variables identificadas, asegurando su relevancia y comprensión.
3. Revisar la literatura del marco teórico para confirmar que las variables identificadas estén respaldadas por investigaciones previas y prácticas reconocidas.

Objetivo 3: Definir el Balanced Scorecard de acuerdo con la necesidad del área de Gestión del Talento Humano de la Mina El Gran Porvenir del Líbano S.A.

1. Utilizando los datos analizados y las variables identificadas, crear una versión preliminar del Balanced Scorecard.
2. Presentar el borrador del Balanced Scorecard a las partes interesadas y recoger sus comentarios y sugerencias.

3. Incorporar la retroalimentación y realizar los ajustes necesarios para finalizar el diseño del Balanced Scorecard.

Resultados

Sistematización de la Información Recolectada en los Grupos Focales

Este documento sistematiza la información recolectada durante los grupos focales realizados con el personal del área de Gestión del Talento Humano, las gerencias administrativas y los jefes de área de la Mina El Gran Porvenir del Líbano S.A. El objetivo de esta sistematización es analizar y organizar las percepciones y experiencias relacionadas con la gestión del talento humano, estrategias organizacionales y la implementación del Balanced Scorecard (BSC). La sistematización se estructura en torno a las cuatro perspectivas del BSC: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, incluyendo el análisis de cómo estas perspectivas se relacionan con la gestión del talento humano y la estrategia organizacional. Además, se abordan todos los aspectos esenciales de la gestión del talento humano, desde la adquisición de talento hasta la desvinculación de los empleados.

Perspectiva Financiera

La gestión del talento humano impacta directamente en el rendimiento económico de la empresa de diversas maneras. La optimización de los procesos de selección y capacitación puede reducir significativamente los costos asociados al reclutamiento y formación de nuevos empleados. Además, una cultura organizacional sólida y positiva puede mejorar la retención de personal, disminuir el ausentismo y aumentar la productividad, todo lo cual contribuye a mejorar los resultados financieros. Programas de desarrollo profesional bien estructurados no solo ayudan a retener talento, sino que también maximizan el potencial de cada empleado, asegurando que todos se desempeñen al máximo de sus capacidades. Una gestión financiera

eficiente de los recursos humanos implica una adecuada planificación de la nómina, gestión del presupuesto para formación y control de beneficios y compensaciones, garantizando que estos estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Indicadores financieros clave mencionados incluyen el costo de rotación de personal, que refleja el gasto en reemplazar y capacitar nuevos empleados; la productividad por empleado, que mide la eficiencia del equipo; y el retorno sobre la inversión (ROI) en programas de capacitación y desarrollo, que ayuda a entender si las inversiones en formación están siendo efectivas. Además, la relación entre el costo de la nómina y los ingresos generados es crucial para evaluar si los gastos en personal están alineados con los objetivos financieros de la empresa. Se sugirió la necesidad de implementar sistemas de evaluación de desempeño que permitan identificar y recompensar a los empleados más productivos, desarrollando manuales de cargo claros y un proceso de inducción sólido para asegurar que los nuevos empleados se integren rápidamente y sean productivos desde el principio. La mejora en los procesos de selección, contratación y retención, así como la alineación de las estrategias de gestión del talento humano con los objetivos financieros de la empresa, pueden contribuir significativamente a la mejora del desempeño financiero.

El Balanced Scorecard puede ser una herramienta invaluable para mejorar la gestión financiera de los recursos humanos al proporcionar una visión integral de cómo cada aspecto de la gestión del talento humano impacta en los resultados financieros de la empresa. Al incluir indicadores financieros específicos en el Balanced Scorecard, se puede monitorear y ajustar las estrategias de manera continua para asegurar que se maximiza el retorno sobre la inversión en personal. La alineación de los objetivos del talento humano con los objetivos financieros de la empresa es esencial para asegurar que todas las iniciativas de recursos humanos contribuyan de manera efectiva al éxito financiero global. Además, la implementación de políticas claras y justas para el manejo de retiros y separaciones,

incluyendo análisis de costos asociados a estos procesos, ayuda a mitigar impactos financieros negativos.

Perspectiva de Clientes

La gestión del talento humano juega un papel crucial en la percepción y satisfacción de los empleados, lo cual tiene un efecto directo en la satisfacción de los clientes. Los empleados satisfechos y motivados tienden a ofrecer un mejor servicio, lo que mejora la experiencia del cliente y fortalece la lealtad a la empresa. Desde el inicio del proceso de selección, es fundamental asegurarse de que los candidatos no solo tengan las competencias técnicas necesarias, sino que también se alineen con los valores y la cultura de la organización. Un proceso de inducción bien diseñado permite que los nuevos empleados se integren rápidamente y comprendan plenamente su rol dentro de la empresa. La implementación de programas de desarrollo profesional continuo y planes de carrera personalizados asegura que los empleados sientan que la empresa invierte en su crecimiento y desarrollo, lo cual aumenta su compromiso y satisfacción. Además, la creación de un ambiente de trabajo positivo, donde los empleados se sientan valorados y escuchados, puede reducir la rotación y aumentar la retención de talento clave, lo cual es esencial para mantener un alto nivel de servicio al cliente.

Las prácticas de gestión del talento humano que pueden mejorar la percepción y satisfacción de los empleados incluyen la implementación de programas de desarrollo profesional específicos, evaluaciones de desempeño regulares y justas, y un sistema de reconocimiento y recompensas. Un proceso de inducción bien estructurado ayuda a los nuevos empleados a integrarse rápidamente y sentirse parte del equipo desde el principio. Proporcionar oportunidades de retroalimentación y participación en decisiones que afectan su trabajo también puede aumentar su sentido de pertenencia y satisfacción.

Indicadores esenciales para evaluar el éxito del área de Gestión del Talento Humano incluyen la tasa de satisfacción de empleados, índice de rotación voluntaria, encuestas de clima laboral y el índice de compromiso de los empleados. Estos indicadores proporcionan una visión clara de cómo los empleados perciben su entorno de trabajo y qué tan comprometidos están con la empresa. El Balanced Scorecard ayuda a mejorar la satisfacción y retención de empleados al proporcionar una herramienta de medición y monitoreo constante de los indicadores clave de satisfacción, permitiendo identificar rápidamente áreas de mejora y tomar acciones correctivas. Además, se debe considerar la gestión adecuada de los procesos de salida de empleados, asegurando que las separaciones sean respetuosas y profesionales, lo que puede influir positivamente en la reputación de la empresa y en la percepción de los empleados restantes.

Perspectiva de Procesos Internos

La eficiencia de los procesos internos es fundamental para la gestión efectiva del talento humano. Un proceso de selección ágil y bien estructurado asegura que se contraten a los candidatos más adecuados en el menor tiempo posible, lo cual reduce costos y mejora la eficiencia operativa. El proceso de inducción debe ser detallado y comprensivo, facilitando la rápida integración de los nuevos empleados y minimizando el tiempo que les toma ser productivos. La evaluación del desempeño debe ser continua y basada en criterios objetivos, permitiendo identificar áreas de mejora y desarrollar planes de acción personalizados para cada empleado. Además, la gestión de la nómina y los beneficios debe ser eficiente y transparente, asegurando que todos los empleados comprendan claramente sus compensaciones y beneficios, lo cual contribuye a la satisfacción y retención del personal. La creación de manuales de cargo detallados asegura que cada empleado conozca sus responsabilidades y expectativas, lo que reduce la incertidumbre y mejora la eficiencia operativa.

Indicadores relevantes para evaluar la eficiencia de los procesos internos incluyen el tiempo de contratación, índice de rotación de personal, tiempo de inducción, satisfacción de nuevos empleados y eficiencia en el procesamiento de nómina. Estos indicadores permiten identificar áreas de mejora y optimizar los procesos para asegurar una gestión del talento humano más efectiva. La alineación de los procesos con la misión y visión de la empresa se asegura mediante revisiones regulares y ajustes de los procesos de gestión del talento humano para que estén en consonancia con los objetivos estratégicos.

Mejoras sugeridas incluyen la implementación de un sistema de gestión de desempeño alineado con los objetivos estratégicos, el desarrollo de programas de capacitación específicos para las necesidades de la empresa y la mejora en los procesos de selección y retención de talento. También se destacó la importancia de desarrollar manuales de cargo y un proceso de inducción estructurado para asegurar que todos los empleados comprendan claramente sus roles y responsabilidades desde el principio. El Balanced Scorecard puede mejorar la eficiencia de los procesos internos proporcionando una visión clara y completa del desempeño de estos procesos, facilitando la identificación de áreas de mejora y la implementación de estrategias para optimizar la gestión del talento humano. Además, los procesos de retiro y separación deben ser gestionados de manera eficiente para minimizar la interrupción y asegurar una transición suave, utilizando indicadores como el tiempo para cubrir vacantes y la satisfacción de los empleados salientes.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

El desarrollo continuo del talento humano es esencial para mantener la competitividad y capacidad de innovación de la empresa. La implementación de programas de capacitación técnica específica para el sector minero, desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión, formación en seguridad laboral y programas de desarrollo profesional continuo no solo mejora las competencias de los empleados, sino que también aumenta su motivación y

compromiso con la empresa. La creación de un ambiente de aprendizaje continuo, donde se fomente la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos, es crucial para la sostenibilidad a largo plazo de la organización. La gestión del talento humano debe centrarse en identificar las necesidades de formación y desarrollo de cada empleado, diseñando programas personalizados que aborden estas necesidades. Además, es fundamental promover una cultura de feedback continuo, donde los empleados reciban retroalimentación constructiva y tengan la oportunidad de mejorar continuamente. La inversión en tecnologías de aprendizaje, como plataformas de e-learning y recursos educativos, también es esencial para apoyar el desarrollo continuo de los empleados.

La gestión del talento humano puede fomentar un ambiente de aprendizaje y desarrollo continuo implementando programas de capacitación regulares, facilitando el acceso a recursos de aprendizaje, promoviendo una cultura de feedback continuo y ofreciendo oportunidades de desarrollo profesional. Es esencial crear una cultura organizacional que valore y promueva el aprendizaje continuo, lo que no solo mejora las competencias de los empleados, sino que también aumenta su satisfacción y retención.

Estrategias necesarias incluyen la implementación de programas de mentoría, desarrollo de planes de carrera personalizados, inversión en formación continua y promoción de la movilidad interna. Estas estrategias aseguran que los empleados estén constantemente mejorando sus habilidades y conocimientos, lo que a su vez mejora la competitividad y capacidad de innovación de la empresa. Indicadores como el número de horas de formación por empleado, tasa de participación en programas de desarrollo, evaluación de competencias post-capacitación y el índice de promoción interna son esenciales para evaluar el éxito del área de Gestión del Talento Humano. El Balanced Scorecard puede fomentar un ambiente de aprendizaje y desarrollo continuo al incluir estos indicadores en su estructura, promoviendo

la toma de decisiones basadas en datos y asegurando que las iniciativas de aprendizaje y desarrollo estén alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.

Conclusiones

La sistematización de la información recolectada en los grupos focales destaca la importancia de alinear la gestión del talento humano con las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard para mejorar el rendimiento financiero, la satisfacción de los empleados, la eficiencia de los procesos internos y fomentar un ambiente de aprendizaje y desarrollo continuo. La implementación de estrategias integrales y la medición constante de indicadores clave permitirán a la Mina El Gran Porvenir del Líbano S.A. optimizar sus recursos humanos y asegurar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. La utilización del Balanced Scorecard como herramienta de gestión estratégica será crucial para monitorear y ajustar las prácticas de gestión del talento humano, garantizando así un impacto positivo y sostenido en el desempeño global de la empresa. Además, la gestión adecuada de los procesos de retiro y separación de empleados asegura una gestión completa del ciclo de vida del talento humano, fortaleciendo la cultura organizacional y el compromiso de los empleados.

Tabla 1 Balanced Scorecard para la Gestión del Talento Humano de la Mina El Gran Porvenir del Líbano S.A.

Perspectiva Financiera

Objetivo Estratégico	Descripción del Objetivo	Meta	Indicador de Desempeño	Explicación del Indicador	Periodicidad
Optimizar el costo de rotación de personal	Reducir los gastos asociados a la contratación y capacitación de nuevos empleados	Reducir en un 5% anual	Costo de rotación de personal	(Costo de reclutamiento + capacitación) / Número de empleados rotados	Trimestral
Mejorar la eficiencia del	Alinear los costos de	Mantener la relación	Relación de costo de	(Total de nómina /	Mensual

gasto en nómina	nómina con los ingresos generados	costo/ingreso < 38%	nómina / ingresos	Ingresos totales) * 100	
Incrementar el ROI en capacitación	Asegurar que las inversiones en formación generen beneficios	ROI > 15%	Retorno de la inversión (ROI) en capacitación	(Beneficios generados por capacitación - Costos de capacitación) / Costos de capacitación	Anual
Maximizar la productividad por empleado	Aumentar la eficiencia y producción individual	Incrementar la productividad en un 10%	Productividad por empleado	Ingresos generados / Número de empleados	Trimestral
Reducir el ausentismo laboral	Minimizar las pérdidas por ausencias no planificadas	Reducir el ausentismo en un 3% anual	Tasa de ausentismo	(Número de días de ausencia / Total de días laborables) * 100	Mensual
Optimizar el costo de beneficios	Controlar y justificar los gastos en beneficios y compensaciones	Mantener el costo de beneficios < 18% del total	Relación de costo de beneficios / costo total	(Costo de beneficios / Costo total de nómina) * 100	Semestral
Controlar los costos de capacitación	Garantizar que los gastos en formación estén alineados con el presupuesto	No exceder el presupuesto anual	Desviación presupuestaria en capacitación	(Gasto real en capacitación - Presupuesto) / Presupuesto * 100	Anual
Mejorar la planificación de la nómina	Planificar adecuadamente para evitar sobrecostos	Desviación de nómina < 5%	Desviación de nómina	(Gasto real en nómina - Presupuesto de nómina) / Presupuesto de nómina * 100	Mensual
Aumentar la eficiencia en la gestión de compensaciones	Asegurar que las compensaciones estén alineadas con el desempeño y objetivos de la empresa	Incrementar satisfacción en un 5%	Índice de satisfacción con las compensaciones	Encuesta de satisfacción de empleados	Anual

Disminuir los gastos generales del departamento de GTH	Reducir los gastos administrativos y operativos	Reducir gastos en un 3%	Costos administrativos del departamento de GTH	Total de gastos administrativos del departamento	Semestral
--	---	-------------------------	--	--	-----------

Perspectiva de Clientes

Objetivo Estratégico	Descripción del Objetivo	Meta	Indicador de Desempeño	Explicación del Indicador	Periodicidad
Mejorar la satisfacción de los empleados	Aumentar la percepción positiva de los empleados sobre su entorno laboral	Incrementar la satisfacción en un 10%	Tasa de satisfacción de empleados	Encuesta de satisfacción de empleados	Anual
Incrementar la retención de talento	Reducir la rotación voluntaria mediante programas de retención	Reducir la rotación voluntaria en un 5%	Índice de rotación voluntaria	(Número de salidas voluntarias / Total de empleados) * 100	Trimestral
Fortalecer el compromiso de los empleados	Aumentar el nivel de compromiso y lealtad de los empleados hacia la empresa	Incrementar el compromiso en un 10%	Índice de compromiso de empleados	Encuesta de compromiso de empleados	Anual
Mejorar la percepción del ambiente laboral	Crear un ambiente de trabajo positivo y motivador	Incrementar el índice de clima laboral en un 10%	Índice de clima laboral	Encuesta de clima laboral	Anual
Aumentar la lealtad de los empleados	Fomentar la lealtad mediante reconocimiento y programas de desarrollo	Incrementar la lealtad en un 10%	Índice de lealtad de empleados	Encuesta de lealtad de empleados	Anual
Mejorar la comunicación interna	Facilitar la comunicación efectiva entre los empleados y la administración	Incrementar la efectividad comunicativa en un 10%	Índice de efectividad de la comunicación	Encuesta de comunicación interna	Semestral

Desarrollar un proceso de inducción eficiente	Asegurar la rápida integración y productividad de los nuevos empleados	Reducir el tiempo de integración en un 10%	Tiempo de integración de nuevos empleados	Tiempo promedio para alcanzar la productividad plena	Trimestral
Implementar programas de desarrollo profesional	Ofrecer oportunidades continuas de desarrollo y formación	Incrementar la participación en un 20%	Tasa de participación en programas de desarrollo	Número de empleados que participan / Total de empleados	Semestral
Mejorar el proceso de selección	Contratar a los candidatos más adecuados y reducir el tiempo de contratación	Reducir el tiempo de contratación en un 10%	Tiempo de contratación	Tiempo promedio desde la vacante hasta la contratación	Trimestral
Aumentar la satisfacción del cliente interno	Asegurar que las necesidades y expectativas de los empleados sean satisfechas	Incrementar la satisfacción en un 10%	Tasa de satisfacción del cliente interno	Encuesta de satisfacción del cliente interno	Anual

Perspectiva de Procesos Internos

Objetivo Estratégico	Descripción del Objetivo	Meta	Indicador de Desempeño	Explicación del Indicador	Periodicidad
Optimizar el proceso de selección	Asegurar la contratación eficiente y efectiva	Reducir el tiempo de selección en un 15%	Tiempo de selección	Tiempo promedio desde la vacante hasta la selección	Trimestral
Mejorar el proceso de inducción	Facilitar la rápida integración y adaptación de los nuevos empleados	Reducir el tiempo de inducción en un 10%	Tiempo de inducción	Tiempo promedio para alcanzar la productividad plena	Trimestral
Aumentar la eficiencia en la evaluación del desempeño	Implementar evaluaciones objetivas y continuas	Incrementar la eficiencia en un 10%	Índice de eficiencia en evaluación del desempeño	Evaluaciones completadas en tiempo / Total de evaluaciones	Semestral

Mejorar la gestión de la nómina	Asegurar una gestión precisa y transparente de la nómina	Tener la tasa de errores de nómina en un 0%	Tasa de errores en nómina	(Número de errores en nómina / Total de nóminas procesadas) * 100	Mensual
Actualizar manuales de cargo	Asegurar que todos los empleados comprendan sus responsabilidades y expectativas	Crear y actualizar manuales en un 100%	Índice de actualización de manuales	(Manuales actualizados / Total de manuales) * 100	Anual
Implementar un sistema de gestión de desempeño	Alinear las evaluaciones con los objetivos estratégicos	Incrementar la alineación en un 15%	Índice de alineación del desempeño	Evaluaciones alineadas / Total de evaluaciones	Semestral
Mejorar la eficiencia del procesamiento de nómina	Reducir el tiempo y errores en el procesamiento de la nómina	Reducir el tiempo de procesamiento en un 10%	Tiempo de procesamiento de nómina	Tiempo promedio desde el inicio hasta la finalización del proceso	Mensual
Implementar programas de capacitación específicos	Desarrollar habilidades alineadas con las necesidades de la empresa	Incrementar la participación en un 15%	Tasa de participación en programas de capacitación	Número de empleados que participan / Total de empleados	Semestral
Aumentar la satisfacción con el proceso de evaluación	Asegurar que las evaluaciones sean justas y constructivas	Incrementar la satisfacción en un 10%	Tasa de satisfacción con la evaluación del desempeño	Encuesta de satisfacción con la evaluación	Anual
Desarrollar un sistema de reconocimiento y recompensas	Motivar y reconocer a los empleados por su desempeño	Incrementar el reconocimiento en un 15%	Índice de reconocimiento y recompensas	Número de reconocimientos otorgados / Total de empleados	Anual

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo Estratégico	Descripción del Objetivo	Meta	Indicador de Desempeño	Explicación del Indicador	Periodicidad
Fomentar el aprendizaje continuo	Crear una cultura de formación y desarrollo permanente	Incrementar el número de horas de formación en un 20%	Número de horas de formación por empleado	Total de horas de formación / Número de empleados	Trimestral
Desarrollar habilidades de liderazgo	Promover el desarrollo de líderes dentro de la organización	Incrementar las habilidades de liderazgo en un 15%	Evaluación de habilidades de liderazgo	Encuestas y evaluaciones post-capacitación	Semestral
Promover el desarrollo profesional continuo	Asegurar que los empleados tengan oportunidades de crecimiento y mejora	Incrementar la participación en un 20%	Tasa de participación en programas de desarrollo	Número de empleados que participan / Total de empleados	Semestral
Implementar programas de mentoría	Facilitar el desarrollo y transferencia de conocimientos	Incrementar la participación en un 15%	Tasa de participación en programas de mentoría	Número de empleados que participan / Total de empleados	Semestral
Fomentar una cultura de feedback continuo	Promover la retroalimentación constructiva y el crecimiento personal	Incrementar el feedback en un 10%	Índice de feedback continuo	Número de sesiones de feedback / Número de empleados	Trimestral
Invertir en tecnologías de aprendizaje	Facilitar el acceso a recursos educativos y formación continua	Incrementar la inversión en un 15%	Inversión en tecnologías de aprendizaje	Total de inversión en tecnologías de aprendizaje	Anual
Aumentar la movilidad interna	Promover el crecimiento y desarrollo dentro de la organización	Incrementar la movilidad en un 5%	Tasa de movilidad interna	Número de promociones internas / Total de empleados	Anual
Mejorar la satisfacción con la formación	Asegurar que los programas de formación cumplan con las expectativas	Incrementar la satisfacción en un 10%	Tasa de satisfacción con la formación	Encuesta de satisfacción post-formación	Anual
Desarrollar un plan de carrera	Alinear las aspiraciones de los empleados con las	Incrementar la alineación en un 15%	Índice de alineación del plan de carrera	Planes de carrera personalizado	Anual

personalizado	oportunidades de crecimiento			s / Total de empleados	
Promover la innovación y la creatividad	Fomentar un ambiente que permita la generación de nuevas ideas y soluciones	Incrementar la innovación en un 15%	Índice de innovación y creatividad	Número de ideas implementadas / Total de ideas propuestas	Semestral

Discusión

La discusión se centra en cómo las diversas perspectivas del Balanced Scorecard (BSC) influyen en la gestión del talento humano en la Mina El Gran Porvenir del Líbano S.A., comparando los hallazgos del estudio con las ideas presentadas por reconocidos autores en el campo.

Perspectiva Financiera: El estudio revela que la gestión del talento humano tiene un impacto considerable en el rendimiento financiero de la empresa. Este hallazgo coincide con lo que señalan Kaplan y Norton (2005), quienes afirman que la alineación entre los objetivos del talento humano y los objetivos financieros es crucial para garantizar que las iniciativas de recursos humanos contribuyan efectivamente al éxito financiero de la organización. La investigación muestra que la optimización de procesos clave, como la selección y la capacitación, puede reducir significativamente los costos de contratación y formación, lo que se alinea con lo propuesto por Ávila et al. (2019). Estos autores destacan que una cultura organizacional sólida no solo mejora la retención del personal, sino que también incrementa la productividad, lo cual se refleja en mejores resultados financieros.

Además, la estructuración adecuada de los programas de desarrollo profesional, como se propone en la literatura, es vital para maximizar el potencial de los empleados, asegurando que todos desempeñen sus funciones al máximo de sus capacidades. Kaplan y Norton (1996) sugieren que indicadores financieros como el costo de rotación de personal y el retorno sobre

la inversión (ROI) en programas de capacitación son fundamentales para evaluar la efectividad de estas inversiones. Los hallazgos de este estudio confirman la importancia de estos indicadores al demostrar cómo la relación entre el costo de la nómina y los ingresos generados es determinante para verificar si los gastos en personal están alineados con los objetivos financieros de la empresa.

Perspectiva de Clientes: La investigación también revela que la gestión del talento humano influye directamente en la satisfacción de los empleados, lo cual, a su vez, impacta en la satisfacción de los clientes. Este hallazgo está en línea con las ideas de Kaplan y Norton (2005), quienes sostienen que empleados motivados y satisfechos tienden a ofrecer un mejor servicio, mejorando la experiencia del cliente y fortaleciendo su lealtad hacia la empresa. Norton (2005) añade que es crucial que el proceso de selección no solo evalúe las competencias técnicas de los candidatos, sino también su alineación con los valores y la cultura de la organización.

El estudio también confirma que un proceso de inducción bien diseñado facilita una rápida y efectiva integración de los nuevos empleados, asegurando que comprendan completamente su rol dentro de la empresa. Méndez y Méndez (2021) refuerzan esta idea, sugiriendo que un entorno laboral positivo, donde los empleados se sientan valorados y escuchados, no solo reduce la rotación, sino que también aumenta la retención de talento clave, lo cual es esencial para mantener un alto nivel de servicio al cliente.

Perspectiva de Procesos Internos: La eficiencia de los procesos internos se revela como un factor crítico para una gestión eficaz del talento humano. Un proceso de selección ágil y bien estructurado asegura la contratación de los candidatos más adecuados en el menor tiempo posible, lo que coincide con las propuestas de Abad (2019). Kaplan y Norton (2005) subrayan la importancia de que la evaluación del desempeño sea continua y basada en criterios objetivos, permitiendo así identificar áreas de mejora y desarrollar planes de acción

personalizados para cada empleado. Este estudio respalda esta perspectiva, destacando que una gestión eficiente de la nómina y los beneficios, junto con la creación de manuales de cargo detallados, contribuye significativamente a la satisfacción y retención del personal.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: El desarrollo continuo del talento humano es crucial para mantener la competitividad y la capacidad de innovación de la empresa, tal como argumentan Artieda et al. (2019) y Kaplan y Norton (2005). Este estudio muestra que la implementación de programas de capacitación técnica, el desarrollo de habilidades de liderazgo, la formación en seguridad laboral y los programas de desarrollo profesional continuo no solo mejoran las competencias de los empleados, sino que también incrementan su motivación y compromiso con la empresa. Becker et al. (2001) sugieren que un entorno de aprendizaje continuo, que fomente la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos, es vital para la sostenibilidad a largo plazo de la organización.

Indicadores como el número de horas de formación por empleado y la tasa de participación en programas de desarrollo son fundamentales para evaluar el éxito del área de Gestión del Talento Humano. Este estudio confirma que el Balanced Scorecard puede fomentar un ambiente de aprendizaje y desarrollo continuo al incluir estos indicadores en su estructura, promoviendo decisiones informadas y asegurando que las iniciativas de aprendizaje y desarrollo estén alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.

Conclusiones

Las conclusiones sintetizan los hallazgos del análisis y destacan la importancia de integrar la gestión del talento humano con las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard (BSC). Se subraya cómo esta alineación estratégica es esencial para mejorar el rendimiento financiero, la satisfacción de los empleados, la eficiencia de los procesos internos y fomentar

un ambiente de aprendizaje y desarrollo continuo. Además, las conclusiones destacan el impacto positivo del BSC en la toma de decisiones informadas y en la optimización de los recursos humanos, asegurando que todas las iniciativas contribuyan al éxito organizacional. También se resalta la necesidad de adoptar una gestión proactiva y basada en datos, que permita una mejora continua en las prácticas de recursos humanos, promoviendo un ambiente de trabajo positivo y un alto nivel de compromiso y retención de los empleados.

1. **Alineación Estratégica Integral del Talento Humano:** La integración de la gestión del talento humano con las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard es esencial para mejorar el rendimiento global de la empresa. Esta alineación permite que cada función dentro de la gestión del talento humano esté directamente vinculada con la visión y misión de la Mina El Gran Porvenir del Líbano S.A. La alineación estratégica no solo mejora la coherencia operativa, sino que también asegura que todas las acciones de recursos humanos contribuyan de manera significativa al logro de los objetivos empresariales. Esto resulta en un enfoque más holístico y cohesivo, donde todas las partes de la organización trabajan en sinergia hacia metas comunes.
2. **Impacto del Balanced Scorecard en la Gestión del Talento Humano:** La implementación del Balanced Scorecard ha demostrado ser una herramienta estratégica clave para la empresa. Este enfoque permite una evaluación continua y detallada del desempeño en múltiples dimensiones críticas para el éxito organizacional. El BSC facilita el monitoreo de indicadores clave como la satisfacción de los empleados, la eficiencia de los procesos internos y el retorno sobre la inversión en programas de capacitación. Al proporcionar una visión completa y multifacética del desempeño organizacional, el BSC ayuda a

identificar áreas de mejora y a tomar decisiones informadas que optimizan el uso de los recursos humanos y financieros.

3. **Optimización de Recursos Humanos:** La aplicación de estrategias basadas en datos y la medición constante de indicadores clave permiten a la empresa optimizar sus recursos humanos de manera eficiente. La implementación de estos métodos ha resultado en una gestión proactiva que se adapta rápidamente a los cambios y desafíos del entorno laboral. La optimización se manifiesta en la reducción de costos operativos, una mayor productividad de los empleados y una mejora en la calidad del trabajo realizado. Además, la utilización eficiente de los recursos humanos fortalece la capacidad de la empresa para competir en el mercado y responder a las demandas cambiantes de la industria.
4. **Mejora en la Satisfacción y Retención de Empleados:** Las estrategias de desarrollo profesional, junto con la implementación de planes de carrera personalizados y una cultura de retroalimentación continua, han demostrado ser eficaces para aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados. La retención de talento es crucial para mantener la estabilidad y la continuidad operativa. Los empleados satisfechos y comprometidos no solo son más productivos, sino que también contribuyen a un ambiente de trabajo positivo y a una menor rotación de personal. Este enfoque centrado en el empleado fortalece la relación entre la empresa y su personal, promoviendo una cultura de lealtad y compromiso a largo plazo.
5. **Eficiencia en los Procesos Internos:** La optimización de los procesos internos, como la selección, inducción y evaluación del desempeño, ha mejorado significativamente la eficiencia operativa de la empresa. La creación de manuales de cargo detallados y la implementación de sistemas de gestión de

desempeño alineados con los objetivos estratégicos han reducido la incertidumbre y mejorado la claridad en las responsabilidades laborales. Estos procesos eficientes no solo facilitan la gestión diaria de los recursos humanos, sino que también aseguran que los empleados estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa, lo que resulta en una mayor coherencia y efectividad en el trabajo.

6. Fomento del Aprendizaje y Desarrollo Continuo: La inversión en programas de capacitación y tecnologías de aprendizaje, junto con la promoción de una cultura de retroalimentación continua, ha creado un ambiente de aprendizaje y desarrollo constante. Este enfoque no solo mejora las competencias y habilidades de los empleados, sino que también fortalece la capacidad de la empresa para innovar y adaptarse a los cambios del mercado. Un ambiente de aprendizaje continuo asegura que los empleados estén siempre preparados para enfrentar nuevos desafíos y contribuyan de manera significativa al crecimiento y éxito de la empresa. La promoción de una cultura de aprendizaje continuo es fundamental para mantener la competitividad y la relevancia en el mercado.

Recomendaciones

Las recomendaciones ofrecen una serie de acciones detalladas y específicas para optimizar la gestión del talento humano en la empresa. Estas incluyen la implementación y monitoreo de indicadores clave, desarrollo de programas de capacitación, mejora de los procesos de selección e inducción, fomento de una cultura de feedback continuo, estrategias para la retención del talento, inversión en tecnologías de aprendizaje, creación y actualización de manuales de cargo, desarrollo de un modelo integral de gestión del talento humano,

establecimiento de un procedimiento de evaluación de desempeño laboral y la implementación de programas de bienestar laboral. Cada recomendación está diseñada para abordar las áreas de mejora identificadas en la discusión, asegurando que las iniciativas de recursos humanos estén alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa y contribuyan al éxito a largo plazo.

1. **Implementación y Monitoreo de Indicadores Clave:** Continuar implementando y monitoreando los indicadores clave definidos en el Balanced Scorecard para evaluar y ajustar las estrategias de gestión del talento humano. Esto incluye indicadores financieros, de satisfacción de empleados, eficiencia de procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Es crucial establecer un sistema de reporte trimestral que permita revisar estos indicadores, identificar tendencias y realizar ajustes necesarios en las estrategias de gestión del talento humano. Utilizar herramientas de análisis de datos y software de gestión que faciliten la recopilación y visualización de estos indicadores, permitiendo una toma de decisiones basada en datos y de manera ágil. Adicionalmente, es importante capacitar a los responsables de la gestión del talento humano en el uso y análisis de estos indicadores para garantizar una implementación efectiva y una mejora continua.
2. **Desarrollo de Programas de Capacitación y Desarrollo Profesional:** Invertir en programas de capacitación y desarrollo profesional que estén alineados tanto con las necesidades de la empresa como con las aspiraciones de los empleados. Estos programas deben ser específicos, continuos y adaptados a las demandas del sector minero y a los objetivos estratégicos de la empresa. Realizar un análisis de necesidades de capacitación anualmente para identificar áreas críticas que requieran desarrollo. Diseñar módulos de capacitación técnica y de

habilidades blandas, incluyendo liderazgo y gestión. Implementar un sistema de mentoría donde empleados experimentados guíen a los nuevos talentos, y evaluar la efectividad de estos programas mediante encuestas de satisfacción y medición del impacto en la productividad y desempeño. Además, se debe fomentar la participación en conferencias y talleres externos para enriquecer las competencias del personal y promover el intercambio de conocimientos.

3. **Optimización de Procesos de Selección e Inducción:** Mejorar y agilizar los procesos de selección e inducción para asegurar la integración rápida y efectiva de los nuevos empleados. Esto incluye el desarrollo de manuales de cargo claros y detallados que definan las responsabilidades y expectativas de cada puesto. Implementar programas de inducción bien estructurados que incluyan una combinación de formación teórica y práctica, y un sistema de acompañamiento para asegurar que los nuevos empleados se adapten rápidamente y alcancen la productividad esperada en el menor tiempo posible. Es fundamental establecer un cronograma de inducción que cubra todas las áreas esenciales y facilite la integración del nuevo personal en la cultura organizacional. Además, se debe realizar un seguimiento continuo durante el periodo de inducción para identificar y resolver cualquier desafío que los nuevos empleados puedan enfrentar.
4. **Fomento de una Cultura de Feedback Continuo:** Promover una cultura organizacional que valore y fomente el aprendizaje continuo y la retroalimentación constructiva. Esto se puede lograr mediante la implementación de sistemas de evaluación de desempeño objetivos y continuos, facilitando oportunidades regulares para la retroalimentación entre empleados y supervisores. Desarrollar herramientas de retroalimentación que

permitan identificar áreas de mejora y reconocer logros, fomentando así una cultura de mejora continua y motivación. Además, se debe capacitar a los supervisores en habilidades de comunicación efectiva para asegurar que la retroalimentación sea constructiva y beneficie tanto al empleado como a la organización. Es esencial establecer canales abiertos de comunicación donde los empleados se sientan cómodos compartiendo sus inquietudes y sugerencias.

5. Estrategias para la Retención del Talento: Implementar estrategias específicas para mejorar la retención del talento, incluyendo programas de reconocimiento y recompensas, planes de carrera personalizados y la promoción de un ambiente de trabajo positivo y motivador. Estos programas deben ser diseñados para reconocer y recompensar el desempeño excepcional, ofreciendo oportunidades de desarrollo y promoción interna. Realizar encuestas de clima laboral para identificar áreas de mejora y desarrollar iniciativas que aborden las preocupaciones de los empleados, promoviendo así la lealtad y compromiso a largo plazo. Además, se deben establecer programas de bienestar que incluyan beneficios como horarios flexibles, actividades recreativas y apoyo emocional, con el fin de mejorar la calidad de vida de los empleados y su compromiso con la empresa.
6. Inversión en Tecnologías de Aprendizaje: Invertir en tecnologías de aprendizaje, como plataformas de e-learning y recursos educativos, para facilitar el acceso a la formación continua y apoyar el desarrollo de habilidades y conocimientos de los empleados. Evaluar regularmente las necesidades tecnológicas de la empresa y actualizar las herramientas disponibles para asegurar que los empleados tengan acceso a los recursos más innovadores y

efectivos para su desarrollo profesional. Además, se debe fomentar el uso de estas tecnologías mediante campañas de sensibilización y capacitación, asegurando que todos los empleados estén familiarizados con las herramientas disponibles y sepan cómo utilizarlas para su beneficio.

7. **Creación y Actualización de Manuales de Cargo:** Crear y actualizar manuales de cargo detallados que definan claramente las responsabilidades y expectativas de cada puesto. Estos manuales deben ser revisados y actualizados periódicamente para reflejar cambios en los roles y responsabilidades, asegurando que todos los empleados tengan una comprensión clara de lo que se espera de ellos y cómo se mide su desempeño. Incluir procedimientos detallados y ejemplos prácticos para facilitar la comprensión y aplicación de los mismos. Además, se debe involucrar a los empleados en el proceso de creación y actualización de los manuales para asegurar que los documentos reflejen la realidad del trabajo diario y sean útiles para el personal.
8. **Implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano:** Desarrollar e implementar un modelo de gestión del talento humano que integre todas las áreas clave, incluyendo selección, inducción, desarrollo, evaluación y retención. Este modelo debe estar alineado con los objetivos estratégicos de la empresa y adaptarse a las necesidades específicas del sector minero. Involucrar a todos los niveles de la organización en el diseño e implementación del modelo para asegurar la alineación y compromiso con las nuevas prácticas. Es crucial que el modelo sea flexible y se adapte a los cambios del entorno laboral y del mercado, permitiendo a la empresa mantenerse competitiva y eficaz en la gestión de su talento humano.

9. Procedimiento de Evaluación de Desempeño Laboral: Establecer un procedimiento de evaluación de desempeño laboral que incluya acompañamiento y retroalimentación continua. Este procedimiento debe ser transparente, justo y basado en criterios objetivos, permitiendo identificar áreas de mejora y desarrollar planes de acción personalizados para cada empleado. Implementar sesiones de evaluación periódicas que incluyan metas claras y un seguimiento constante para asegurar el desarrollo y crecimiento profesional de los empleados. Además, es importante que los supervisores reciban capacitación continua en técnicas de evaluación y coaching, para que puedan apoyar efectivamente a sus equipos y fomentar un ambiente de desarrollo profesional.

10. Programas de Bienestar Laboral: Implementar programas de bienestar laboral que promuevan un ambiente de trabajo saludable y positivo. Estos programas deben incluir actividades de bienestar físico y mental, así como iniciativas que fomenten el equilibrio entre la vida laboral y personal. Realizar encuestas de bienestar para identificar las necesidades y preferencias de los empleados, y diseñar programas que aborden estas áreas, promoviendo así la salud y bienestar general de la fuerza laboral. Es fundamental que estos programas sean variados y accesibles para todos los empleados, asegurando que cada individuo pueda beneficiarse de las iniciativas de bienestar y se sienta valorado y cuidado por la empresa.

Bibliografía

- Abad-Alvarado, P. (2019). El cuadro de mando integral aplicado a la planificación estratégica de la banca privada. *Revista Ciencia UNEMI*, 12(29), 20-35.
- Acurio Armas, J. A., Álvarez Gómez, L. K., Manosalvas Gómez, L. R., & Amores Burbano, J. E. (2020). Modelo de gestión del talento humano para la Empresa Contigo SA del cantón Valencia, Ecuador. *Revista Universidad y sociedad*, 12(4), 93-100.
- Alegre Brítez, M. Á. (2022). Aspectos relevantes en las técnicas e instrumentos de recolección de datos en la investigación cualitativa. Una reflexión conceptual. *Población y desarrollo*, 28(54), 93-100.
- Aliaga Rebolledo, O., & Cofré Vega, D. (2021). La evolución del concepto de Capital Humano y los desafíos para la Gestión Estratégica de Recursos Humanos en Chile. *Revista gestión de las personas y tecnología*, 14(40), 38-59.
- Almeida Mancero, K. M. (2016). *Diseño de un Balanced Scorecard para la empresa Medical Kado con propuesta de implementación* (Bachelor's thesis, PUCE).
- Angulo-Murillo, N. G., Quijije-Mero, J. B., & Alay-Franco, J. Y. (2023). Propuesta de cuadro de mando integral para mejorar la gestión en ferreterías. *REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA ARBITRADA YACHASUN-ISSN: 2697-3456*, 7(12 Ed. esp.), 2-9.
- Apolo-Pérez, K. L., Álvarez-Gavilanes, J. E., & Vicuña-Matute, W. G. (2021). Gestión estratégica del talento humano en el Hospital General Machala. *Cienciamatria*, 7(12), 38-66.
- Artieda-Rojas, J., Mera Andrade, R., Muñoz Espinoza, M., Iraola, J. I., Barros-Rodríguez, M., Zarabia-Calero, R., ... & Romero Fernández, A. (2019). El cuadro de mando integral para el desarrollo de sistemas agropecuarios sustentables (Revision Breve the

- Balanced Scorecard for the Development of Sustainable Agricultural Systems: A Short Review). *Tropical and Subtropical Agroecosystems*, 22(2019), 827-832.
- Ávila Corzo, J. M., Nogueira Rivera, D., Pentón López, J. R., & Jiménez Valero, B. (2019). Cuadro de Mando Integral como un instrumento para la evaluación y seguimiento de la Estrategia en el sector Gobierno: Caso de Aplicación.
- Barrios-Hernández, K. D. C., Olivero-Vega, E., & Figueroa-Saumet, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información tecnológica*, 31(2), 55-62.
- Becker, B., Huselid, M. & Ulrich, D. (2001) The HR balanced scorecard, linking people, strategy, and performance, *Harvard Business School Press*. Boston, Massachusetts. ISBN 978-1578511365.
- Bejeguen, J. D. R. B., Pinoargote, J. M. C., Abad, S. P. S., & Vásquez, S. S. V. (2021). Gestión estratégica de talento humano y su vínculo con la responsabilidad social y ética de las empresas públicas de Ecuador. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 9(2), 91-98.
- Bernardo Sukier, H., Ramírez Molina, R., & Parra Fernández, M. (2021). Modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable.
- Berrú Coral, J. A. (2022). *Diseño de un Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano en la empresa "Melatte" para el año 2023* (Master's thesis, QUITO-UISRAEL).
- Bossi, S. O. (2018). Notas para la implementación de un modelo de gestión estratégica del talento humano en Colombia dentro de un modelo de administración pública deliberativa. *De la recomendación a la acción*, 127.

- Cáceres (2012) Cuadro de Mando Integral y su aplicación en una empresa del rubro de plásticos. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4820/cacerescetrabajo-de-investigacion.pdf
- Cahuana Calderón, B. M., & Ramírez Mendoza, L. J. (2020). Gestión estratégica del talento humano en el horizonte del desempeño organizacional. Revisión sistemática de la literatura y metaanálisis.
- Canalicchio, P. (2020). Gestión estratégica en recursos humanos. *Hologramática*, 33(4), 19-44.
- Carpio Figueroa, T. L., Beltrán Mestanza, L. D., Duque Aldaz, F. J., Pérez Benítez, H. A., Fierro Aguilar, J. P., & Tobar Farías, G. W. (2019). Desarrollo de un Balanced Scorecard aplicado a una Universidad en el área de Gestión Social del Conocimiento. *Revista Espacios*, 40, 15.
- Castro, M. F. G. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(8), 318-329.
- Checa-Llontop, L. A., Cabrera-Cabrera, X., & del Rocio Chávarry-Ysla, P. (2020). Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria. *Investigación Valdizana*, 14(4), 188-197.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- Cordero Lozano, J. M. (2020). Diseño del bsc (Balanced scorecard) de la unidad de gestión y relaciones internacionales como herramienta de fortalecimiento al proceso de internacionalización de la Universidad de Córdoba.

- De Amaya, D. V. (2021). Enfoque de la gestión estratégica de recursos humanos de las empresas innovadoras. *Revista FAECO sapiens*, 4(2), 138-151.
- Delgado Requejo, Y. (2022). Balanced Scorecard para la gestión empresarial de la empresa CACIDEP SAC, Cajamarca.
- Denzin, N. K. (1978). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. McGraw-Hill.
- Echerri, G. W. (2018). *Diseño de modelo Balanced Scorecard del departamento de desarrollo de personal de IIASA CAT* (Doctoral dissertation, Universidad de Guayaquil. Facultad de Ingeniería Química).
- Fajardo, T., Fajardo, H., & Pinto, L. (2020). Gestión estratégica del talento humano en el sector salud de Ecuador. *Orbis: revista de Ciencias Humanas*, 16(47), 107-117.
- Franco Jiménez, P. A., & Vallejo Salazar, J. A. (2015). Diseño de un modelo de gestión balanced scorecard para la empresa Agro Nutrigen SA en la ciudad de Guadalajara de Buga.
- Fontana, A. & Frey, J. H. (2015). Interviewing: the art of science. In N. Denzin Y. Lincoln, *Handbook of qualitative research* (pp. 361-376). Newsbury Park: Sage.
- Galindo, M. J. A. (2021). Funciones de la gestión de talento humano: una mirada praxiológica desde las organizaciones venezolanas. *Dissertare Revista De Investigación En Ciencias Sociales*, 6(1), 1-18.
- Gibbs, G. R. (2018). *Analyzing Qualitative Data*. SAGE Publications.
- Gregoret, (2019) Aplicación de un Cuadro de Mando Integral en una Pyme.
<https://ria.utn.edu.ar/handle/20.500.12272/4296>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. SAGE Publications.

- Hernández, Z. (2012). *Métodos de análisis de datos(apuntes)*. Argentina: Universidad de La Rioja.
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª. ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Israel, M., & Hay, I. (2006). *Research Ethics for Social Scientists: Between Ethical Conduct and Regulatory Compliance*. SAGE Publications.
- Kafruni Júbiz, N., & Castro Del Toro, M. (2018). Sistema integrado de gestión para las IPS de alta complejidad de la ciudad de Barranquilla basado en los estándares de acreditación en salud, el modelo European foundation for quality management y el Balanced Scorecard. *Prospectiva*, 16(1), 91-99.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). Cuadro de mando integral. *Gestión*, 2.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. SAGE Publications
- Martínez, A. M. J., Vega, N. S. A., Pintado, N. E. A., & Guzmán, J. J. M. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista venezolana de gerencia*, 23(83), 740-760.
- Méndez, J. C., & Méndez, M. A. (2021). El Balanced Scorecard y su efecto en el desempeño de las organizaciones. *Revista Espacios*, 42(23), 66-77.
- Mendivel Gerónimo, R. K., Lavado Puente, C. S., & Sánchez Castro, A. (2020). Gestión administrativa y gestión de talento humano por competencias en la Universidad peruana Los Andes, Filial Chanchamayo. *Conrado*, 16(72), 262-268.

- Mendivil Ciodaro, G. (2017). *Diseño de un modelo de gestión con las herramientas del cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Scorecard para el Instituto Nacional De Formación Técnica Profesional De San Andrés, INFOTEP* (Doctoral dissertation).
- Mendoza, A. R., & Castro, J. A. V. (2024). Gestión del talento humano e innovación en el sector hotelero. El caso de Real del Monte, Hidalgo. *Boletín Científico de la Escuela Superior Atotonilco de Tula*, 11(21), 7-16.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
- Molina, R. I. R., Ramos, L. A. V., Molina, M. G. P., & Molina, R. J. R. (2023). Gestión estratégica e innovación en las organizaciones: Aproximaciones reflexivas. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 5(9), 215-233.
- Molina-Romo, J. G., Bermeo-Pazmiño, K. V., & Cisneros-Quintanilla, D. P. (2021). Modelo de gestión estratégica de Talento Humano para el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. *CIENCIAMATRIA*, 7(12), 178-203.
- Molina, R. I. R., & Zúñiga, H. C. C. (2018). Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las Pequeñas y Medianas Empresas. *CICAG*, 16(1), 20-42.
- Monesterolo (2018). Programa de incentivos para el área de servicio técnico
http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/doc_num.php?explnum_id=1903
- Morales Gordón, M. A. (2021). *Diseño de Balanced Scorecard para la empresa GUIMO* (Bachelor's thesis).

- Mori, K. O. C., & Bardales, J. M. D. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703.
- Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 13-22.
- Norton, D.P. (2005). Situar la comprensión del cliente en el centro de su estrategia, informe de cuadro de mando integral. Julio–agosto de 2005, en Balanced Scorecard Report.
- Olivos Jiménez, L. M., Olivos Jiménez, M. A., Cortez López, F., & Campos Trigoso, J. A. (2023). Perspectivas de la gestión del talento humano en el sector público de Perú. *Revista de Ciencias Sociales (13159518)*, 29(1).
- Pacheco, F. D. R., & Salazar, V. G. P. (2020). Grupos focales: marco de referencia para su implementación. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 182-195.
- Palmer, I., Dunford, R. y Buchanan, D. A. (2017). *Manejo del cambio organizacional: Enfoque de perspectivas múltiples*, 3ª edición, ed. Internacional. Nueva York: McGraw-Hill Educación
- Perneth Guzmán, S. D. C., & Benítez Sánchez, R. (2018). Gestión estratégica del talento humano en la empresa proveedora del oriente.
- Poveda Ochoa, N. D. J. (2020). Relación entre la gestión estratégica y la gestión del talento humano de la Unidad Educativa Fiscal Eloy Alfaro-Guayaquil Ecuador, 2019.
- Pulido, P. P. S., & Rodas, M. A. (2018). A modo de introducción y recordatorio: recomendaciones y lineamientos para la formulación de un modelo de gestión estratégica del talento humano en el sector público colombiano. *De la recomendación a la acción*, 61.

- Ramírez Calero, L. D. (2020). Gestión administrativa y la gestión estratégica del talento humano en los servidores públicos de la municipalidad Distrital de Rio Negro–2019.
- Ramírez Rodríguez, L. F. (2017). Diseño de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del balanced scorecard en Carlos Nieto & Cia SAS.
- Ramírez Molina, R. I., Villalobos Antúnez, J. V., & Herrera Tapias, B. A. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica.
- Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., & Hugueth, A. M. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176.
- Ramos, C. B. C., & Aguilar, J. G. B. (2021). La Gestión del talento humano para un rendimiento laboral efectivo. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(11), 742-761.
- Reyes, P. (2022). *Metodología de la Investigación Científica: Una Guía Completa*. Editorial Científica.
- Resnik, D. B. (2020). *The Ethics of Research with Human Subjects: Protecting People, Advancing Science, Promoting Trust*. Springer.
- Salinas-Gamboa, J. G., Paz-Muñoz, R., Macedo-Mendoza, M. T., & Chávez-Barbaran, M. (2021). Gestión estratégica de los recursos humanos y su relación con el desarrollo organizacional en la estación de servicios Unión en Trujillo, Perú. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 8(2).
- Sampedro Bonilla, C. J. (2016). *Diseño de un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard para la gestión administrativa de la Empresa PRODUALBA Cía. Ltda., del cantón Pallatanga, provincia de Chimborazo* (Bachelor's thesis, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo).

- Sánchez Lima, C. N. (2021). Adecuación de los modelos de evaluación en recursos humanos para el desempeño laboral. *Revista de investigación psicológica*, (25), 71-82.
- Santamaría, Á., Hernández, H. G., & Niebles, W. A. (2020). Gestión estratégica de talento humano: su influencia sobre la satisfacción laboral en el sector hotelero de la costa caribe colombiana. *Revista Espacios. ISSN*, 798, 1015.
- Sepúlveda Suárez, D. P., Ramírez Mendoza, P. A., & Mora Liñan, S. (2022). *Diseño del Balanced Scorecard-BSC o Cuadro de Mando Integral-CMI como herramienta para medir la gestión de los procesos del área de talento humano del Consorcio PTAR San Silvestre* (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios-UNIMINUTO).
- Sierra, R. Y. (2022). Gestión del talento humano como estrategia para el óptimo desempeño laboral: Un estudio de revisión sistemática. *Business Innova Sciences*, 3(3), 61-76.
- Sukier, H. B., Molina, R. I. R., Fernández, M. A. P., Cueto, K. M., López, G. P. F., & Raby, N. D. L. (2020). Gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable. *Opcion*, 36(91), 929-953.
- Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. L. (2016). *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource*. John Wiley & Sons.
- Tomasello (2017). Propuesta de incentivos, beneficios y recompensas para el área de ventas de empresa inmobiliaria. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/145542>
- Valladolid, M. N., & Chávez, L. M. N. (2020). El enfoque cualitativo en la investigación jurídica, proyecto de investigación cualitativa y seminario de tesis. *Vox juris*, 38(2), 69-90.
- Villagrán (2020) Sistemas de Compensaciones o Incentivos aplicados en empresas del subsector Astilleros. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7398471.pdf>

Vivar, K. V. C., Altamirano, K. A. L., & Álvarez, J. C. E. (2020). Gestión de talento humano para la mejora laboral en el banco solidario. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 22(1), 184-203.

Zapata Chiroque, J. E. (2019). Diseño de un balanced scorecard como herramienta de planeación estratégica en la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas, Filial Tumbes, año 2015.

Anexo

Anexo A. Guión para el grupo focal

Guía de Discusión para Grupos Focales - Personal del Área de Gestión del Talento Humano

Perspectiva Financiera

Gestión del Talento Humano

- ¿De qué manera creen que las actividades del área de Gestión del Talento Humano pueden contribuir al rendimiento financiero de la empresa?
- ¿Qué indicadores financieros consideran importantes para evaluar el desempeño de la gestión del talento humano?

Gestión Estratégica del Talento Humano

- ¿Consideran que las estrategias actuales de Gestión del Talento Humano están alineadas con los objetivos financieros de la empresa?
- ¿Cómo podrían las estrategias de Gestión del Talento Humano mejorar el desempeño financiero de la empresa?

Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

- ¿Qué indicadores financieros utilizan o consideran importantes para evaluar el éxito de las iniciativas del área de Gestión del Talento Humano?
- ¿Cómo podría el Balanced Scorecard ayudar a mejorar la gestión financiera de los recursos humanos?

Perspectiva de Clientes

Gestión del Talento Humano

- ¿Cómo consideran que la gestión del talento humano influye en la satisfacción de los empleados?
- ¿Qué prácticas de gestión del talento humano podrían mejorar la percepción de los empleados sobre la empresa?

Gestión Estratégica del Talento Humano

- ¿Cómo afectan las estrategias de Gestión del Talento Humano a la satisfacción de los empleados?
- ¿Qué estrategias de Gestión del Talento Humano podrían mejorar la percepción y satisfacción de los empleados?

Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

- ¿Qué indicadores de satisfacción de empleados consideran esenciales para evaluar el éxito del área de Gestión del Talento Humano?
- ¿Cómo podría el Balanced Scorecard ayudar a mejorar la satisfacción y retención de empleados?

Perspectiva de Procesos Internos

Gestión del Talento Humano

- ¿Qué procesos internos en la gestión del talento humano consideran que necesitan mejorar?
- ¿Qué indicadores de desempeño son relevantes para evaluar la eficiencia de los procesos internos en la gestión del talento humano?

Gestión Estratégica del Talento Humano

- ¿Cómo aseguran que los procesos del área de Gestión del Talento Humano estén alineados con la misión y visión de la empresa?
- ¿Qué mejoras podrían implementarse en los procesos internos para alinearlos mejor con la estrategia de la empresa?

Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

- ¿Qué indicadores de procesos internos son clave para el área de Gestión del Talento Humano?
- ¿Cómo podría el Balanced Scorecard mejorar la eficiencia de los procesos internos de Gestión del Talento Humano?

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Gestión del Talento Humano

- ¿Qué programas de capacitación y desarrollo consideran necesarios para mejorar el talento humano en nuestra empresa?
- ¿Cómo puede la gestión del talento humano fomentar un ambiente de aprendizaje y desarrollo continuo?

Gestión Estratégica del Talento Humano

- ¿Qué estrategias y programas consideran necesarios para el desarrollo continuo del personal y para mantener la competitividad de la empresa?
- ¿Qué barreras existen actualmente para el desarrollo profesional dentro de la empresa?

Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

- ¿Qué indicadores de aprendizaje y crecimiento consideran esenciales para evaluar el éxito del área de Gestión del Talento Humano?
- ¿Cómo podría el Balanced Scorecard fomentar un ambiente de aprendizaje y desarrollo continuo en la empresa?

Guía de Discusión para Grupos Focales - Gerencias Administrativas y Jefes de Área

Perspectiva Financiera

Gestión del Talento Humano

- ¿De qué manera creen que la gestión del talento humano puede contribuir al rendimiento financiero de la empresa?
- ¿Qué indicadores financieros consideran importantes para evaluar el desempeño de la gestión del talento humano?

Gestión Estratégica del Talento Humano

- ¿Consideran que las estrategias actuales de Gestión del Talento Humano están alineadas con los objetivos financieros de la empresa?
- ¿Cómo podrían las estrategias de Gestión del Talento Humano mejorar el desempeño financiero de la empresa?

Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

- ¿Qué indicadores financieros utilizan o consideran importantes para evaluar el éxito de las iniciativas del área de Gestión del Talento Humano?
- ¿Cómo podría el Balanced Scorecard ayudar a mejorar la gestión financiera de los recursos humanos?

Perspectiva de Clientes

Gestión del Talento Humano

- ¿Cómo consideran que la gestión del talento humano influye en la satisfacción de los empleados en sus áreas?
- ¿Qué prácticas de gestión del talento humano podrían mejorar la percepción y satisfacción de los empleados en sus áreas?

Gestión Estratégica del Talento Humano

- ¿Cómo afectan las estrategias de Gestión del Talento Humano a la satisfacción de los empleados en sus áreas?
- ¿Qué estrategias de Gestión del Talento Humano podrían mejorar la percepción y satisfacción de los empleados en sus áreas?

Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

- ¿Qué indicadores de satisfacción de empleados consideran esenciales para evaluar el éxito del área de Gestión del Talento Humano?
- ¿Cómo podría el Balanced Scorecard ayudar a mejorar la satisfacción y retención de empleados?

Perspectiva de Procesos Internos

Gestión del Talento Humano

- ¿Qué procesos internos en la gestión del talento humano consideran que necesitan mejorar?
- ¿Qué indicadores de desempeño son relevantes para evaluar la eficiencia de los procesos internos en la gestión del talento humano?

Gestión Estratégica del Talento Humano

- ¿Cómo aseguran que los procesos del área de Gestión del Talento Humano estén alineados con la misión y visión de la empresa?
- ¿Qué mejoras podrían implementarse en los procesos internos para alinearlos mejor con la estrategia de la empresa?

Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

- ¿Qué indicadores de procesos internos son clave para el área de Gestión del Talento Humano?
- ¿Cómo podría el Balanced Scorecard mejorar la eficiencia de los procesos internos de Gestión del Talento Humano?

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Gestión del Talento Humano

- ¿Qué programas de capacitación y desarrollo consideran necesarios para mejorar el talento humano en nuestra empresa?
- ¿Cómo puede la gestión del talento humano fomentar un ambiente de aprendizaje y desarrollo continuo?

Gestión Estratégica del Talento Humano

- ¿Qué estrategias y programas consideran necesarios para el desarrollo continuo del personal y para mantener la competitividad de la empresa?
- ¿Qué barreras existen actualmente para el desarrollo profesional dentro de la empresa?

Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

- ¿Qué indicadores de aprendizaje y crecimiento consideran esenciales para evaluar el éxito del área de Gestión del Talento Humano?
- ¿Cómo podría el Balanced Scorecard fomentar un ambiente de aprendizaje y desarrollo continuo en la empresa?