



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**"IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE INDICADORES
DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA TOMA
DE DECISIONES EN UNA EMPRESA DE LA INDUSTRIA
QUÍMICA".**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA

P R E S E N T A :

MARCO TULIO LÓPEZ ORTEGA

ASESORA: M. A. MARÍA TERESA MUÑOZ GARCÍA.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México.

Por permitirme formar parte de la comunidad universitaria de la *Máxima casa de estudios* de nuestro país.

Por sentirme orgulloso del hecho de ser Universitario.

A la Facultad de Estudios Superiores – Cuautitlán.

Por dotarme de las herramientas necesarias a través de una educación y formación de calidad; para hacerle frente a los requerimientos que exige la vida profesional actual y futura.

A la Maestra María Teresa Muñoz García.

Por su entusiasmo, experiencia y talento.

Por sus valiosas aportaciones y sobre todo, por el tiempo dedicado en la asesoría de esta Tesis.

A los miembros del Jurado.

Por las observaciones y comentarios profesionales que permitieron enriquecer este trabajo de investigación.

A mis Padres y Hermanos.

Por todo su apoyo incondicional.

Por inculcarme los valores universales de la honestidad, lealtad, respeto y unidad familiar.

Por mostrarme con su ejemplo, la importancia del trabajo.

Por su ejemplo de vida, y por fomentarme entre muchas otras cosas, la dedicación y la pasión, que hay que imprimirle a las actividades en las que he sido participe.

“SIN USTEDES NO HUBIERA SIDO POSIBLE LLEGAR HASTA ESTA INSTANCIA”

DEDICATORIAS

A todas aquellas personas que:

- Han depositado su confianza en mí.
- Me han brindado su amistad incondicional.
- Me han permitido colaborar cercanamente con ellas, y a las cuales, les he aprendido muchas cosas valiosas.
- Me han motivado en el logro de este objetivo profesional.

Me refiero a Familiares, Amigos, Profesores y compañeros de la Facultad, Jefes, Ex-jefes y compañeros de trabajo, etc.

No menciono nombres por temor a omitir a alguna persona en particular, pero cada uno de ustedes sabe perfectamente a quién me estoy refiriendo.

Índice.

	Pag.
<i>Objetivo.</i>	
<i>Hipótesis.</i>	
Introducción.	1
Capítulo 1. <u>La globalización y su impacto en la industria mexicana.</u>	
1.1 Liberalismo y Neoliberalismo.	5
1.2 El comercio internacional y la globalización de economías.	8
1.3 México, el TLCAN y la globalización.	16
1.4 El papel de los Recursos Humanos en la globalización.	24
Capítulo 2. <u>Evolución de los Recursos Humanos (RH) en las diferentes Teorías administrativas.</u>	
2.1 Enfoque Clásico.	27
2.1.1 Teoría de la administración científica.	27
2.1.2 Teoría clásica o teoría de la administración.	35
2.2 Enfoque estructuralista.	39
2.2.1 Teoría de la burocracia.	39
2.2.2 Teoría estructuralista.	46
2.3 Enfoque humanístico.- Teoría de las relaciones humanas.	51
2.4 Enfoque del comportamiento organizacional (conductismo).	60
2.4.1 Teoría de la motivación de Maslow.	61
2.4.2 Teoría de la motivación de Herzberg.	64
2.4.3 Teoría X y teoría Y.	69
2.4.4 Teoría de las decisiones, teoría del equilibrio organizacional y teoría de la aceptación de la autoridad.	72
2.4.5 Teoría del Desarrollo Organizacional (D.O.)	78
2.4.6 Teoría Z (Método japonés).	84
2.5 Enfoque Neoclásico.	87
2.5.1 Administración por objetivos (A.P.O.)	88
2.5.2 Procesos organizacionales del pensamiento administrativo contemporáneo (Reingeniería, Downsizing, Empowerment).	91
Capítulo 3. <u>Gestión de Recursos Humanos (RH).</u>	
3.1 Generalidades en la gestión de Recursos Humanos (talento humano).	96
3.2 Elementos de un modelo de gestión de Recursos Humanos.	106
3.3 Necesidad de medir la gestión de Recursos Humanos (uso de indicadores).	107
3.4 Indicadores de Recursos Humanos.	116
3.4.1 Operativos.	118
3.4.2 Estratégicos o de creación de valor.	118
3.5 Importancia del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) en el sistema de gestión de Recursos Humanos.	120

Capítulo 4. Caso Práctico.	
4.1 Generalidades de la empresa.	129
4.2 Diagnóstico.	132
4.3 Problemática.	134
4.4 Propuesta de Solución/Ejecución.	136

Conclusiones. 218

Bibliografía. 222

Apéndice (Anexos Varios) 224

Introducción.

A lo largo de la historia de la humanidad y en especial después de la Revolución Industrial, han surgido diferentes teorías administrativas y diferentes estudios de cómo las organizaciones pueden ser más productivas o grandes generadoras de ganancias. Así surgió primero una teoría científica de la administración con Taylor, el cual basado en un incipiente estudio de *tiempos y movimientos* le da un enfoque revolucionario a la administración "moderna" a principios del Siglo XX. Posteriormente, fueron apareciendo diferentes teorías administrativas, unas enfocadas meramente al aspecto humano de las organizaciones, otras centradas en los aspectos formales de las organizaciones (como estructura y autoridad). Las más novedosas o actuales se enfocan hacia el desarrollo organizacional y las corrientes derivadas de éste.

En la actualidad las empresas mexicanas y en general todas a nivel mundial, se encuentran inmersas en un escenario de globalización en donde el esquema económico que predomina es el del neo-liberalismo, el cual se basa en una economía netamente de mercado en donde el Estado ya no juega un papel preponderante, sino que solamente interviene como un regulador entre los factores de la producción y el mercado, quien es el que, basado en las leyes de la oferta y demanda, rige el precio de los productos y define las reglas del juego.

Bajo este escenario de economía globalizada y de neo-liberalismo, las organizaciones tienen que basar sus estrategias para conseguir diferentes objetivos: (i) volverse competitivas en un entorno mundial; (ii) posicionarse en un determinado mercado bajo ese entorno; y (iii) perdurar, crecer o expandirse.

Ejemplos de este crecimiento de las organizaciones hay muchos en México, que durante los últimos veinte años han pasado de ser empresas con ventas únicamente en México a ser empresas de Clase Mundial con ventas en un número considerable de países alrededor del mundo.

Efectivamente habrá empresas que no soporten esta apertura de mercados y se vuelvan poco competitivas, desgraciadamente estas empresas tenderán a desaparecer. Las interrogantes aquí serían ¿Qué es lo que tienen que hacer las empresas mexicanas para ser competitivas?, ¿En qué tiene que basarse la planeación estratégica de las empresas para perdurar?, ¿Qué modelo tienen que seguir en el ámbito mundial para poder ser cada vez más eficientes y por ende más competitivas?, ¿La información consignada en los estados financieros por muy oportuna que sea, ayuda a la planeación estratégica del negocio?, ¿Esta información financiera es suficiente o carece de elementos que les puedan brindar a los socios y accionistas un panorama general de la situación actual y futura de la organización?, ¿Conocen o miden las empresas con un indicador como es el Índice de Capital Intelectual, el talento que tienen en sus organizaciones?, ¿Están

conscientes las empresas mexicanas que hasta un 80% de la generación de valor en las organizaciones se encuentra determinado por el 20% del talento o Capital Intelectual?.

Hoy en día, vivimos en lo que se denomina la "era del conocimiento". Para Carlos Paredes (ex Director General de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos), la información puede ser acumulada, clasificada y archivada en cualquier medio. El conocimiento es hacer uso de esa información y la puesta en marcha del análisis y las ideas derivadas de ese proceso. El conocimiento para ser útil, tiene que añadirse a la capacidad productiva de la organización. La difusión de este conocimiento a todos los niveles, constituye el eje de la ventaja estratégica y competitiva para cualquier organización.

La prospectiva de las organizaciones es la siguiente: los bienes intangibles juegan un papel preponderante en los resultados de la organización. La materia prima y el capital (entiéndase por éste los recursos aportados por los socios o accionistas) son sustituidos por la inteligencia y los bienes intangibles. Cada vez más el músculo cede el paso al cerebro y al corazón. Ya no habrá mano de obra, sino mente y compromiso de obra.

El problema que muchas empresas enfrentan en la actualidad es que no tienen desarrollados o implementados indicadores complementarios a los obtenidos

directamente de los estados financieros (razones financieras) que permitan medir lo que hoy en día y en un futuro próximo será el mayor reto de las empresas: **la gestión de recursos humanos** como generadora de **valor económico** en las organizaciones. Dicha medición se centrará en alinear la estrategia de RH a la estrategia de la organización, a la captación y desarrollo del talento humano, así como a retenerlo con adecuados paquetes de compensación, reconocimiento de sus aportaciones a la organización y un clima laboral idóneo.

Para los creadores del modelo conocido como **Balanced Scorecard** o **Cuadro de mando integral**, Robert Kaplan y David Norton, es importante definir lo que se pretende medir, y argumentan que *se puede medir todo aquello que se puede describir*. Para ello, proponen una metodología en la cual las organizaciones deben definir sus propios indicadores de gestión. Adicionalmente, cabe destacar otro principio que dice que *solo aquello que se puede medir se puede mejorar*. Bajo este punto de vista, resulta importante hacer un análisis hacia dentro de la organización y evaluar la estrategia a seguir, para contar con un adecuado **sistema de indicadores de gestión de recursos humanos**.

1.1 Liberalismo y Neo-liberalismo.

A lo largo de la historia el gobierno ha impuesto restricciones y regulaciones sobre la actividad económica de los individuos. La historia de la humanidad ha sido la historia del poder del gobierno sobre el individuo, comenzando con las monarquías asirias y los faraones egipcios, pasando por las monarquías absolutas que dominaron todo el mundo hasta la Revolución Francesa en el Siglo XVIII. Basta recordar, que en ese tiempo las monarquías absolutas y la existencia de una aristocracia hereditaria, eran la norma que imperaba en toda Europa.

Las ideas esenciales del liberalismo, fueron elaboradas por John Locke, Montesquieu, David Hume y Adam Smith, entre otros.

La doctrina del *Liberalismo económico*, fue fundada por el economista y filósofo escocés Adam Smith (conocido como "El padre de la economía política"), hacia el Siglo XVIII, quien, en su obra publicada en el año 1776 intitulada "An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations" [Investigaciones sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones], el *laissez faire* aparece como el

motor del progreso económico.¹ El éxito de su obra, se debió a la sistematización del pensamiento económico alrededor del concepto central de los mercados.

Básicamente, la obra de Smith comprendió un estudio acerca de la creación de la riqueza, en la cual sostenía que ésta procedía del trabajo, contradiciendo las tesis de los mercantilistas, quienes creían que la misma, derivaba de una balanza comercial favorable, mientras que los fisiócratas, creían que dicha riqueza derivaba de la tierra. Adicionalmente, sostenía que con la descripción del trabajo se incrementa la riqueza debido a que aumenta la destreza de la fuerza de trabajo, ahorra tiempo y permite el empleo de ingenios mecánicos. Los límites de la división del trabajo vienen determinados por el tamaño del mercado y del "stock de capital".

El problema del crecimiento económico lo aborda con la tesis de que la libertad dentro de una sociedad, llevaría a la máxima riqueza posible.

En síntesis, el liberalismo se puede definir como la ideología de la libertad. Para los liberales, la libertad es el valor supremo, entendiendo el concepto de libertad como la ausencia de coerción y no como la ausencia de leyes como se pudiera pensar.

¹ "Enlaces latinoamericanos para economistas", [En línea]
<<http://www.geocities.com/WallStreet/Floor/9680/smith>>. [Consulta 29 de Abril-2005]

Es así como el liberalismo está a favor del gobierno o los gobiernos que más libertades le garantice a cada individuo, y que menos restricciones le imponga a sus actividades. Los liberales desconfían del gobierno y quieren restringir su poder sobre los ciudadanos. La existencia de un mercado libre no elimina la necesidad de un gobierno, de hecho el gobierno es esencial como árbitro para aplicar las reglas que se decidan. La gran ventaja del mercado consiste en que permite una gran diversidad.

En el ámbito económico, la libertad es la ausencia de coerción gubernamental para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios, más allá de lo indispensable para mantener la libertad misma.

A finales del siglo XIX, las ideas del liberalismo dominaban en todo el mundo occidental. No obstante, el liberalismo quedó marginado durante la mayor parte del siglo XX, debido a la desilusión que provocó el Capitalismo por la primera guerra mundial y por la depresión económica sufrida a finales de la década de 1920.

A principios de la década de 1980, el liberalismo volvió a considerarse como la única forma adecuada de gobernar, y es como nace un nuevo liberalismo: el **neoliberalismo**.

El neoliberalismo, ha conseguido además de implantar el libre mercado en el interior de los países (suprimiendo la regulación y las intervenciones estatales), en sí, las relaciones entre países. El mundo en su totalidad, tiende a funcionar básicamente con las leyes del libre mercado, sin interferencias de ningún tipo.

Bajo esta concepción, los países más libres económicamente son los más ricos, así mismo, los países más regulados, como Corea del Norte o Cuba están entre los más pobres. Históricamente, un mercado libre ha producido menos desigualdad, una distribución de la riqueza más amplia, y menos pobreza que cualquier otra forma de organización económica. Existe menos desigualdad en los países capitalistas avanzados que en los países subdesarrollados como la India.

1.2 El comercio internacional y la globalización de economías.

Adam Smith afirmó que los países se especializarán en producir aquellos bienes sobre los que tengan una *ventaja absoluta*, es decir, que sean capaces de producir el mismo número de bienes aplicando menor cantidad de trabajo.

El primer economista que sentó las bases teóricas que explican las *ventajas* que las naciones pueden lograr por medio del comercio internacional, fue David Ricardo (discípulo del economista Adam Smith), en su obra "Principios de economía política y tributación" en 1817.

David Ricardo, *introdujo* el concepto de *ventaja comparativa*, y explicó que independientemente de que un país tenga una *ventaja absoluta*, es decir, que pueda producir dos determinados tipos de bienes, en el cual uno de los dos tenga un menor costo que el otro, le convendrá importar aquel bien cuya producción sea menos eficiente y exportar aquel bien, en cuya producción sea más eficiente.

De igual forma, un país que no tenga *ventajas absolutas* en la producción de ningún bien, podría beneficiarse del comercio internacional, si se especializa en la producción de aquel bien en el que su producción es relativamente más eficiente. En el supuesto de que un país produzca ambos bienes de modo más o menos eficiente que otro, pero en igual grado, es decir, sin gozar de *ventaja comparativa* en ninguno de ellos, no podrá obtener ninguna ganancia del comercio internacional. Por ende, la pauta de producción de un país está determinada por su *ventaja comparativa*.

Posteriormente en el año 1848, J.S. Mill en su obra "Principios de economía política", explicó la forma en que se distribuyen las ventajas [a las que se refería David Ricardo] del comercio internacional entre los países. Además, formuló la ecuación de demanda internacional y la teoría de la demanda recíproca, que superaba y corregía en ciertos aspectos, la teoría de Ricardo.

Mill básicamente, se basó en el análisis oferta-demanda en el que no había entrado Ricardo, y explica cómo la distribución de las ganancias del comercio, depende de los precios relativos de los bienes que un país produce. La ecuación de demanda internacional, asegura que se alcanzará un equilibrio en los mercados internacionales, debido a la "competencia" entre compradores y vendedores (ley de la oferta y demanda); de modo que, el precio del total de bienes que el país importador desea recibir, coincida exactamente con el del total de bienes que el país exportador desea enviar.

"Cada nación producirá aquellos bienes en los que goce de una ventaja relativa y mediante el intercambio los distintos países se complementarán, sacarán provecho de sus diferencias. De este modo las diferencias de recursos [materiales], capacidades de la fuerza laboral y características del factor capital de los distintos países determinarán los patrones del comercio internacional".²

Cabe precisar, que esta teoría conocida como la *teoría clásica de los valores internacionales*, fue doctrina líder hasta la década de 1920. En el siglo XX (1933), se produce un avance significativo en la teoría del comercio internacional, con la obra de B. Ohlin "Comercio interregional e internacional" entra en juego una nueva explicación que complementa a la *teoría de la ventaja comparativa*, dando origen a

² MARTÍNEZ COLL, Juan Carlos (2001). "Comercio Internacional y globalización en la economía de mercado, virtudes e inconvenientes". [En línea] <<http://www.eumed.net/cursecon/15/index.htm>> [consulta 4 de Mayo-2005]

la teoría neoclásica del comercio: la *teoría de las proporciones factoriales o modelo Heckscher-Ohlin*.

De acuerdo a esta teoría neoclásica (de las proporciones factoriales), generalmente los factores abundantes son relativamente baratos, y los factores escasos, relativamente caros en cada una de las regiones. Aquellas mercancías que en su producción, requieren una buena cantidad de los primeros (baratos) y pequeñas cantidades de los segundos (caros), se exportan a cambio de bienes que utilizan en la proporción inversa. Así, indirectamente los factores cuya oferta es abundante, se exportan, y aquellos con oferta más escasa, se importan.

Esta teoría, supone un desarrollo que supera a la de la *ventaja comparativa*, sin representar una modificación radical de los principios de David Ricardo y Mill. De hecho, las causas que explican el comercio, siguen siendo en esta teoría, las mismas, es decir, que los países son diferentes y sus producciones se complementan entre sí, con la diferencia que este nuevo modelo aporta una solidez que, al formalizarse por Samuelson, se convirtió en doctrina dominante en el campo de la teoría económica.

Según esta teoría (neoclásica), cada nación producirá aquellos bienes en los que goce de una ventaja relativa y mediante el intercambio, los distintos países se complementarán, y sacarán provecho de sus diferencias. De esta forma, las diferencias de recursos, capacidades de la fuerza laboral, y características del

factor capital de los distintos países; determinarán los patrones del comercio internacional. Por ejemplo, los países más desarrollados, exportarán manufacturas e importarán productos no elaborados; mientras que los países en vías de desarrollo, importarán manufacturas y exportarán, productos no elaborados como alimentos o materias primas; debido al diferente precio relativo de sus factores.

Este tipo de intercambios mejora el bienestar mundial, ya que el comercio puede considerarse como un método indirecto de producción, puesto que, en vez de producir un bien por sí mismo, un país puede producir otro bien e intercambiarlo por el bien deseado. Un bien es importado porque la producción indirecta, requiere menos trabajo que la producción directa.

De acuerdo a la visión de la teoría tradicional, según la cual, los países se complementan en sus producciones, todo el comercio debería ser interindustrial, por lo que el comercio intraindustrial, no debería de existir. A pesar de esto, el comercio intraindustrial existe, y según afirmaciones de P. Frugman y E. Helpman: "In practice, however, nearly half the world's trade consists of trade between industrial countries that are relative similar in their relative factor endowments" [Sin embargo, en la práctica, alrededor de la mitad del comercio mundial consiste en el comercio de bienes entre países industriales que son similares relativamente en sus factores de producción relativos].

A partir de la creación de la Comunidad Económica Europea en 1957, los intercambios entre las naciones europeas pertenecientes a la comunidad, todas ellas con economías desarrolladas, aumentaron considerablemente a raíz de la unión aduanera, lo cual dejó ver que este comercio, no obedecía al modelo Heckscher-Ohlin-Samuelson de complementariedad productiva entre naciones o comercio interindustrial, sino que por el contrario, era en gran medida intercambio intraindustrial.

Ligado al Liberalismo, Neoliberalismo y al comercio internacional, se encuentra el concepto de **globalización**.

La *globalización* ha sido un proceso de largo plazo, "cuyos orígenes se remontan a la época en que el descubrimiento y la conquista del Nuevo Mundo y la llegada de los portugueses a Oriente, conformaron por vez primera en la historia, un sistema global de alcance planetario".³ Posteriormente, el fenómeno de la globalización se aceleró a partir de la Revolución Industrial en el siglo XIX, y adquirió nuevo impulso a mediados del siglo XX, a raíz de la segunda guerra mundial.

La *globalización* es una nueva fase del desarrollo del capitalismo, y es de igual forma, un producto del neoliberalismo. Actualmente, bajo este concepto está concebido el orden económico mundial.

³ FERRER, Aldo. (1999) *La Globalización, la crisis financiera y América Latina*. En Comercio Exterior. BANCOMEXT. 49 (6)

El fenómeno de la *globalización* abarca en su conjunto, al libre comercio internacional, al movimiento de capitales a corto plazo, a la inversión extranjera directa, a los fenómenos migratorios, y al desarrollo de las tecnologías de la comunicación (con su respectivo efecto cultural).

La formación de capital, el cambio técnico, la asignación de recursos, el empleo, la distribución del ingreso y los equilibrios macroeconómicos; están fuertemente influidos por las relaciones con el sistema internacional.

La *globalización* no es un fenómeno nuevo, sin embargo, en la actualidad tiene dimensiones distintas y más complejas que en el pasado. Algo que hay que destacar, es el hecho de que el crecimiento del comercio mundial se concentra actualmente en los bienes de mayor valor agregado y contenido tecnológico. El comercio y las inversiones privadas directas, tienen un peso específico en la actividad económica de los países.

Se puede decir que la *globalización*, se refleja en dos grandes ámbitos:

- 1) En la producción y el comercio (real),
- 2) En lo financiero (virtual)

En el ámbito de la producción y el comercio, el fenómeno de la *globalización* dista de ser total, debido a que los países desarrollados protegen sus mercados en

productos que consideran vulnerables, como pueden ser los agrícolas, los textiles y los siderúrgicos. Adicionalmente, hay demasiadas restricciones a las migraciones internacionales de personas. Entonces, se puede decir que la *globalización* en este ámbito es parcial y selectiva, comprende las esferas en que predominan los intereses de los países más avanzados.

En el ámbito financiero, la dimensión política de la *globalización* es relativamente más importante que en las esferas reales de la economía mundial, pues es casi total; de hecho existe, un mercado financiero de escala planetaria, en donde el dinero circula libremente y sin restricciones.

El desarrollo es, un proceso de transformación de cada espacio nacional, modernización del Estado, promoción de la iniciativa individual, estabilidad de las reglas del juego y del marco institucional, aumento del ahorro y la inversión, fomento de la competitividad, educación, ampliación de las bases científicas y tecnológicas; entonces, este proceso se gesta desde adentro de la realidad de cada país, y resulta de su capacidad de insertarse en el escenario mundial, consolidando la capacidad de decidir el propio rumbo, en un mundo global.

El caso de América Latina y su incapacidad histórica de responder con eficacia a los desafíos y oportunidades que plantea el orden global, explica la persistencia del subdesarrollo y la dependencia. De esta experiencia histórica y la realidad

contemporánea, se concluye que sólo tienen éxito los países capaces de emprender una concepción propia del desarrollo, y sobre estas bases, integrarse al sistema mundial.

1.3 México, el TLCAN y la globalización.

Un hecho que cambió el rumbo de la política económica de México, fue que a raíz de la crisis financiera de 1982, el gobierno de Miguel de la Madrid, comenzó a dar a la economía una orientación hacia el mercado, por lo que impuso serios recortes al gasto público, abatió las regulaciones al mercado laboral y abrió la economía a la inversión extranjera y a la competencia. Esa tónica neoliberal, se acentuó en el siguiente sexenio de Carlos Salinas de Gortari, quien entre otras acciones, consiguió negociar un Tratado de Libre Comercio entre Canadá, Estados Unidos y México.

Para situar a México en un entorno de globalización, es imprescindible analizar el efecto del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), ya que este hecho, marca un parte aguas en las relaciones comerciales de México con sus vecinos del norte, entre los que se encuentra una de las principales potencias económicas del mundo: Los Estados Unidos de Norteamérica.

Bill Clinton, en su ponencia durante la Cumbre de Negocios en Veracruz en Octubre de 2003, afirma que “uno de los momentos creativos de la globalización de los últimos años se dio con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. El punto fundamental en que se basa un acuerdo como éste, es el reconocimiento de que de todas las fuerzas socioeconómicas que imperan en el mundo, la más importante es la **interdependencia** [...] Ya no es momento de erigir bardas ni fronteras, ni tampoco de abstenerse de tomar decisiones y emprender acciones”.⁴

Con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte a principios del año de 1994, constituido por Canadá, Estados Unidos y México; se presentaron los siguientes datos económicos:

“Nació la región de libre intercambio más grande del mundo, con casi 400 millones de habitantes y ocho billones de dólares de producción”.⁵

“El comercio entre México y Estados Unidos casi se triplicó, y con Canadá más que se duplicó,

[...] Antes del TLCAN, México mantenía un déficit comercial con Estados Unidos; a partir del tratado ha obtenido un saldo comercial a su favor,

⁴ CLINTON, Bill. (2004) “La agridulce interdependencia” en *Foreign affairs en español. ITAM*. 4 (1), p. 17

⁵ SALINAS DE GORTARI, Carlos. (2004) “Diez años de TLCAN y el fracaso de Cancún” en *Foreign affairs en español. ITAM*. 4 (1), p. 2

[...] Antes del TLCAN, el hidrocarburo [petróleo] representaba la cuarta parte de las exportaciones. Ahora [en el año 2004, diez años después] representa menos de la décima parte del total,

[...] No sólo creció el comercio entre los socios del tratado. En el caso de México aumentó el comercio en su conjunto... A diferencia de otras regiones comerciales, el comercio en el TLCAN [entre los países que forman el tratado] no creció disminuyendo sus intercambios comerciales con el resto de las regiones”.⁶

De la exposición hecha por Basil “Buzz” Hargrove⁷, presidente del mayor sindicato del sector privado de Canadá, el *Canadian Auto Workers*, se presentan a continuación algunas consideraciones que merecen ser resaltadas:

“Con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte la planta productiva se hizo más competitiva. Adicionalmente, el Tratado estimuló el flujo de inversiones hacia México y de igual forma, incentivó la creación de pequeñas y medianas empresas.

[...] En Canadá y en México, la decisión de adherirse a un área de libre comercio con Estados Unidos reflejaba la decisión de las elites políticas y empresariales de abandonar las estrategias de desarrollo mas intervencionistas, a favor de un modelo con mayor orientación hacia las exportaciones y dirigido por las empresas (neoliberalismo). Esta decisión no tuvo que ver en su mayor parte con el comercio,

⁶ Idem, p.3

⁷ Op. Cit. pp. 28 a 35

sino que más bien se relacionó con una elección fundamental del régimen de economía política.

[...] El Tratado de Libre Comercio de América del Norte contiene 22 capítulos, varios apéndices y dos acuerdos colaterales. El programa entero de reducción de aranceles que ofrece el tratado está descrito en una sola sección de un solo capítulo, lo que presupone que el tratado en su totalidad representa mucho más que la mera eliminación de aranceles al comercio continental de mercancías, por lo que se puede concluir que el principal objetivo del TLCAN era facilitar y asentar un proceso de desregulación y de mercantilización, y no sólo permitir el incremento del comercio bilateral en bienes y servicios.

[...] El principal impacto económico del TLCAN ha sido su influencia en dar mayor solidez a un cambio neoliberal histórico en las políticas económicas de México. La percepción entre los inversionistas y empresarios extranjeros de que México es una jurisdicción estable, favorable a la empresa y de bajos costos, contribuyó a atraer miles de millones de dólares en nueva inversión extranjera”.

Cabe mencionar que además del TLCAN en el que participa México, en los últimos años la tendencia ha sido seguir estableciendo tratados internacionales de libre comercio con otros países y regiones del mundo. Actualmente se tienen celebrados 10 acuerdos de libre comercio con 31 naciones involucradas, entre los que destacan los siguientes:

Nombre del Tratado (País o Región del Tratado)	Fecha de celebración (1) o de entrada en vigor (2).
T.L.C. México – Bolivia	Sept. 10, 1994 (1) Enero 01, 1995 (2)
T.L.C. México – Chile.	Abril 17, 1998 (1) Agosto 1999 (2)
T.L.C. México – Costa Rica.	Abril 05, 1994 (1) Enero 01, 1995 (2)
T.L.C. Grupo de los Tres. (México, Colombia y Venezuela)	Junio 13, 1994 (1) Enero 01, 1995 (2)
T.L.C. México – Nicaragua.	Diciembre 18, 1997 (1) Junio 01, 1998 (2)
T.L.C. México – Triángulo del Norte. El Salvador, Guatemala y Honduras.	Junio 29, 2000 (1) Enero 2001 (2)
T.L.C. México – Unión Europea. (Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Portugal, Reino Unido, Suecia)	Julio 01, 2000 (2)
T.L.C. México – Israel.	Abril 10, 2000 (1) Julio 01, 2000 (2)

Fuente: NexoMéxico® <<http://www.nexomexico.com.mx/tlc.asp>>

En el caso de México y América Latina, no sólo están rezagados en materia comercial con respecto a sus socios, sino también en **educación** y **conocimientos** con sus competidores, lo que establece el marco de referencia de la realidad que enfrentan hoy en día las industrias y el comercio de nuestro país.

Sin embargo, no todo ha sido desfavorable para las empresas mexicanas. De un estudio publicado recientemente en la revista *América economía*⁸, en la cual se muestra la posición (Ranking) que ocupan las 100 empresas más competitivas a nivel Latinoamérica, atendiendo el retorno sobre activos de los últimos tres años, obedeciendo al resultando que las utilidades se encuentren por sobre el promedio de la industria, y que dichas utilidades provengan del negocio (privilegiando el margen operacional); se destaca el hecho de que el 85% de las 100 empresas competitivas de este año, están distribuidas entre Brasil, Chile y México. Figuran entre otras, las siguientes empresas mexicanas: *Alsea, Grupo Bimbo, Grupo La Moderna, Grupo Maseca*, en el rubro de alimentos; *Grupo Modelo y Femsa*, en el rubro de bebidas; *Corporación Moctezuma y Cemex*, en el rubro de cemento; *Grupo Sanborns, Grupo Elektra y Organización Soriana*; en comercio; *América Movil y Telmex*, en comunicaciones; así como en construcción, considerado como un rubro motor para la economía, destacan *Homex, Consorcio Ara, Urbi Desarrollos y Corporación Geo*. En total son 25 empresas mexicanas que se lograron posicionar en el Ranking.

En el mismo artículo se describe la experiencia de la empresa mexicana *Cementos Mexicanos "Cemex"*, que se ha convertido en la tercera cementera a nivel mundial, gracias a que su diversificación global le ha permitido gozar de costos de capital similares a los de sus competidores europeos, logrando obtener en los últimos 15

⁸ 100 Competitivas.-*La Fiesta sin fin* En el Número 297 del 8-21 Abril de 2005.

años un promedio del 31% de EBITDA⁹ (efectivo generado por la operación normal, es decir, la Utilidad Neta adicionada de los cargos a resultados que no representaron salida de efectivo y disminuida de los créditos a resultados que no implicaron entradas de fondos como son la Depreciación, Amortización, Impuestos e Intereses).

Es cierto que ejemplos positivos como el anterior de empresas mexicanas que han logrado destacar y obtener ventaja competitiva en un mundo globalizado puede haber muchos, como también lo es el hecho de que puede haber otros tantos ejemplos de empresas que no soportaron la fuerte competencia que exige el fenómeno de la globalización y por consecuente tendieron a desaparecer.

Lo que es innegable es la situación de que la globalización está presente en todos los aspectos de nuestras vidas, y por lo tanto, si las empresas no consideran ese fenómeno como parte de su entorno, entonces se quedarán rezagadas respecto de aquellas que lo vean como una amenaza que es preciso convertirla en una oportunidad.

En la siguiente gráfica se muestran los principales factores que afectan a los *Sistemas Productivos Locales (SPL)* en una economía globalizada, y que en conjunto forman el entorno en lo referente a la expansión de los negocios internacionales de las empresas mexicanas.

⁹ Por sus siglas en Inglés: Earning Before Interest, Taxes, Depretation and Amortitation.

Como se puede observar, todos esos factores giran alrededor de las empresas locales y provienen del entorno mundial.

En el presente trabajo se hará énfasis en la necesidad de gestionar el Capital Humano y por ende, el contar con indicadores de referencia que midan esa gestión.



1.4 El papel de los Recursos Humanos en la globalización.

“La *aldea global* visionada por Marshall McLuhan y la *noosfera* o envoltura pensante de la Tierra predicha por Pierre Theillard de Chardin, ambas concebidas a mediados del siglo XX¹⁰, ya no están en el horizonte, están en el aquí y en el ahora. El mundo se empequeñece gracias al uso cada vez mayor de las telecomunicaciones, los viajes, la información, las ideologías y las asociaciones.

La *aldea global* es un término que refleja el estado de las relaciones comerciales y de **conocimiento** de nuestro mundo. En la actualidad no existen las fronteras nacionales, la única economía cerrada es el mundo.

La globalización implica nuevos mercados, nuevos productos, nuevos conceptos, nuevas capacidades y nuevas maneras de pensar los negocios. La globalización refleja las operaciones de negocios a través del todo el mundo en nuestros días. Cada vez más, se diluyen las fronteras entre países y culturas.

El mundo se ha beneficiado de una mayor apertura y, por ende, del comercio y la inversión, pero las condiciones para participar y competir en dicho juego exigen que las naciones posean gran capacidad de **conocimiento**, entendiendo a éste, como el acervo de capital humano, científico y tecnológico de una empresa o

¹⁰ TAMAMES, Ramón. (2002) “*La irreversible globalización: premonitores, protagonistas y descontentos. Entre Davos y Porto Alegre*”. Contribuciones a la economía. [En línea] <<http://www.eumed.net/cursecon/colaboraciones/>> [consulta 4 de Mayo-2005]

sociedad, medible (con el uso de indicadores) y fácilmente comparable con los acervos de otras empresas o sociedades.

Es así, como el éxito duradero de las empresas y también de los países que las albergan, está en función de la capacidad que tengan para generar y difundir **conocimiento**.

Por muy desarrollados que estén los regímenes de comercio e inversión internacionales, las condiciones de su estabilidad o avance dependen en demasía de consideraciones internas, como lo es el grado de preparación académica de su población.

En lo concerniente al nivel educativo como determinante de la competitividad, la posición de América Latina es muy endeble puesto que la región está atrapada por dos lados: baja competitividad y bajo nivel educativo de sus pobladores. Estos dos factores (competitividad y nivel educativo) tienen gran relevancia para lograr economías abiertas y globalizadas, pues son indicadores tanto del desempeño como del potencial de crecimiento.

El aumento de las corporaciones multinacionales y transnacionales impone nuevas necesidades a los Gerentes de Recursos Humanos, entre las que destacan el de asegurar la disponibilidad de la mezcla apropiada de empleados en términos de **conocimientos, habilidades y adaptabilidad cultural** para desempeñar las tareas globales.

Como parte de las organizaciones, el área de Recursos Humanos debe estar preparada para enfrentar los efectos cambiantes del mundo laboral, lo cual implica comprender los cambios originados por la globalización, la diversidad de la fuerza de trabajo, los requerimientos cambiantes de habilidades, el adelgazamiento de las corporaciones, las iniciativas de mejoramiento continuo, la reingeniería, la fuerza de trabajo contingente, los sitios de trabajo descentralizados y la participación activa de los empleados.

Así, la diversidad de la fuerza de trabajo incluye los diferentes antecedentes de los empleados que trabajan actualmente en las compañías. El trabajo hoy en día es más completo y se requiere de empleados que posean más **habilidades (competencias)**, ya que sin éstas, muchos empleados no podrán desarrollarse con éxito en las organizaciones del mañana.

En un futuro cercano, las áreas de Recursos Humanos necesitarán crear modelos y procesos para lograr agilidad, efectividad y competitividad global, lo que representa el gran reto en el que deberá centrarse la estrategia del área de R.H. para soportar el proceso de cambio. En el capítulo 3 del presente trabajo de investigación, se ahondará más en el tema.

1.1 Liberalismo y Neo-liberalismo.

A lo largo de la historia el gobierno ha impuesto restricciones y regulaciones sobre la actividad económica de los individuos. La historia de la humanidad ha sido la historia del poder del gobierno sobre el individuo, comenzando con las monarquías asirias y los faraones egipcios, pasando por las monarquías absolutas que dominaron todo el mundo hasta la Revolución Francesa en el Siglo XVIII. Basta recordar, que en ese tiempo las monarquías absolutas y la existencia de una aristocracia hereditaria, eran la norma que imperaba en toda Europa.

Las ideas esenciales del liberalismo, fueron elaboradas por John Locke, Montesquieu, David Hume y Adam Smith, entre otros.

La doctrina del *Liberalismo económico*, fue fundada por el economista y filósofo escocés Adam Smith (conocido como "El padre de la economía política"), hacia el Siglo XVIII, quien, en su obra publicada en el año 1776 intitulada "An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations" [Investigaciones sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones], el *laissez faire* aparece como el

motor del progreso económico.¹ El éxito de su obra, se debió a la sistematización del pensamiento económico alrededor del concepto central de los mercados.

Básicamente, la obra de Smith comprendió un estudio acerca de la creación de la riqueza, en la cual sostenía que ésta procedía del trabajo, contradiciendo las tesis de los mercantilistas, quienes creían que la misma, derivaba de una balanza comercial favorable, mientras que los fisiócratas, creían que dicha riqueza derivaba de la tierra. Adicionalmente, sostenía que con la descripción del trabajo se incrementa la riqueza debido a que aumenta la destreza de la fuerza de trabajo, ahorra tiempo y permite el empleo de ingenios mecánicos. Los límites de la división del trabajo vienen determinados por el tamaño del mercado y del "stock de capital".

El problema del crecimiento económico lo aborda con la tesis de que la libertad dentro de una sociedad, llevaría a la máxima riqueza posible.

En síntesis, el liberalismo se puede definir como la ideología de la libertad. Para los liberales, la libertad es el valor supremo, entendiendo el concepto de libertad como la ausencia de coerción y no como la ausencia de leyes como se pudiera pensar.

¹ "Enlaces latinoamericanos para economistas", [En línea]
<<http://www.geocities.com/WallStreet/Floor/9680/smith>>. [Consulta 29 de Abril-2005]

Es así como el liberalismo está a favor del gobierno o los gobiernos que más libertades le garantice a cada individuo, y que menos restricciones le imponga a sus actividades. Los liberales desconfían del gobierno y quieren restringir su poder sobre los ciudadanos. La existencia de un mercado libre no elimina la necesidad de un gobierno, de hecho el gobierno es esencial como árbitro para aplicar las reglas que se decidan. La gran ventaja del mercado consiste en que permite una gran diversidad.

En el ámbito económico, la libertad es la ausencia de coerción gubernamental para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios, más allá de lo indispensable para mantener la libertad misma.

A finales del siglo XIX, las ideas del liberalismo dominaban en todo el mundo occidental. No obstante, el liberalismo quedó marginado durante la mayor parte del siglo XX, debido a la desilusión que provocó el Capitalismo por la primera guerra mundial y por la depresión económica sufrida a finales de la década de 1920.

A principios de la década de 1980, el liberalismo volvió a considerarse como la única forma adecuada de gobernar, y es como nace un nuevo liberalismo: el **neoliberalismo**.

El neoliberalismo, ha conseguido además de implantar el libre mercado en el interior de los países (suprimiendo la regulación y las intervenciones estatales), en sí, las relaciones entre países. El mundo en su totalidad, tiende a funcionar básicamente con las leyes del libre mercado, sin interferencias de ningún tipo.

Bajo esta concepción, los países más libres económicamente son los más ricos, así mismo, los países más regulados, como Corea del Norte o Cuba están entre los más pobres. Históricamente, un mercado libre ha producido menos desigualdad, una distribución de la riqueza más amplia, y menos pobreza que cualquier otra forma de organización económica. Existe menos desigualdad en los países capitalistas avanzados que en los países subdesarrollados como la India.

1.2 El comercio internacional y la globalización de economías.

Adam Smith afirmó que los países se especializarán en producir aquellos bienes sobre los que tengan una *ventaja absoluta*, es decir, que sean capaces de producir el mismo número de bienes aplicando menor cantidad de trabajo.

El primer economista que sentó las bases teóricas que explican las *ventajas* que las naciones pueden lograr por medio del comercio internacional, fue David Ricardo (discípulo del economista Adam Smith), en su obra "Principios de economía política y tributación" en 1817.

David Ricardo, *introdujo* el concepto de *ventaja comparativa*, y explicó que independientemente de que un país tenga una *ventaja absoluta*, es decir, que pueda producir dos determinados tipos de bienes, en el cual uno de los dos tenga un menor costo que el otro, le convendrá importar aquel bien cuya producción sea menos eficiente y exportar aquel bien, en cuya producción sea más eficiente.

De igual forma, un país que no tenga *ventajas absolutas* en la producción de ningún bien, podría beneficiarse del comercio internacional, si se especializa en la producción de aquel bien en el que su producción es relativamente más eficiente. En el supuesto de que un país produzca ambos bienes de modo más o menos eficiente que otro, pero en igual grado, es decir, sin gozar de *ventaja comparativa* en ninguno de ellos, no podrá obtener ninguna ganancia del comercio internacional. Por ende, la pauta de producción de un país está determinada por su *ventaja comparativa*.

Posteriormente en el año 1848, J.S. Mill en su obra "Principios de economía política", explicó la forma en que se distribuyen las ventajas [a las que se refería David Ricardo] del comercio internacional entre los países. Además, formuló la ecuación de demanda internacional y la teoría de la demanda recíproca, que superaba y corregía en ciertos aspectos, la teoría de Ricardo.

Mill básicamente, se basó en el análisis oferta-demanda en el que no había entrado Ricardo, y explica cómo la distribución de las ganancias del comercio, depende de los precios relativos de los bienes que un país produce. La ecuación de demanda internacional, asegura que se alcanzará un equilibrio en los mercados internacionales, debido a la "competencia" entre compradores y vendedores (ley de la oferta y demanda); de modo que, el precio del total de bienes que el país importador desea recibir, coincida exactamente con el del total de bienes que el país exportador desea enviar.

"Cada nación producirá aquellos bienes en los que goce de una ventaja relativa y mediante el intercambio los distintos países se complementarán, sacarán provecho de sus diferencias. De este modo las diferencias de recursos [materiales], capacidades de la fuerza laboral y características del factor capital de los distintos países determinarán los patrones del comercio internacional".²

Cabe precisar, que esta teoría conocida como la *teoría clásica de los valores internacionales*, fue doctrina líder hasta la década de 1920. En el siglo XX (1933), se produce un avance significativo en la teoría del comercio internacional, con la obra de B. Ohlin "Comercio interregional e internacional" entra en juego una nueva explicación que complementa a la *teoría de la ventaja comparativa*, dando origen a

² MARTÍNEZ COLL, Juan Carlos (2001). "Comercio Internacional y globalización en la economía de mercado, virtudes e inconvenientes". [En línea] <<http://www.eumed.net/cursecon/15/index.htm>> [consulta 4 de Mayo-2005]

la teoría neoclásica del comercio: la *teoría de las proporciones factoriales o modelo Heckscher-Ohlin*.

De acuerdo a esta teoría neoclásica (de las proporciones factoriales), generalmente los factores abundantes son relativamente baratos, y los factores escasos, relativamente caros en cada una de las regiones. Aquellas mercancías que en su producción, requieren una buena cantidad de los primeros (baratos) y pequeñas cantidades de los segundos (caros), se exportan a cambio de bienes que utilizan en la proporción inversa. Así, indirectamente los factores cuya oferta es abundante, se exportan, y aquellos con oferta más escasa, se importan.

Esta teoría, supone un desarrollo que supera a la de la *ventaja comparativa*, sin representar una modificación radical de los principios de David Ricardo y Mill. De hecho, las causas que explican el comercio, siguen siendo en esta teoría, las mismas, es decir, que los países son diferentes y sus producciones se complementan entre sí, con la diferencia que este nuevo modelo aporta una solidez que, al formalizarse por Samuelson, se convirtió en doctrina dominante en el campo de la teoría económica.

Según esta teoría (neoclásica), cada nación producirá aquellos bienes en los que goce de una ventaja relativa y mediante el intercambio, los distintos países se complementarán, y sacarán provecho de sus diferencias. De esta forma, las diferencias de recursos, capacidades de la fuerza laboral, y características del

factor capital de los distintos países; determinarán los patrones del comercio internacional. Por ejemplo, los países más desarrollados, exportarán manufacturas e importarán productos no elaborados; mientras que los países en vías de desarrollo, importarán manufacturas y exportarán, productos no elaborados como alimentos o materias primas; debido al diferente precio relativo de sus factores.

Este tipo de intercambios mejora el bienestar mundial, ya que el comercio puede considerarse como un método indirecto de producción, puesto que, en vez de producir un bien por sí mismo, un país puede producir otro bien e intercambiarlo por el bien deseado. Un bien es importado porque la producción indirecta, requiere menos trabajo que la producción directa.

De acuerdo a la visión de la teoría tradicional, según la cual, los países se complementan en sus producciones, todo el comercio debería ser interindustrial, por lo que el comercio intraindustrial, no debería de existir. A pesar de esto, el comercio intraindustrial existe, y según afirmaciones de P. Frugman y E. Helpman: "In practice, however, nearly half the world's trade consists of trade between industrial countries that are relative similar in their relative factor endowments" [Sin embargo, en la práctica, alrededor de la mitad del comercio mundial consiste en el comercio de bienes entre países industriales que son similares relativamente en sus factores de producción relativos].

A partir de la creación de la Comunidad Económica Europea en 1957, los intercambios entre las naciones europeas pertenecientes a la comunidad, todas ellas con economías desarrolladas, aumentaron considerablemente a raíz de la unión aduanera, lo cual dejó ver que este comercio, no obedecía al modelo Heckscher-Ohlin-Samuelson de complementariedad productiva entre naciones o comercio interindustrial, sino que por el contrario, era en gran medida intercambio intraindustrial.

Ligado al Liberalismo, Neoliberalismo y al comercio internacional, se encuentra el concepto de **globalización**.

La *globalización* ha sido un proceso de largo plazo, "cuyos orígenes se remontan a la época en que el descubrimiento y la conquista del Nuevo Mundo y la llegada de los portugueses a Oriente, conformaron por vez primera en la historia, un sistema global de alcance planetario".³ Posteriormente, el fenómeno de la globalización se aceleró a partir de la Revolución Industrial en el siglo XIX, y adquirió nuevo impulso a mediados del siglo XX, a raíz de la segunda guerra mundial.

La *globalización* es una nueva fase del desarrollo del capitalismo, y es de igual forma, un producto del neoliberalismo. Actualmente, bajo este concepto está concebido el orden económico mundial.

³ FERRER, Aldo. (1999) *La Globalización, la crisis financiera y América Latina*. En Comercio Exterior. BANCOMEXT. 49 (6)

El fenómeno de la *globalización* abarca en su conjunto, al libre comercio internacional, al movimiento de capitales a corto plazo, a la inversión extranjera directa, a los fenómenos migratorios, y al desarrollo de las tecnologías de la comunicación (con su respectivo efecto cultural).

La formación de capital, el cambio técnico, la asignación de recursos, el empleo, la distribución del ingreso y los equilibrios macroeconómicos; están fuertemente influidos por las relaciones con el sistema internacional.

La *globalización* no es un fenómeno nuevo, sin embargo, en la actualidad tiene dimensiones distintas y más complejas que en el pasado. Algo que hay que destacar, es el hecho de que el crecimiento del comercio mundial se concentra actualmente en los bienes de mayor valor agregado y contenido tecnológico. El comercio y las inversiones privadas directas, tienen un peso específico en la actividad económica de los países.

Se puede decir que la *globalización*, se refleja en dos grandes ámbitos:

- 1) En la producción y el comercio (real),
- 2) En lo financiero (virtual)

En el ámbito de la producción y el comercio, el fenómeno de la *globalización* dista de ser total, debido a que los países desarrollados protegen sus mercados en

productos que consideran vulnerables, como pueden ser los agrícolas, los textiles y los siderúrgicos. Adicionalmente, hay demasiadas restricciones a las migraciones internacionales de personas. Entonces, se puede decir que la *globalización* en este ámbito es parcial y selectiva, comprende las esferas en que predominan los intereses de los países más avanzados.

En el ámbito financiero, la dimensión política de la *globalización* es relativamente más importante que en las esferas reales de la economía mundial, pues es casi total; de hecho existe, un mercado financiero de escala planetaria, en donde el dinero circula libremente y sin restricciones.

El desarrollo es, un proceso de transformación de cada espacio nacional, modernización del Estado, promoción de la iniciativa individual, estabilidad de las reglas del juego y del marco institucional, aumento del ahorro y la inversión, fomento de la competitividad, educación, ampliación de las bases científicas y tecnológicas; entonces, este proceso se gesta desde adentro de la realidad de cada país, y resulta de su capacidad de insertarse en el escenario mundial, consolidando la capacidad de decidir el propio rumbo, en un mundo global.

El caso de América Latina y su incapacidad histórica de responder con eficacia a los desafíos y oportunidades que plantea el orden global, explica la persistencia del subdesarrollo y la dependencia. De esta experiencia histórica y la realidad

contemporánea, se concluye que sólo tienen éxito los países capaces de emprender una concepción propia del desarrollo, y sobre estas bases, integrarse al sistema mundial.

1.3 México, el TLCAN y la globalización.

Un hecho que cambió el rumbo de la política económica de México, fue que a raíz de la crisis financiera de 1982, el gobierno de Miguel de la Madrid, comenzó a dar a la economía una orientación hacia el mercado, por lo que impuso serios recortes al gasto público, abatió las regulaciones al mercado laboral y abrió la economía a la inversión extranjera y a la competencia. Esa tónica neoliberal, se acentuó en el siguiente sexenio de Carlos Salinas de Gortari, quien entre otras acciones, consiguió negociar un Tratado de Libre Comercio entre Canadá, Estados Unidos y México.

Para situar a México en un entorno de globalización, es imprescindible analizar el efecto del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), ya que este hecho, marca un parte aguas en las relaciones comerciales de México con sus vecinos del norte, entre los que se encuentra una de las principales potencias económicas del mundo: Los Estados Unidos de Norteamérica.

Bill Clinton, en su ponencia durante la Cumbre de Negocios en Veracruz en Octubre de 2003, afirma que “uno de los momentos creativos de la globalización de los últimos años se dio con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. El punto fundamental en que se basa un acuerdo como éste, es el reconocimiento de que de todas las fuerzas socioeconómicas que imperan en el mundo, la más importante es la **interdependencia** [...] Ya no es momento de erigir bardas ni fronteras, ni tampoco de abstenerse de tomar decisiones y emprender acciones”.⁴

Con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte a principios del año de 1994, constituido por Canadá, Estados Unidos y México; se presentaron los siguientes datos económicos:

“Nació la región de libre intercambio más grande del mundo, con casi 400 millones de habitantes y ocho billones de dólares de producción”.⁵

“El comercio entre México y Estados Unidos casi se triplicó, y con Canadá más que se duplicó,

[...] Antes del TLCAN, México mantenía un déficit comercial con Estados Unidos; a partir del tratado ha obtenido un saldo comercial a su favor,

⁴ CLINTON, Bill. (2004) “La agridulce interdependencia” en *Foreign affairs en español. ITAM*. 4 (1), p. 17

⁵ SALINAS DE GORTARI, Carlos. (2004) “Diez años de TLCAN y el fracaso de Cancún” en *Foreign affairs en español. ITAM*. 4 (1), p. 2

[...] Antes del TLCAN, el hidrocarburo [petróleo] representaba la cuarta parte de las exportaciones. Ahora [en el año 2004, diez años después] representa menos de la décima parte del total,

[...] No sólo creció el comercio entre los socios del tratado. En el caso de México aumentó el comercio en su conjunto... A diferencia de otras regiones comerciales, el comercio en el TLCAN [entre los países que forman el tratado] no creció disminuyendo sus intercambios comerciales con el resto de las regiones”.⁶

De la exposición hecha por Basil “Buzz” Hargrove⁷, presidente del mayor sindicato del sector privado de Canadá, el *Canadian Auto Workers*, se presentan a continuación algunas consideraciones que merecen ser resaltadas:

“Con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte la planta productiva se hizo más competitiva. Adicionalmente, el Tratado estimuló el flujo de inversiones hacia México y de igual forma, incentivó la creación de pequeñas y medianas empresas.

[...] En Canadá y en México, la decisión de adherirse a un área de libre comercio con Estados Unidos reflejaba la decisión de las elites políticas y empresariales de abandonar las estrategias de desarrollo mas intervencionistas, a favor de un modelo con mayor orientación hacia las exportaciones y dirigido por las empresas (neoliberalismo). Esta decisión no tuvo que ver en su mayor parte con el comercio,

⁶ Idem, p.3

⁷ Op. Cit. pp. 28 a 35

sino que más bien se relacionó con una elección fundamental del régimen de economía política.

[...] El Tratado de Libre Comercio de América del Norte contiene 22 capítulos, varios apéndices y dos acuerdos colaterales. El programa entero de reducción de aranceles que ofrece el tratado está descrito en una sola sección de un solo capítulo, lo que presupone que el tratado en su totalidad representa mucho más que la mera eliminación de aranceles al comercio continental de mercancías, por lo que se puede concluir que el principal objetivo del TLCAN era facilitar y asentar un proceso de desregulación y de mercantilización, y no sólo permitir el incremento del comercio bilateral en bienes y servicios.

[...] El principal impacto económico del TLCAN ha sido su influencia en dar mayor solidez a un cambio neoliberal histórico en las políticas económicas de México. La percepción entre los inversionistas y empresarios extranjeros de que México es una jurisdicción estable, favorable a la empresa y de bajos costos, contribuyó a atraer miles de millones de dólares en nueva inversión extranjera”.

Cabe mencionar que además del TLCAN en el que participa México, en los últimos años la tendencia ha sido seguir estableciendo tratados internacionales de libre comercio con otros países y regiones del mundo. Actualmente se tienen celebrados 10 acuerdos de libre comercio con 31 naciones involucradas, entre los que destacan los siguientes:

Nombre del Tratado (País o Región del Tratado)	Fecha de celebración (1) o de entrada en vigor (2).
T.L.C. México – Bolivia	Sept. 10, 1994 (1) Enero 01, 1995 (2)
T.L.C. México – Chile.	Abril 17, 1998 (1) Agosto 1999 (2)
T.L.C. México – Costa Rica.	Abril 05, 1994 (1) Enero 01, 1995 (2)
T.L.C. Grupo de los Tres. (México, Colombia y Venezuela)	Junio 13, 1994 (1) Enero 01, 1995 (2)
T.L.C. México – Nicaragua.	Diciembre 18, 1997 (1) Junio 01, 1998 (2)
T.L.C. México – Triángulo del Norte. El Salvador, Guatemala y Honduras.	Junio 29, 2000 (1) Enero 2001 (2)
T.L.C. México – Unión Europea. (Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Portugal, Reino Unido, Suecia)	Julio 01, 2000 (2)
T.L.C. México – Israel.	Abril 10, 2000 (1) Julio 01, 2000 (2)

Fuente: NexoMéxico® <<http://www.nexomexico.com.mx/tlc.asp>>

En el caso de México y América Latina, no sólo están rezagados en materia comercial con respecto a sus socios, sino también en **educación** y **conocimientos** con sus competidores, lo que establece el marco de referencia de la realidad que enfrentan hoy en día las industrias y el comercio de nuestro país.

Sin embargo, no todo ha sido desfavorable para las empresas mexicanas. De un estudio publicado recientemente en la revista *América economía*⁸, en la cual se muestra la posición (Ranking) que ocupan las 100 empresas más competitivas a nivel Latinoamérica, atendiendo el retorno sobre activos de los últimos tres años, obedeciendo al resultando que las utilidades se encuentren por sobre el promedio de la industria, y que dichas utilidades provengan del negocio (privilegiando el margen operacional); se destaca el hecho de que el 85% de las 100 empresas competitivas de este año, están distribuidas entre Brasil, Chile y México. Figuran entre otras, las siguientes empresas mexicanas: *Alsea, Grupo Bimbo, Grupo La Moderna, Grupo Maseca*, en el rubro de alimentos; *Grupo Modelo y Femsa*, en el rubro de bebidas; *Corporación Moctezuma y Cemex*, en el rubro de cemento; *Grupo Sanborns, Grupo Elektra y Organización Soriana*; en comercio; *América Movil y Telmex*, en comunicaciones; así como en construcción, considerado como un rubro motor para la economía, destacan *Homex, Consorcio Ara, Urbi Desarrollos y Corporación Geo*. En total son 25 empresas mexicanas que se lograron posicionar en el Ranking.

En el mismo artículo se describe la experiencia de la empresa mexicana *Cementos Mexicanos "Cemex"*, que se ha convertido en la tercera cementera a nivel mundial, gracias a que su diversificación global le ha permitido gozar de costos de capital similares a los de sus competidores europeos, logrando obtener en los últimos 15

⁸ 100 Competitivas.-*La Fiesta sin fin* En el Número 297 del 8-21 Abril de 2005.

años un promedio del 31% de EBITDA⁹ (efectivo generado por la operación normal, es decir, la Utilidad Neta adicionada de los cargos a resultados que no representaron salida de efectivo y disminuida de los créditos a resultados que no implicaron entradas de fondos como son la Depreciación, Amortización, Impuestos e Intereses).

Es cierto que ejemplos positivos como el anterior de empresas mexicanas que han logrado destacar y obtener ventaja competitiva en un mundo globalizado puede haber muchos, como también lo es el hecho de que puede haber otros tantos ejemplos de empresas que no soportaron la fuerte competencia que exige el fenómeno de la globalización y por consiguiente tendieron a desaparecer.

Lo que es innegable es la situación de que la globalización está presente en todos los aspectos de nuestras vidas, y por lo tanto, si las empresas no consideran ese fenómeno como parte de su entorno, entonces se quedarán rezagadas respecto de aquellas que lo vean como una amenaza que es preciso convertirla en una oportunidad.

En la siguiente gráfica se muestran los principales factores que afectan a los *Sistemas Productivos Locales (SPL)* en una economía globalizada, y que en conjunto forman el entorno en lo referente a la expansión de los negocios internacionales de las empresas mexicanas.

⁹ Por sus siglas en Inglés: Earning Before Interest, Taxes, Depretation and Amortitation.

Como se puede observar, todos esos factores giran alrededor de las empresas locales y provienen del entorno mundial.

En el presente trabajo se hará énfasis en la necesidad de gestionar el Capital Humano y por ende, el contar con indicadores de referencia que midan esa gestión.



1.4 El papel de los Recursos Humanos en la globalización.

“La *aldea global* visionada por Marshall McLuhan y la *noosfera* o envoltura pensante de la Tierra predicha por Pierre Theillard de Chardin, ambas concebidas a mediados del siglo XX¹⁰, ya no están en el horizonte, están en el aquí y en el ahora. El mundo se empequeñece gracias al uso cada vez mayor de las telecomunicaciones, los viajes, la información, las ideologías y las asociaciones.

La *aldea global* es un término que refleja el estado de las relaciones comerciales y de **conocimiento** de nuestro mundo. En la actualidad no existen las fronteras nacionales, la única economía cerrada es el mundo.

La globalización implica nuevos mercados, nuevos productos, nuevos conceptos, nuevas capacidades y nuevas maneras de pensar los negocios. La globalización refleja las operaciones de negocios a través del todo el mundo en nuestros días. Cada vez más, se diluyen las fronteras entre países y culturas.

El mundo se ha beneficiado de una mayor apertura y, por ende, del comercio y la inversión, pero las condiciones para participar y competir en dicho juego exigen que las naciones posean gran capacidad de **conocimiento**, entendiendo a éste, como el acervo de capital humano, científico y tecnológico de una empresa o

¹⁰ TAMAMES, Ramón. (2002) “*La irreversible globalización: premonitores, protagonistas y descontentos. Entre Davos y Porto Alegre*”. Contribuciones a la economía. [En línea] <<http://www.eumed.net/cursecon/colaboraciones/>> [consulta 4 de Mayo-2005]

sociedad, medible (con el uso de indicadores) y fácilmente comparable con los acervos de otras empresas o sociedades.

Es así, como el éxito duradero de las empresas y también de los países que las albergan, está en función de la capacidad que tengan para generar y difundir **conocimiento**.

Por muy desarrollados que estén los regímenes de comercio e inversión internacionales, las condiciones de su estabilidad o avance dependen en demasía de consideraciones internas, como lo es el grado de preparación académica de su población.

En lo concerniente al nivel educativo como determinante de la competitividad, la posición de América Latina es muy endeble puesto que la región está atrapada por dos lados: baja competitividad y bajo nivel educativo de sus pobladores. Estos dos factores (competitividad y nivel educativo) tienen gran relevancia para lograr economías abiertas y globalizadas, pues son indicadores tanto del desempeño como del potencial de crecimiento.

El aumento de las corporaciones multinacionales y transnacionales impone nuevas necesidades a los Gerentes de Recursos Humanos, entre las que destacan el de asegurar la disponibilidad de la mezcla apropiada de empleados en términos de **conocimientos, habilidades y adaptabilidad cultural** para desempeñar las tareas globales.

Como parte de las organizaciones, el área de Recursos Humanos debe estar preparada para enfrentar los efectos cambiantes del mundo laboral, lo cual implica comprender los cambios originados por la globalización, la diversidad de la fuerza de trabajo, los requerimientos cambiantes de habilidades, el adelgazamiento de las corporaciones, las iniciativas de mejoramiento continuo, la reingeniería, la fuerza de trabajo contingente, los sitios de trabajo descentralizados y la participación activa de los empleados.

Así, la diversidad de la fuerza de trabajo incluye los diferentes antecedentes de los empleados que trabajan actualmente en las compañías. El trabajo hoy en día es más completo y se requiere de empleados que posean más **habilidades (competencias)**, ya que sin éstas, muchos empleados no podrán desarrollarse con éxito en las organizaciones del mañana.

En un futuro cercano, las áreas de Recursos Humanos necesitarán crear modelos y procesos para lograr agilidad, efectividad y competitividad global, lo que representa el gran reto en el que deberá centrarse la estrategia del área de R.H. para soportar el proceso de cambio. En el capítulo 3 del presente trabajo de investigación, se ahondará más en el tema.

2.1 Enfoque Clásico.

El enfoque clásico de la Administración puede dividirse en las siguientes orientaciones: la teoría de la administración científica, y la teoría clásica o escuela anatomista y fisiologista de la organización.

2.1.1 Teoría de la administración científica. (Taylor)

La escuela de la administración científica, se desarrolló en los Estados Unidos a partir de los trabajos de varios ingenieros, de entre los cuales, destacó Frederick Winslow Taylor.

La unidad básica de la administración científica, era la función y la construcción de una estructura formal, necesaria para establecer los objetivos en primera instancia, y después, dividir el trabajo en unidades menores.

Taylor estimó que cada operario, producía sólo la tercera parte de lo que su potencial le permitía, y la denominó como *ociosidad sistémica*. El punto medular de esta teoría, se centraba en incrementar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, es decir, el nivel de los obreros. Es por ello, el énfasis en el análisis y en la división del trabajo del obrero.

Las personas eran consideradas únicamente instrumentos de producción, y eran utilizadas para alcanzar la eficiencia operacional. Los clásicos, ignoraban la importancia de los factores humanos, debido a que creían que los individuos debían estar siempre sometidos a un sistema de autoridad. En este sentido, Taylor consideraba al obrero, como un ser irresponsable, holgazán y negligente; por lo cual, elaboró un sistema educativo basado en la intensificación del ritmo del trabajo, en busca de incrementar la eficiencia organizacional.

Los estudios de Taylor se dividen en dos fases, las cuales están acompañadas de una publicación:

El primer estudio se refiere exclusivamente a las técnicas para racionalizar el trabajo del obrero, por medio del estudio de tiempos y movimientos y se relaciona con el lanzamiento del libro *Shop management* [Administración de Fábricas].

Este estudio de tiempos, comprende dos facetas: una analítica y otra constructiva. En la fase analítica, cada actividad se descomponía en tantos movimientos elementales simples como fuera posible; las maniobras inútiles se descartaban, los métodos más rápidos y mejores para realizar cada movimiento elemental eran seleccionados con base en la observación de los trabajadores más habilidosos, cuyas maniobras eran cronometradas y registradas.

La fase constructiva, involucraba la elaboración de un archivo de movimientos elementales y tiempos, los cuales siempre que fuera posible deberían ser utilizados en otras actividades o clase de trabajo.

El objetivo básico de la administración científica, era incrementar la productividad del trabajador por medio de un análisis científico (sistemático) de las tareas que realizaba, para así llegar a la **"mejor manera"** de realizarlas, y asegurar la prosperidad para la empresa y los beneficios máximos para los trabajadores.

Otro objetivo del enfoque de la administración científica, era motivar a los empleados para que trabajaran lo más rápido posible, dado que utilizaban **"la mejor manera"** para producir que se les había enseñado.

Taylor propuso el *sistema de pago por unidad producida* o *sistema de destajo*, como solución al problema de la motivación con la siguiente fórmula: cuantas más piezas produjese el trabajador, tanto mayor será su remuneración. En términos de incentivos, cada trabajador recibiría un pago individual por sus resultados. Taylor afirmaba que era un deseo natural de los "hombres de primera clase", obtener ganancias materiales y progreso personal, basados en sus propios **talentos** y aplicación.

Para Taylor, la especialización del obrero fue uno de los principales argumentos para plantear el proceso de producción desde una perspectiva de administración científica.

Con el propósito de eliminar todos los elementos extraños y poder concentrar la atención en la tarea esencial, Taylor propuso el concepto de "administración funcional", según el cual, la tarea de la supervisión debía ser subdividida entre los diversos supervisores especializados.

Taylor expuso como resultados de sus estudios, en su obra más conocida como *Principios de la Administración Científica*, los cuatro principios básicos de la **Administración Científica**, mismos que a continuación se enuncian:

1. Desarrollar un método científico para el trabajo de los obreros,
2. Establecer el proceso científico para seleccionar y entrenar al personal.
3. Cooperación entre las gerencias y los obreros.
4. División del trabajo de los obreros con base en su especialización.

Un valioso aporte de Taylor en relación con el administrador y la delegación, fue el conocido *principio de excepción*, estableciendo que la administración se debe concentrar en las actividades estratégicas y de gran importancia, para dejar las operaciones estandarizadas y rutinarias, al personal de operaciones.

“Esta escuela de la **administración científica** se basa en tres grandes supuestos:

Primero.- Con la aplicación del método científico para analizar los problemas de la organización, se tendrá como resultado una práctica mejorada.

Segundo.- Al obrero se le debía decir como desempeñar sus tareas en las plantas de producción, basándose en el análisis científico del trabajo.

Tercero.- Cada trabajador es considerado un “hombre económico” clásico, interesado en maximizar sus ganancias monetarias”.¹¹

Es importante mencionar que junto con Taylor, otros personajes hicieron aportaciones importantes para crear esta corriente de pensamiento administrativo, entre los cuales se encuentran:

Frank B. Gilbreth y Lilian M. Gilbreth, con sus estudios acerca de los *tiempos y movimientos*, aplicando los métodos de Taylor inicialmente, para desarrollar posteriormente sus propias técnicas, además del estudio acerca de la *fatiga humana*, según el cual, determinó que ésta era un reductor de la eficiencia.

Henry L. Gantt aportó principalmente, el sistema de pago de incentivos de la “tarea-bono”, con el cual, el trabajador ganaba un bono cuando alcanzaba cierto parámetro, este método, tuvo mejor aceptación que el del “índice por pieza diferencial” propuesto por Taylor.

¹¹ OLIVEIRA DA SILVA, Reinaldo. (2002) *Teorías de la administración*, 1 ed. México. Internacional Thomson Editores. P.124.

Otra aportación importante es la conocida Gráfica de Gantt¹² (cronograma), que compara el desempeño real con el planeado, así como el tiempo empleado en cualquier actividad que sea susceptible de medir.

Carl Barth básicamente, se orientó a resolver las variables y las complejidades del corte de metales (de las máquinas), para lo cual, propuso combinar una regla de cálculo logarítmica y un conjunto de tablas, que permitían resolver cualquier dificultad de alimentación de la máquina. Por lo cual, es considerado el más ortodoxo del movimiento de la administración científica, sin un mayor aporte en el aspecto del trabajo humano.

Herrington Emerson, desarrolló los primeros trabajos sobre la selección y el entrenamiento de los empleados.

Morris Cooke, aplicó los principios y las técnicas de la administración científica en las áreas del gobierno y la educación. Demostró que esta teoría, tenía aplicación en todo tipo de organizaciones. Estimuló a los empleados para que participaran en descubrir **“la mejor manera de hacer las cosas”**; la cual difería con la de Taylor, quien sostenía que, sólo los especialistas podían desempeñar tal función.

En resumen, se puede decir que la principal característica de la administración científica propuesta por Taylor, es la del énfasis en las tareas.

¹² Ver ejemplo en el apéndice.

Para muchos autores contemporáneos, esta teoría adolece de muchos defectos, como son:

1. *Mecanicismo de la administración científica.*- Esta teoría concibió a la organización como una distribución rígida y estática de piezas, dándole poca atención al elemento humano y limitándose a las tareas y los factores directamente relacionados con el cargo.

2. *Superespecialización del obrero.*- La extrema división del trabajo en su constante búsqueda de la eficiencia administrativa, trae como resultado que se facilite la ejecución de las tareas y con ello la selección, el entrenamiento y la supervisión de personal. Además permite la sencilla sustitución de individuos así como el incorporar fuerza laboral de nivel más bajo con sus respectivas consecuencias: altas utilidades, bajo nivel salarial y tensiones sociales o sindicales. Para William G. Scott, "esta forma de organizar las tareas no sólo privan a los trabajadores de la satisfacción en el trabajo sino que, violan la dignidad humana".¹³

3. *Visión microscópica del hombre.*- La utilización de los seres humanos en la organización se reduce bajo esta teoría a las tareas que se ejecutan en la línea de producción. Comprende simplemente las variables fisiológicas como la fatiga física (no la mental). Etzioni en su obra *Organizaciones modernas* (1962) concluye que según esta teoría, el hombre era visto como un apéndice de la maquinaria industrial.

¹³ SCOTT, William G. (1962) *Human Relations in Management*. Homewood, III., P.43

4. *Ausencia de comprobación científica.*- Los precursores de esta poco utilizaron la investigación y experimentación científica para comprobar sus teorías.
5. *Enfoque incompleto de la organización.*- Se centra únicamente en los aspectos formales de la organización ignorando a la organización informal, es decir, a los aspectos humanos de la organización y sus interrelaciones con los demás aspectos de la organización.
6. *Limitación del campo de aplicación.*- El diseño de cargas y tareas, así como el desarrollo de instrumentos, métodos y procedimientos estandarizados y rutinarios, bajo esta teoría se basan en el hecho de que la tecnología empleada y las operaciones de la organización permanecerán estables e inalterables a largo plazo.
7. *Enfoque prescriptivo y normativo.*- Trata de establecer y prescribir (como receta) principios normativos que deben aplicarse al pie de la letra, para que pueda tener éxito el administrador, es decir que busca estandarizar las situaciones para unificar y dictar la manera en que deberán ser administradas.
8. *Enfoque de sistema cerrado.*- Visualiza a las organizaciones como si fueran entidades aisladas y herméticamente cerradas a la influencia del entorno, observando únicamente lo que sucede dentro de la organización.

2.1.2 Teoría Clásica o Teoría de la administración (Fayol).

El fundador de esta teoría fue el Ingeniero francés Henry Fayol, quien es considerado el "Padre de la administración moderna", mismo que en su libro *Administration Industrielle et Générale* (1916), expuso su teoría de la administración.

En la teoría clásica, se parte de la visión del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, parte entonces, de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, iniciando la concepción anatómica y estructural de la organización.

En el ámbito del personal, Fayol sostuvo en un folleto presentado en el Congreso Internacional de Minas y Metalurgia (1900), que "todos los empleados de una organización participan en mayor o menor grado, en la función de la administración [...] y tienen la oportunidad de ejercitar sus facultades administrativas y de que se les reconozca por ello. Los que son particularmente **talentosos** pueden subir de los grados más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional".

Es así, como empieza a diferenciar la **habilidad administrativa** del **conocimiento tecnológico**, afirmando que "si un líder es buen administrador, pero es técnicamente mediocre, por lo general será mucho más útil para la empresa que si fuera un técnico brillante pero un administrador mediocre"; es por

lo anterior, que concluye que el éxito de la organización depende más de las habilidades administrativas de sus líderes, que de sus habilidades técnicas.

Los administradores debían contar con ciertas **cualidades, conocimientos y experiencias**, a saber:

- *Cualidades físicas*: salud, vigor, trato;
- *Cualidades mentales*: capacidad para aprender y entender, juicio, vigor mental y adaptabilidad.
- *Cualidades morales*: energía, firmeza, iniciativa, disposición para asumir responsabilidades, lealtad, dignidad, tacto;
- *Educación general*: familiaridad general con asuntos no exclusivos de la función desempeñada;
- *Conocimiento especial*: propio de la función, ya sea técnico, comercial, financiero, administrativo, etc.
- *Experiencia*: conocimiento adquirido en el trabajo o cúmulo de lecciones que las personas logran de las cosas.

Con lo anterior, Fayol resaltó la importancia de que las personas cubrieran ciertos requisitos, lo cual dependía de su situación en la jerarquía, partiendo de la separación en niveles, de las actividades técnicas respecto de las administrativas.

Según Fayol, todas las actividades u operaciones de una empresa pueden ser divididas en seis grupos o funciones, como sigue:

1. Funciones técnicas.
2. Funciones comerciales.
3. Funciones financieras.
4. Funciones de seguridad.
5. Funciones contables.
6. Funciones administrativas.

Las funciones administrativas, coordinan y sincronizan las actividades de las demás funciones y están por encima de ellas, debido a que ninguna de las primeras cinco funciones se encargan de formular el programa de acción general de la empresa, constituir su cuerpo social, coordinar los esfuerzos ni armonizar sus acciones; ya que estas tareas son designadas habitualmente con el nombre de administración.

Fayol definió a la **administración** como el acto de realizar actividades administrativas, las cuales engloban las funciones de Previsión, Organización, Dirección, Coordinación y Control; mismas que en su conjunto, constituyen el proceso administrativo. Tales elementos se encuentran presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o incluso, cualquier área de la empresa. Es así como existe una proporcionalidad de las funciones administrativas, es decir, se reparten por todos los niveles de la jerarquía de la empresa y no son privativas de la alta dirección.

Por otra parte, Fayol definió los *principios generales de administración*, considerando el término de *principio* para apartarse de cualquier idea de rigidez, puesto que en materia administrativa, nada hay de rígido o absoluto. En administración, todo es cuestión de **medida, ponderación y sentido común**. Por ende, tales principios son maleables y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar. Para Fayol, los principios generales de la administración son:

- División del trabajo
- Disciplina
- Iniciativa
- Unidad de mando
- Centralización
- Espíritu de equipo
- Estabilidad del personal
- Autoridad y responsabilidad
- Orden
- Equidad
- Unidad de dirección
- Remuneración del personal
- Jerarquía o cadena escalar
- Subordinación del interés individual al interés general

Otro aspecto importante que destacó Fayol fue el de la previsión, con la cual se anticipaba el futuro planeado y los cálculos de gastos. De igual forma, visualizó la necesidad de contar con diagramas de la organización, realizar reuniones y elaborar informes, así como contar con un sistema de contabilidad para mantener informada a la administración. Actualmente los sistemas mas avanzados de la informática aplicada a la alta dirección, contemplan esta visión general de la organización.

2.2 Enfoque estructuralista.

El enfoque estructuralista comprende las siguientes teorías:

- 1) La teoría de la burocracia.
- 2) La teoría estructuralista.

2.2.1 Teoría de la Burocracia.

Definición: "La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, o lo que es lo mismo, la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la consecución de esos objetivos".¹⁴

Esta teoría de la administración, tuvo su origen en Europa a principios del siglo XX, trataba de imponer la racionalidad técnica requerida para proyectar y construir un sistema administrativo, basado en el estudio exacto de los tipos de relaciones humanas necesarias para incrementar la productividad.

También tuvo su origen en la necesidad de organización de las empresas, cuyo tamaño y complejidad operativa aumentaban paulatinamente. Era requerido un modelo de organización racional que abarcara las muchas variables involucradas y el comportamiento de los participantes, aplicable no solo a las fábricas, sino a todas las áreas y formas de actividades de las empresas.

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. (2000) *Introducción a la teoría general de la administración*. 5ed. Bogotá. Editorial Nomos. p. 451.

La teoría de la burocracia introdujo el estudio del aspecto institucional de la administración con base en la ciencia política, el derecho y la sociología.

La burocracia como forma de organización de las actividades humanas es muy antigua, pero como teoría, se conoce a partir de los estudios de Max Weber. El estudio sistemático sobre la burocracia corresponde a Weber, el cual concibió lo que sería una burocracia ideal. Las investigaciones de Weber, pretendían establecer la estructura, la estabilidad y el orden de las organizaciones; por medio de una jerarquía integrada de actividades especializadas, definidas por reglas sistemáticas.

En los sistemas burocráticos cada trabajador podría definir con precisión su actividad y su relación con otras actividades. Los burócratas eran los administradores habilidosos que hacían que las organizaciones funcionaran.

En su origen y de acuerdo a los estudios hechos por Weber, la burocracia presentaba las siguientes características:

1. *División del Trabajo.*- La especialización hace que el trabajo humano sea intercambiable, lo cual contribuye a lograr la eficiencia organizacional. Cada puesto tiene claramente definidas las responsabilidades y la delegación de autoridad competente.

2. *Jerarquía de autoridad.*- Los puestos de los empleados se organizan de tal manera que forman la jerarquía (cadena de mando) sobre la cual se estructura la organización. Cada puesto jerárquico contiene responsabilidades y deberes específicos, así como también privilegios.

3. *Racionalidad.*- Todos los miembros de la organización son seleccionados con base en la calificación técnica que les permite alcanzar un desempeño adecuado; las promociones se obtienen por desempeño y capacitación (mérito), se realiza un esfuerzo consciente para adecuar la ejecución del trabajo a las calificaciones del administrador y/o candidato. El criterio rector es el grado de adecuación del potencial del empleado en términos de educación, entrenamiento, conocimiento y habilidad para realizar determinada actividad en una organización.

4. *Reglas y normas.*- Las decisiones administrativas se basan en reglas, disciplina y controles relacionados con el cumplimiento de los deberes oficiales, aplicados en forma impersonal tanto a los empleados de la organización como a los clientes de la misma.

5. *Compromiso profesional.*- Los administradores trabajan por salarios fijos ya que no son propietarios de los negocios que administran, son entrenados para realizar actividades administrativas y tratan de alcanzar la mejor calificación en eficiencia organizacional y controlar las actividades de los empleados en este mismo sentido.

6. *Registros escritos.*- Las burocracias cuentan con elaborados registros que detallan las transacciones de la organización a efecto de establecer la continuidad organizacional y de alcanzar la uniformidad de acción.

7. *Impersonalidad.*- Las reglas y los procedimientos son aplicados de forma uniforme e imparcial, así, todos los administradores son evaluados de acuerdo con reglas objetivas, lo cual no le permite al supervisor basarse en consideraciones personales o emocionales que distorsionan las evaluaciones.

Una aportación de Weber es la de su *teoría de la autoridad*, también conocida como *sistema de control social*. La esencia de la autoridad radica en que las órdenes o las decisiones sean obedecidas voluntariamente, ya sea porque la fuente de la que emanan es considerada legítima, o porque involucra una suspensión previa del juicio sobre su naturaleza.

Cada individuo debe reportar a la persona que ocupa el nivel jerárquico superior inmediato. La autoridad del funcionario, en una burocracia, descansa en el cargo, no en la persona que lo ejerce.

La autoridad racional se basa en normas sociales, administrada por la meritocracia, con rasgos impersonales, técnicos y racionales. El tipo de organizaciones en las que predomina esta autoridad son los ejércitos, la administración pública y las empresas. A la autoridad racional también se le denomina legal o burocrática.

La administración burocrática es ejercitar el control con base en el conocimiento, siendo éste el aspecto que le hace especialmente racional.

La burocracia ejerce ciertas funciones poderosas que son en la mayoría de las veces vistas como ventajas en las organizaciones, como son:

- *Especialización.*- La burocracia permite especializar a los individuos en las áreas para las que tiene mayor potencial. Las personas en cada puesto, son competentes en el tratamiento de los detalles que el mismo implica.
- *Estructura.*- Tiene como fin darle forma y contenido a la organización, existe pues, una jerarquía de mando, de responsabilidad en cada nivel, para que las unidades subordinadas realicen ciertas actividades, a las cuales la estructura provee de una relación lógica.
- *Previsibilidad.*- Las reglas, los reglamentos, la estructura, los aspectos profesionales, permiten que las organizaciones gocen de previsibilidad y estabilidad.
- *Racionalidad.*- Procura establecer juicios de acuerdo con el objetivo, aceptados por criterios generales; intenta eliminar los juicios basados en caprichos, prestigio o extravagancia. La racionalidad hace énfasis en la razón objetiva, más que en la emoción o en la opinión personal.
- *Democracia.*- Su objetivo es establecer la competencia como única base para alcanzar un cargo y mantenerse en el; la habilidad del individuo define todo. La

oportunidad para entrenarse, solicitar y ser seleccionado para un cargo está abierta a cualquier persona, de esta manera es como se alcanza un grado significativo de democracia.

Para muchos teóricos, las características de la burocracia han sido apropiadas para las grandes empresas. Los investigadores interesados en la influencia del tamaño sobre las características de la organización se centran en las siguientes dimensiones burocráticas:

La formalización.- Nivel de documentación escrita (procedimientos, descripciones de puestos, reglamentos, manuales de políticas)

La especialización.- Grado en que las actividades de la organización son divididas en diversas tareas. Al aumentar la división, disminuye la gama de trabajos realizados por los empleados.

La estandarización.- Medida en que las actividades laborales semejantes se realizan de manera uniforme.

La centralización.- Es el punto geométrico de la toma de decisiones, es decir que a mayor centralización mayores decisiones son tomadas en la cúpula y los niveles inferiores serán los responsables de llevarlas a cabo.

A medida que las organizaciones crecen deben controlar y coordinar las actividades de un gran número de empleados, motivo por el cual, la supervisión resulta excesivamente costosa. Los procedimientos burocráticos reducen los costos de

esta coordinación. Es decir que un grado alto de formalización, de especialización y de estandarización permite centralizar la toma de decisiones y sustituye la supervisión personal como mecanismo de coordinación.

Es común que se relacione a la burocracia con las organizaciones grandes, las cuales presentan los siguientes rasgos:

- Complejidad vertical o alto número de niveles administrativos.
- Complejidad horizontal o una gran cantidad de actividades o departamentos.
- Creciente especialización de habilidades y funciones.
- Elevada formalización.
- Gran descentralización, por la delegación.
- Bajo porcentaje de administradores en la cúpula.
- Alto porcentaje de técnicos y profesionales staff o personal de apoyo.
- Gran cantidad de informes y documentos escritos.

Las principales críticas a la corriente de la burocracia son:

Una exagerada relevancia que se otorga a las reglas y los procedimientos, ya que demasiados registros y "papeleo" pueden convertir a estos mismos medios en asunto más importante que los propios fines para los cuales se idearon.

Los ejecutivos a la larga pueden desarrollar cierta dependencia del status burocrático, de los símbolos y de las reglas.

La iniciativa puede ser limitada, ya que cuando la situación no esté contemplada por un conjunto de reglas o procedimientos, se produce falta de flexibilidad o adaptación a las circunstancias cambiantes.

Las suposiciones y responsabilidades de la organización pueden generar un comportamiento burocrático de oficio.

Las relaciones impersonales pueden provocar comportamientos estereotipados.

2.2.2 Teoría Estructuralista.

Con el surgimiento, crecimiento y proliferación de las burocracias, la teoría administrativa hasta ese entonces orientada sólo hacia los aspectos internos de la organización, mostró una nueva dimensión a través del enfoque estructuralista: además del enfoque intraorganizacional, surgió el enfoque interorganizacional.

De este modo, la visión reducida de los aspectos internos de la organización, se amplió y fue sustituida por una visión más general que involucró la organización y sus relaciones con otras organizaciones dentro de una sociedad más extensa. A partir de este momento, el enfoque estructuralista se impuso sobre el enfoque clásico y el enfoque de las relaciones humanas.

El estructuralismo es un método analítico y comparativo que estudia los elementos o fenómenos en relación con una totalidad, destacando el valor de su posición.

El concepto de estructura implica el análisis interno de los elementos constitutivos de un sistema, como es su disposición, sus interrelaciones; permitiendo compararlos, ya que puede aplicarse a cosas diferentes.

El estructuralismo estudia el todo y la relación de las partes en la constitución del todo, bajo la premisa de que el todo es mayor que la simple suma de las partes, misma que es la característica básica de esta corriente.

Según Robert Presthus [*The organizational Society (1965)*] "la sociedad industrial moderna es una sociedad de organizaciones, de las cuales depende el hombre para nacer, vivir y morir".¹⁵

El estructuralismo amplió el estudio de las interacciones entre los grupos sociales (teoría de las relaciones humanas), hasta las interacciones entre las organizaciones sociales, bajo la idea de que de las organizaciones interactúan de la misma forma en que lo hacen los grupos sociales.

La eficiencia se obtiene, cuando la organización destina sus recursos a la alternativa que produce el mejor resultado.

La teoría estructuralista se enfoca principalmente, al estudio de la estructura interna de las organizaciones y de su interacción con otras organizaciones.

¹⁵ Idem. p.506

Esta teoría concibe a las organizaciones como “unidades sociales” intencionalmente construidas y reconstruidas, con el fin de alcanzar objetivos específicos.

Así, las organizaciones tienen como característica, ser un conjunto de relaciones sociales estables creadas deliberadamente con la clara intención de alcanzar objetivos y propósitos. Una organización, es una unidad social dentro de la cual las personas establecen relaciones estables entre sí, orientadas a facilitar el logro de un conjunto de objetivos o metas.

Las burocracias conforman un tipo específico de organización llamado organizaciones formales, las cuales se caracterizan por las normas, los reglamentos y la estructura jerárquica que rigen las relaciones entre sus miembros. De estas, sobresalen las organizaciones complejas, término dado debido a la complejidad por su gran tamaño o por la naturaleza de las operaciones, es decir, por su estructura o por su proceso.

Las burocracias son las organizaciones formales por excelencia.

El estudio de las organizaciones en la teoría estructuralista comprende un **enfoque múltiple** que considera al mismo tiempo ciertos fundamentos de la teoría clásica, la teoría de las relaciones humanas, apoyándose de la teoría de la burocracia, y comprende los siguientes aspectos:

- *La organización formal y la informal.*- El estructuralismo es una síntesis de la teoría clásica (formal) y la teoría de las relaciones humanas (informal).
- *Las recompensas salariales y materiales, así como las sociales y las simbólicas.*- Para que las recompensas sociales y simbólicas sean eficientes, quien las recibe debe estar **identificado** con la organización que las concede.
- *Los diferentes enfoques de la organización.*- Las organizaciones son estudiadas desde la concepción del modelo racional y el modelo natural, el primero concibe a la organización como un medio deliberado y racional para alcanzar metas conocidas, mientras que el segundo concibe a la organización como un conjunto de partes interdependientes que constituyen un todo.
- *Los diversos niveles jerárquicos de la organización.*- Según Talcott Parsons, todas las organizaciones se enfrentan con una multiplicidad de problemas que son clasificados y categorizados para que la responsabilidad de su solución sea asignado a diferentes niveles jerárquicos de la organización, mismos que se dividen en nivel institucional (directores), nivel gerencial (gerentes y jefes) y nivel técnico (supervisores y ejecutores).
- *La diversidad de organizaciones.*- El estructuralismo amplió el campo de estudio de la organización, por lo que la administración se extendió de las fábricas a otros tipos de organizaciones, las cuales se pueden clasificar en públicas y privadas, pequeñas, medianas y grandes, prestadoras de servicios, comerciales, agrícolas, organizaciones militares, religiosas, filantrópicas, partidos políticos, hospitales,

sindicatos, etc. La clasificación de las organizaciones se conoce también como tipología o taxonomía.

El análisis intraorganizacional y el interorganizacional.- La administración científica, el enfoque clásico de la administración, el enfoque de las relaciones humanas y el de la burocracia, estudiaron únicamente los fenómenos ocurridos dentro de la organización, es decir que adoptaron un enfoque cerrado. Los estructuralistas se preocuparon por estudiar los fenómenos externos de las organizaciones que afectan directa y de manera importante los fenómenos internos de las mismas, combinando el análisis intraorganizacional (fenómenos internos) con el análisis interorganizacional (fenómenos externos) en función de las relaciones de la organización estudiada con otras organizaciones existentes en el medio ambiente, partiendo del supuesto de que toda organización funciona con base en las transacciones con otras organizaciones, generando una fuerte interacción entre ellas.

En las teorías anteriores, es decir, en la teoría clásica se define al hombre como "homo economicus" y en la teoría de las relaciones humanas se le define como "hombre social", en esta teoría estructuralista se le define como "**hombre organizacional**" o lo que es lo mismo, el hombre que desempeña roles en diferentes organizaciones, el cual reúne ciertas características de personalidad, las

cuales fueron definidas por William F. Whyte Jr. en la obra *The organization man* (1966), las cuales se enlistan a continuación¹⁶:

Flexibilidad para hacerle frente a los cambios de la vida y para enfrentar a la diversidad de roles desempeñados en las organizaciones.

Paciencia frente a las frustraciones para evitar el desgaste emocional resultante del conflicto entre las necesidades organizacionales y las necesidades individuales.

Capacidad de diferir las recompensas y adaptarse al trabajo rutinario de la organización.

Permanente deseo de realización, para garantizar la conformidad y la cooperación con las normas que controlan y aseguran el acceso a los cargos de carrera de la organización, las cuales proporcionan recompensas y sanciones sociales y materiales.

2.3 Enfoque humanístico.- Teoría de las relaciones humanas.

Elton Mayo (1880-1949) y el movimiento de las Relaciones Humanas o Humano-Relacionismo.

Una segunda fase en el desarrollo de la administración tradicional de los recursos humanos en Norteamérica se originó durante y después de la primera guerra mundial, con el crecimiento del movimiento humano relacionista.

¹⁶ Idem p.511

El movimiento del Humano-relacionismo o de las Relaciones Humanas, fue una consecuencia de un mayor intento por parte del gobierno, empresas y organismos para empatar los dramáticos desarrollos en la manufactura, con las nuevas formas de organización del trabajo.

Con el fracaso de los intentos de representación de trabajadores a través de estructuras colectivas (uniones, comités fabriles, sindicatos) la atención cambió hacia el empleado individual y hacia cómo liberar la apatía originada por la supervisión en el trabajo.

La primera guerra mundial ocasionó una necesidad de incrementar la productividad a través de:

- la reducción de los conflictos industriales,
- la reducción de los ausentismos,
- la reducción de la rotación de personal,
- la estandarización de las condiciones de trabajo, y
- la estandarización de las estructuras de pago.

Exactamente los mismos problemas que anteriormente Taylor había querido resolver con su teoría de la ***Administración Científica***.

Para lograr estos objetivos, los administradores fueron motivados para adoptar una nueva organización en el trabajo que destacara más la participación de los trabajadores.

La necesidad de mejorar la productividad, creó una necesidad entre los administradores para mejorar el control sobre el proceso manual de trabajo. Esto último fue apoyado por los gerentes de personal quienes creyeron que la cooperación entre sindicatos y empleadores era la mejor manera para mejorar la productividad. Tenían razón, ese tipo de cooperación reduce el ausentismo y la rotación de personal, mantiene un ambiente de apertura en la fabricación y mantiene a los sindicatos calmados y dóciles.

Pero una vez que los sindicatos fueron suprimidos, la insatisfacción de los trabajadores se manifestó de forma individual, expresándose personalmente en hacer lo menos posible por los salarios que ellos recibían y gastando mucho material como fuera posible. Este fue el problema que Elton Mayo y sus colegas tenían que resolver: la restricción de la producción.

Los experimentos de Hawthorne

Los experimentos de Hawthorne tienen una destacada importancia dentro de la teoría de las organizaciones por dos razones principalmente:

- 1) Los investigadores comenzaron a percibir que el trabajo de los grupos y las actitudes y las necesidades de los empleados, afectaban su motivación y su comportamiento.
- 2) Durante el programa se investigó y se evidenció la complejidad del problema de la producción y su relación con la eficiencia, o sea, con la productividad.

Los experimentos comenzaron en 1927 en las fábricas de la Compañía Hawthorne Eléctrica del Este en Cicero, Illinois (1927 a 1932). Mayo se incorporó a comienzos de 1928. La Compañía Eléctrica del Este, productora de equipo telefónico en sus fábricas de Hawthorne, tenía una póliza (paquete) de altos salarios y de buenas condiciones de trabajo para los empleados. La investigación comenzó por los veinte años anteriores, los administradores consideraban contar con una alta moral generalizada entre los empleados y con una poco frecuente incidencia de conflictos individuales.

En colaboración con el Consejo Nacional de Investigación, a partir de Noviembre de 1924 y hasta Abril de 1927, la compañía estudió la relación entre la intensidad de la iluminación en la fábrica y la producción de los trabajadores. No apareció una simple relación directa porque interfirieron varios factores psicológicos.

Para controlarlos, en especial el factor de la fatiga, los investigadores solicitaron a seis jovencitas trabajar en un "**cuarto de pruebas**" separado de su departamento habitual; para ser objeto de:

- cambios en las horas trabajadas,
- pausas para descansos y
- otras condiciones,
- así como para tener sus comentarios en el trabajo grabados mientras sus resultados eran medidos.

La investigación fue organizada en 12 fases, las cuales representaban una condición específica de trabajo.

Las jóvenes estuvieron de acuerdo. Cinco jóvenes ensamblaban los transmisores telefónicos y una proveía las partes. Por cinco años, comenzando en Abril de 1927, fueron guardados registros precisos acerca del número de transmisores telefónicos hechos, de la temperatura y la humedad del cuarto de prueba, de los historiales personales y médicos, de los hábitos de comida y de sueño, y de fragmentos de conversaciones en el trabajo. Nadie supervisó a las jóvenes, en vez de eso, un observador del **cuarto de prueba**, y posteriormente sus asistentes, guardaron registros, acondicionaron el trabajo y trataron de mantener elevado el espíritu de cooperación entre las jóvenes. Se les menciona el trabajar como ellas consideraran y con un cómodo ritmo de trabajo, y únicamente con su consentimiento podrían hacerse cambios en las condiciones de su trabajo.

En la primera fase, los investigadores midieron la capacidad productiva grabando los resultados de las jóvenes durante las dos semanas previas a que comenzara el estudio del “cuarto de pruebas”.

En la segunda fase y por las primeras cinco semanas ningún cambio en el trabajo fue hecho, para ese entonces era conocido sólo ese efecto por ser transferidos en los resultados.

En la tercera fase, fue introducido un sistema de pago que asegurara que las ganancias de cada joven estuvieran en proporción con sus esfuerzos, como resultado del cual centraran sus intereses financieros en el estudio.

En la cuarta fase (Ocho semanas después), dos descansos de 5 minutos fueron introducidos (uno a las 10 a.m. y el otro a las 2 p.m.)

En la quinta fase, los descansos fueron aumentados a 10 minutos.

En la sexta fase, se otorgaron tres descansos de 5 minutos por la mañana y otros tres por la tarde.

En la séptima, las jóvenes fueron dotadas de un ligero almuerzo a la mitad de la mañana y de descansos vespertinos de 10 minutos.

En la octava fase, el día laboral terminaba una media hora antes;

En la novena fase, las jóvenes terminaban una hora antes de lo acostumbrado.

En la onceava Fase cuando corría el verano de 1928, fue introducida la semana de 5 días laborados.

Hasta aquí, los resultados mostraron un inesperado crecimiento gradual en la producción diaria. Los investigadores creyeron que algo más que los cambios físicos habían afectado los resultados en la producción, les pidieron a las jóvenes que regresaran a las condiciones originales de trabajo, sin descansos, sin almuerzos y la semana completa de trabajo.

En la Doceava fase, las jóvenes aceptaron las condiciones originales y por 12 semanas la producción disminuyó, pero no a sus niveles originales.

Los investigadores esperaban que si el grado de producción estuviera directamente relacionado con las condiciones físicas del trabajo, entonces condiciones iguales producirían niveles de producción similares. En vez de eso, la producción de las jóvenes subió de la primera fase del estudio a la siguiente.

Esto continuó sin grandes cambios hasta que la depresión económica dio fin al estudio en 1933. Dentro de los límites del **"cuarto de pruebas"**, los cambios físicos dieron la impresión de no tener efecto en los niveles de producción.

Los investigadores concluyeron que los cambios en la producción pudieron ser atribuidos a cambios no sólo en las condiciones de trabajo sino también a las actitudes de trabajo y a las relaciones sociales.

Ellos creyeron que las conductas de las jóvenes estaban relacionadas no con la organización técnica del trabajo sino con la organización social del mismo.

Las jóvenes no tuvieron una cercana supervisión y siempre tuvieron la oportunidad de originar y participar en las decisiones que afectan su trabajo.

El sencillo y más importante descubrimiento de los experimentos de Hawthorne fue que los trabajadores tenían una fuerte necesidad para cooperar y comunicarse con sus compañeros de trabajo. El mejor vehículo para lograrlo fueron los grupos informales.

Los investigadores atribuyeron las restricciones en la productividad a la pobre comunicación entre empleados y gerentes, aunada a una inadecuada atención al lado humano del trabajador.

“La administración, en cualquier planta exitosa, no esta relacionada con los empleados individuales pero sí siempre con grupos de trabajo”. Por lo tanto, la principal “preocupación de la administración debe ser la de organizar equipos de trabajo, es decir, la del desarrollo y sostenimiento de la cooperación”.

Los administradores deben entender que las necesidades sociales de los empleados no fueron menos importantes que las necesidades económicas de estos mismos, y que la lógica de la eficiencia de los costos debe darle algún espacio para la lógica de los sentimientos humanos.

El buen administrador era aquel que era capaz de combinar la experiencia técnica con las capacidades sociales. El administrador exitoso escuchaba a sus empleados, los familiarizaba con sus nuevos compañeros, y trataba de darles aspectos que coincidieran en el trabajo. Ese tipo de administradores eran capaces de facilitar la formación de **grupos informales** y de obtener la **cooperación** de sus trabajadores.

Por otro lado, los autores del Humano Relacionismo desecharon el nexo del dinero como la idea central, en vez de esto, resaltaron **la cultura, las relaciones interpersonales** y **la coherencia en los grupos** como factores determinantes del desempeño del trabajador.

Eventualmente si es hecho correctamente, la gerencia debe ser capaz para **alinear los intereses de los empleados** con los **intereses de la administración.**

2.4 Enfoque del Comportamiento Organizacional (conductismo).

El conductismo se define como “una doctrina psico-socio-filosófica, que pretende explicar los fenómenos sociales por medio del comportamiento de los individuos y del estudio de las causas que influyen sobre éste”.¹⁷

El exponente más destacado de esta teoría es Herbert Alexander Simon, quien destacó el concepto de “hombre satisfactorio”. Algunos representantes más de esta corriente son Chester Barnard, Douglas McGregor, Rensis Likert, entre otros.

Esta teoría administrativa aparece a finales de la década de 1940, con una redefinición total de los conceptos administrativos, adicionalmente al hecho de criticar las teorías administrativas conocidas hasta ese entonces (clásica, burocracia, estructuralista) y reclasificar los enfoques, también amplia su contenido y diversifica su naturaleza.

Se puede decir que la teoría del comportamiento es un desarrollo de la teoría de las relaciones humanas y es cierto que comparte algunos de sus conceptos básicos, pero los usa como plataforma de partida y como punto de referencia.

La teoría del comportamiento se basa en la conducta individual de las personas para explicar el comportamiento organizacional; a su vez, se necesita estudiar la **motivación** humana para explicar como se comportan las personas. Es entonces,

¹⁷ OLIVEIRA DA SILVA, Reinaldo. Op. Cit. p.220.

la ***motivación humana***, uno de los temas centrales de la teoría del comportamiento en la administración.

Bajo la teoría de las relaciones humanas, el hombre es considerado como un animal complejo dotado de necesidades complejas, las cuales dirigen el comportamiento humano a ciertos objetivos personales. Así, cuando se satisface una necesidad, surge otra en su lugar, en un proceso continuo y sin fin. Los exponentes de esta corriente comprobaron que el administrador necesita conocer las necesidades humanas para comprender mejor el comportamiento del hombre y utilizar la ***motivación*** como un poderoso medio para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.

Por lo anterior, es preciso conocer las principales o las más importantes teorías respecto a la motivación, es decir, la de Maslow y la de Herzberg, mismas que se describen a continuación:

2.4.1 Teoría de la motivación de Maslow.

Según la teoría de la motivación de Abraham Maslow, las necesidades humanas están jerarquizadas y la mejor forma de explicar esa jerarquía, es considerar que forman una pirámide de cinco niveles¹⁸, en la cual, en el primer nivel se encuentran las necesidades inferiores o fisiológicas y en la cima se encuentran las más elevadas o de autorrealización, esos niveles se enlistan a continuación:

¹⁸ Ver figura en el apéndice.

1) *Necesidades fisiológicas*.- Se encuentran en el nivel más bajo respecto a las demás, sin embargo, son las consideradas como vitales ya que guardan una relación directa con la supervivencia del individuo y la conservación de la especie. En este nivel aparecen las necesidades de alimentación, sueño y reposo, abrigo, el deseo sexual.

2) *Necesidades de seguridad*.- Incluyen la búsqueda de seguridad, estabilidad, protección contra la amenaza o la privación, escape del peligro. Por lo regular nacen cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. En las organizaciones y para el administrador, este nivel de necesidades tiene gran relevancia en el comportamiento humano debido a que el empleado está en relación de dependencia con la empresa.

3) *Necesidades sociales*.- surgen de igual forma que las anteriores, es decir, cuando las necesidades de los niveles precedentes se encuentran relativamente satisfechas. En este nivel están las necesidades de asociación, participación, aceptación por los compañeros, intercambios amistosos, de afecto y de amor. Si no se cubren el individuo se torna hostil con las personas que lo rodean. Por lo general la frustración de las necesidades de amor y de afecto conducen a la falta de adaptación social y a la soledad.

4) *Necesidades de autoestima*.- son las relacionadas con la forma en que el individuo se ve y se evalúa a sí mismo. Están las de autopercepción, la autoconfianza, la de aprobación social, el respeto, el estatus, el prestigio y la consideración, además de las del deseo de fuerza y adecuación, de confianza

frente al mundo, independencia y autonomía. La satisfacción de estas necesidades lleva a sentimientos de capacidad y utilidad. Por otro lado, la frustración de estas necesidades pueden producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, generando desánimo.

5) *Necesidades de autorrealización.*- son las más elevadas y comprenden las necesidades del individuo de realizar su propio potencial y de autodesarrollarse continuamente. Tienden a manifestarse en el deseo de ser más de lo que es y llegar a ser todo lo que puede ser.

No todas las personas logran llegar a la cima de la pirámide. Algunas se preocupan considerablemente por las necesidades de autorrealización, algunas otras se detienen en las necesidades de autoestima, otras más se quedan preocupadas únicamente por las necesidades de seguridad y las fisiológicas, sin conseguir satisfacerlas por completo.

Una vez que las necesidades más bajas son satisfechas, las necesidades de los niveles más elevados comienzan a dominar el comportamiento.

Cada persona tiene siempre más de una motivación.

Toda necesidad se encuentra estrechamente relacionada con la situación de satisfacción o de insatisfacción de otras necesidades. Su efecto sobre el organismo del individuo es siempre general o conjunto y jamás aislado.

Cualquier posibilidad de frustración o la frustración misma de la satisfacción de ciertas necesidades se considera una amenaza psicológica, la cual produce reacciones de emergencia en el comportamiento humano.

2.4.2 Teoría de la motivación de Herzberg.

Frederick Herzberg, psicólogo estadounidense, formuló la teoría de los dos factores para explicar el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo, agrupandolos en dos categorías las cuales se describen a continuación:

1) *Factores higiénicos (extrínsecos).*- se encuentran en el ambiente que rodea a las personas, y comprenden principalmente las condiciones en que estas desempeñan su trabajo. Los factores higiénicos quedan fuera del control de las personas por el hecho de que las condiciones para desempeñar el trabajo son administradas y decididas por la empresa.

Algunos de estos factores son el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de los superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, la política y directrices de la empresa u organización, el clima de relaciones entre la empresa y los empleados, los reglamentos internos, entre otros.

Según Herzberg, cuando estos factores son óptimos, solo consiguen evitar la insatisfacción de los empleados ya que no consiguen incrementar la satisfacción y cuando lo hacen, no consiguen mantenerla por mucho tiempo. Pero por el

contrario, cuando estos factores son precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

Por el hecho de tener un carácter de preventivos o profilácticos (higiénicos) evitan solamente la insatisfacción, por eso Herzberg los denomina también "**factores de insatisfacción**".

2) *Factores motivacionales* (intrínsecos).- se relacionan propiamente con el contenido del cargo y por la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo, es por esto que dichos factores se encuentran bajo el control del individuo, ya que tienen relación con lo que hace y desempeña.

Estos factores comprenden, entre otros, los sentimientos de crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización, y tienen que ver con las tareas que el individuo desempeña en su trabajo.

Por costumbre, los cargos han sido definidos bajo los principios de eficiencia y economía y no han considerado desafíos y las oportunidades para ejercer la creatividad del individuo, por lo cual carecen de un significado psicológico para quien desempeña el cargo y al mismo tiempo producen un efecto "desmotivador" el cual provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico.

Para Herzberg, el efecto en el comportamiento de las personas que producen los factores motivacionales, es más profundo y estable; por lo tanto, cuando tienen un

grado óptimo, provocan la satisfacción en las personas, pero cuando son pobres o escasos, impiden esa satisfacción. Por esta razón, Herzberg los denomina también

“factores de satisfacción”

Herzberg hace énfasis en el hecho de que uno de los factores no incide directamente en el otro, es decir, que son mutuamente excluyentes. Por lo tanto, los factores que provocan la satisfacción profesional (motivacionales) están separados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Lo anterior parecerá paradójico pero lo explica así: “el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción personal; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción personal, y no la satisfacción”.¹⁹

Tipo de Factor (resultado)	Opuesto
Satisfacción profesional (motivacionales)	Ninguna satisfacción personal.
Insatisfacción profesional (higiénicos)	Ninguna insatisfacción personal.

Para conseguir una motivación continua en el trabajo Herzberg propone el concepto de *enriquecimiento de tareas* o igualmente conocido como *enriquecimiento del cargo*, que consiste básicamente en reemplazar aquellas tareas que son más simples y elementales por otras tareas más complejas que ofrezcan desafíos y satisfacción profesional y ayuden al crecimiento individual del

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. p. 574.

empleado. Lo anterior dependerá del desarrollo individual de cada persona, tomando en cuenta sus características personales.

La adición y eliminación de tareas puede hacerse en dos sentidos:²⁰

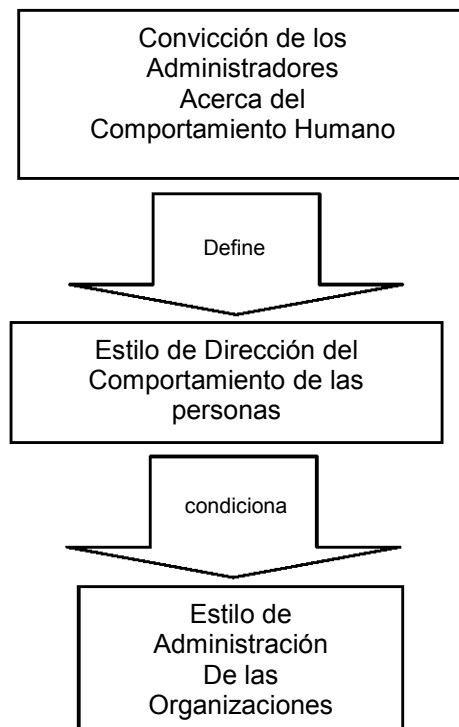
1. Verticalmente.- consiste en eliminar las tareas más simples inherentes al cargo y/o adicionar tareas más complejas.
2. Horizontalmente.- consiste en eliminar tareas relacionadas con actividades específicas y adicionar tareas de la misma complejidad, pero diferentes a las del cargo.

El enriquecimiento de tareas tiene efectos muy deseables, como por ejemplo, aumento en la motivación y la productividad, la reducción del ausentismo y la disminución de la rotación del personal. Por otro lado, puede ocasionar efectos indeseables como es el aumento de la ansiedad, aumento del conflicto, sentimientos de explotación, reducción de las relaciones interpersonales.

Se puede concluir que ambas teorías tienen elementos coincidentes, como por ejemplo que los *factores higiénicos* de Herzberg se encuadran dentro de las *necesidades primarias* de Maslow, es decir, las *fisiológicas* y las de *seguridad*, mientras que los *factores motivacionales* se concretan a las *necesidades secundarias*, entre las cuales están las de *autoestima* y de *autorrealización*.

²⁰ Ver esquema en el Apéndice.

Es un hecho fehaciente de que existen diversos estilos de administración, los cuales dependen de los estilos utilizados para dirigir el comportamiento de las personas, es decir, que dependen de las convicciones con las que cuentan los administradores con respecto al comportamiento humano dentro de las organizaciones. Dichas convicciones moldean la manera de conducir a las personas, y además le dan forma al como dividen el trabajo y al como se planean y organizan las actividades.



Así, las organizaciones son proyectadas y administradas de acuerdo a ciertas teorías administrativas, que se sustentan en las convicciones acerca de la manera que se comportan las personas en las organizaciones.

Las principales teorías acerca del comportamiento de las personas en las organizaciones fueron expuestas por Douglas McGregor: la **Teoría X** y la **Teoría Y**, las cuales se explican en el apartado siguiente.

2.4.3 Teoría X y Teoría Y.

Douglas McGregor en su obra intitulada *The human side of enterprise* (1960) [El lado humano de la empresa] sostiene que:

“toda decisión administrativa tiene consecuencias en el comportamiento de los individuos,

la administración bien llevada depende [...] de la capacidad para predecir y controlar el comportamiento humano,

[...] la conducta de los administradores está ostensiblemente influenciada por lo que éstos suponen respecto al comportamiento humano”.²¹

Primeramente, se puede decir que la **teoría X** es una concepción tradicional de administración, que tiene sus bases en convicciones equivocadas acerca del comportamiento humano, por ejemplo que...:

- ...el hombre es perezoso por naturaleza, evita el trabajo o rinde el mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.
- ...al hombre le falta ambición, no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y se siente seguro en la dependencia.

²¹ OLIVEIRA DA SILVA, Reinaldo. Op. Cit. p.253.

- ...el hombre es egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general, a los objetivos de la organización.
- ...su naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, busca su seguridad y evita asumir riesgos que lo pongan en peligro.
- ...su dependencia lo hace incapaz de autocontrolarse y autodisciplinarse: necesita ser dirigido y controlado por la administración.

Esta teoría refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización.

Las características de la administración son:

- La administración es responsable de la organización de los recursos de la empresa (dinero, materiales, equipos y personas) teniendo como meta exclusiva la consecución de sus objetivos económicos.
- La administración es el proceso de dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la empresa.
- Sin la intervención activa de la dirección, las personas serían totalmente pasivas frente a las necesidades de la empresa, o se resistirían a ellas.
- La empresa debe de utilizar la remuneración como recompensa para el buen trabajador, o castigo, para el empleado que no cumpla de lleno con su tarea.

Por sus características arriba mencionadas, **la teoría X** representa el estilo de administración definido por la teoría de la administración científica de Taylor, por la teoría clásica de Fayol y por la teoría de la burocracia de Weber.

Continuando y de acuerdo con la teoría del comportamiento, se puede decir que la **teoría Y** es una concepción moderna de la administración, la cual tiene su base en las siguientes premisas:

- El hombre promedio no muestra desagrado hacia el trabajo. Cuando el trabajo es realizado de manera voluntaria, puede ser una fuente de satisfacción; o bien, una fuente de castigo, cuando es evitado por las personas.
- Por naturaleza, las personas no son pasivas o contrarias a las necesidades de la empresa, sin embargo, pueden ser así debido a sus experiencias profesionales en otras empresas.
- Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades.
- El hombre promedio aprende además de aceptar responsabilidad, también a buscarla.
- La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales está ampliamente distribuida entre las personas.

El estilo de la administración bajo la concepción de la **teoría Y** es muy abierto, dinámico y democrático. Bajo esta teoría, el administrar es la creación de oportunidades, liberar potencialidades, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proveer de orientación respecto a los objetivos. Por ende, la administración se caracteriza por:

- Proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen factores tales como la motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades y dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa.
- Crear condiciones organizacionales para que las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales, encaminando sus propios esfuerzos en dirección de los objetivos de la empresa.

2.4.4 Teoría de las decisiones, Teoría del equilibrio organizacional y Teoría de la aceptación de la autoridad.

La **teoría de las decisiones** surgió con Herbert Alexander Simon, para explicar el comportamiento humano en las organizaciones, en su obra *O Comportamento Administrativo*²². Según este autor, la organización es un sistema de decisiones en el que cada persona participa consciente y racionalmente, escogiendo y decidiendo entre alternativas más o menos racionales que le son presentadas, de acuerdo con

²² CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. p. 594.

su personalidad, sus motivaciones y actitudes. Por lo tanto, lo que una persona aprecia y desea influye en lo que ve e interpreta, y lo que ve e interpreta influye en lo que aprecia y desea.

Según este autor, la persona decide en función de su percepción de las situaciones.

Las personas procesan información y toman decisiones, las cuales para Richard J. Tersine, comprenden seis elementos:

1. *Agente decisorio.*- Quien selecciona la opción.
2. *Objetivos.*- Metas a alcanzar por el Agente decisorio.
3. *Preferencias.*- Criterios de selección utilizados por el Agente decisorio.
4. *Estrategias.*- Curso de acción que escoge el Agente decisorio.
5. *Situación.*- Aspectos del entorno que rodean al Agente decisorio.
6. *Resultado.*- Consecuencia de una estrategia.

Así, siempre existe un proceso de selección o elección de alternativas y todo curso de acción se orienta a lograr un objetivo. La racionalidad descansa en la elección de los medios o estrategia, para alcanzar determinados fines u objetivos, y obtener los mejores resultados.

Las personas se comportan racionalmente sólo en función de aquellos aspectos de la situación que consiguen percibir y conocer; por ende, los otros aspectos que no

son percibidos o no son conocidos por las personas, aunque existan en la realidad, no interfieren en sus decisiones. A lo anterior se le denomina *racionalidad limitada*.

La **teoría del equilibrio organizacional** forma parte del **Comportamiento organizacional**, el cual estudia el funcionamiento y dinámica de las organizaciones y de la forma en que los grupos y los individuos se comportan dentro de éstas.

Del mismo modo que las organizaciones tienen expectativas respecto de las aptitudes, talentos y potencial de desarrollo de sus miembros, estos miembros también tienen expectativas en torno a las organizaciones.

A la interacción existente entre las personas y la organización se le llama "proceso de reciprocidad", el cual se puede explicar de la siguiente forma: la organización espera que las personas realicen sus tareas concediéndoles incentivos y recompensas, mientras que las personas ofrecen sus actividades y trabajo, en espera de ciertas satisfacciones personales. Por ende, las personas están dispuestas a cooperar siempre y cuando sus actividades en la organización contribuyen directamente a la consecución de sus objetivos personales.

El individuo ingresa en la organización y permanece en ésta cuando espera que sus satisfacciones personales sean mayores que sus esfuerzos personales. De igual forma, la organización espera que la contribución del individuo supere los costos

de mantenerlo en ella, o dicho de otra manera, la organización espera que los individuos contribuyan con más de lo que ella les da.

Los postulados básicos de esta teoría según J. A. March y H. A. Simon son:

- Una organización es un sistema de comportamientos sociales interrelacionados, generados por numerosas personas que participan en la misma.
- Cada participante y cada grupo de participantes reciben incentivos y a cambio contribuyen a la organización.
- Los participantes se mantendrán en la organización mientras los incentivos que se les ofrecen sean iguales o mayores que las contribuciones que les exigen.
- Las contribuciones de los diversos grupos de participantes constituyen la fuente de la que se supe la organización y de donde ésta obtiene los incentivos que ofrece a los participantes.
- La organización será "solvente" y continuará existiendo sólo en la medida en que las contribuciones sean suficientes para proporcionar incentivos con calidad y para inducir a los participantes a contribuir.

La decisión de participar es parte esencial de la teoría del equilibrio organizacional. El equilibrio refleja el éxito de la organización al remunerar a sus miembros con cuantías adecuadas y motivarlos a continuar formando parte de ella para garantizar su supervivencia. Es por esta razón por la cual la teoría del equilibrio organizacional pretende identificar a los principales participantes de una organización y los factores que afectan sus decisiones de participación.

Se incluyen como participantes de la organización a todos aquellos individuos que reciben incentivos de ella y contribuyen a su existencia, destacando cinco clases de participantes, los cuales son:

1. Empleados.
2. Inversionistas.
3. Proveedores.
4. Distribuidores.
5. Clientes.

No todos estos participantes actúan necesariamente dentro de la organización, el punto medular es que todos ellos mantienen relaciones de reciprocidad con ella; es decir, que proporcionan sus contribuciones a cambio de incentivos útiles, mientras que la organización proporciona incentivos a cambio de contribuciones útiles.

Otra de las teorías del comportamiento en las organizaciones, es la llamada **teoría de la aceptación de autoridad**, desarrollada por Chester I. Barnard, quien afirma que la autoridad no reposa en el poder de quien la posee ni viene de arriba hacia abajo, sino que la autoridad reposa en la aceptación o en el consentimiento de los subordinados.

Es así como el individuo obedece no por la legitimación de la autoridad, sino que lo hace al decidir entre alternativas relacionadas con el acto de obedecer o no, para

lo cual decide si la obediencia le trae ventajas que quiere obtener o si la desobediencia le trae desventajas que desea evitar.

Según esta visión, la autoridad es un fenómeno psicológico que permite a las personas aceptar las órdenes y las decisiones de los superiores, bajo ciertas condiciones. Para Barnard un subordinado sólo puede aceptar y acepta una orden cuando se cumplen simultáneamente las siguientes cuatro condiciones:

1. Cuando el subordinado puede entender o comprender la orden.
2. Cuando el subordinado no juzga la orden incompatible con los objetivos de la organización.
3. Cuando el subordinado no juzga la orden incompatible con sus objetivos personales.
4. Cuando el subordinado es capaz de cumplir la orden, mental y físicamente.

Por ende, la autoridad no depende del superior, sino de la decisión del subordinado de aceptarla o no. La decisión de aceptar la autoridad corresponde a la persona que recibe la orden, y no a quien la da.

Bajo este concepto de autoridad, se destaca la gran importancia de la comunicación, puesto que se parte del supuesto de que si los órdenes no son entendidas, no generan autoridad.

La desobediencia de una orden constituye la negación de la autoridad. El administrador no debe de dar órdenes que no sean o no puedan ser obedecidas, ya que eso destruye la autoridad, la disciplina y la moral de la organización.

En sí, el enfoque del comportamiento fija el desplazamiento del énfasis en la estructura de la organización establecidas por las teorías clásica y de la burocracia, hacia el énfasis en las personas que es propiamente influencia de la teoría de las relaciones humanas. Este enfoque intenta realinear y redefinir los conceptos de tarea y estructura de forma más democrática y humana, al transferir el énfasis de los aspectos estructurales y estáticos de la organización hacia los aspectos dinámicos del comportamiento.

2.4.5 Teoría del Desarrollo Organizacional (D.O.).

A partir de la teoría del comportamiento, nació el movimiento del desarrollo organizacional, (comúnmente referenciado como D.O.), orientado a lograr el cambio y la flexibilidad organizacionales. El D.O. es una continuación de la teoría de las relaciones humanas, que se extiende hasta la teoría del comportamiento, al proponer una teoría social de ámbito organizacional.

El desarrollo organizacional implica cambios estructurales y técnicos, pero su objetivo principal es cambiar a las personas y la naturaleza y la calidad de sus relaciones laborales. El énfasis del D.O. va dirigido a cambiar la cultura organizacional.

"El desarrollo organizacional es la aplicación de las técnicas de las ciencias del comportamiento para mejorar la salud y eficacia de las organizaciones mediante la habilidad de las personas para enfrentar los cambios ambientales, mejorar las relaciones internas e incrementar la capacidad de solucionar problemas".²³

Se consideran básicamente cuatro variables en los diversos modelos de D.O.:

1. *El ambiente.*- comprende aspectos como el auge del conocimiento, la tecnología y las comunicaciones y la forma en que impactan los cambios de todos ellos sobre las instituciones y los valores sociales.
2. *La organización.*- toma en cuenta el dinamismo y la flexibilidad organizacional para subsistir en un ambiente dinámico y cambiante.
3. *El grupo social.*- considera aspectos de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, conflictos y demás.
4. *El individuo.*- conjunta las motivaciones, actitudes, necesidades y demás aspectos inherentes al individuo.

En general, los diferentes autores del D.O. analizan las cuatro variables básicas, para explorar su interdependencia, diagnosticar la situación e intervenir en las variables estructurales o en las del comportamiento, con la finalidad de que un cambio contribuya a alcanzar los objetivos organizacionales y los individuales.

²³ CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. p. 653

El concepto de desarrollo organizacional está estrechamente relacionado a los conceptos de **cambio** y **capacidad de adaptación de la organización al cambio**.

El desarrollo organizacional tiene sus bases en conceptos dinámicos tales como:

- **Nuevo concepto de organización**, los autores del desarrollo organizacional asumen una posición contraria al concepto tradicional de organización y resaltan las diferencias fundamentales existentes entre los sistemas mecanicistas propios del concepto tradicional, y los sistemas orgánicos más propios del D.O.

Bajo este concepto de sistemas orgánicos, las organizaciones son colectivamente conscientes de sus destinos, y de la orientación necesaria para alcanzarlos, al mismo tiempo que desarrollan una nueva toma de conciencia social de los participantes de las organizaciones, quienes con sus vivencias particulares definen su participación en relación con su organización.

- **Cultura organizacional**, entendiéndose como tal, a la manera tradicional y habitual de pensar, sentir y actuar ante las situaciones que afronta la organización. Así, para la organización los valores son los elementos que estima en alto grado y

que predominan sobre otros al tomar decisiones, solucionar conflictos o ejecutar tareas.

Al modificar la cultura organizacional, se crea el comportamiento futuro de la organización.

No basta con cambiar la estructura organizacional para cambiar a la organización, de hecho, el único camino viable de modificar a la organización es cambiando su cultura, además de valorar el clima organizacional, que constituye el medio interno de una organización y su atmósfera psicológica particular, y está ligado a la moral y la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros.

- **Cambio**, este proceso de cambio organizacional comienza con la aparición de fuerzas que vienen de afuera o de algunas partes de la organización, las cuáles pueden ser *exógenas* o *endógenas*. Cada época desarrolla la forma organizacional más adecuada y característica de su naturaleza.

Las fuerzas *exógenas* provienen del ambiente y a su vez crean la necesidad del cambio organizacional interno. Son representadas por las nuevas tecnologías, los cambios en los valores de la sociedad y las nuevas oportunidades o nuevas limitaciones del ambiente económico, político o social. Estas fuerzas crean la necesidad del cambio organizacional interno.

Las fuerzas *endógenas* provienen de la tensión organizacional, es decir, la tensión en las actividades, interacciones, sentimientos o resultados del desempeño en el trabajo. Estas fuerzas crean la necesidad del cambio estructural y del comportamiento.

- **Desarrollo**, el desarrollo organizacional es un proceso lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de la organización y a la plena realización de sus potencialidades. El desarrollo de una organización permite entre otras cosas, lo siguiente:

- Tener un conocimiento profundo y real de ella y de sus posibilidades.
- Tener un conocimiento profundo y real del medio ambiente en que opera.
- Elaborar una planeación adecuada y manejar con éxito las relaciones con el ambiente y los participantes en la organización.
- Establecer una estructura interna flexible para adaptarse a los cambios del ambiente con el que se relaciona, como a los cambios de sus participantes.
- Contar con los medios suficientes de información acerca del resultado de los cambios y del grado de su respuesta adaptativa.

La eficacia de la organización se relaciona directamente con su capacidad de sobrevivir, adaptarse, mantener su estructura e independizarse de la función particular que cumple.

Para que una organización pueda alcanzar un nivel de desarrollo, debe utilizar diferentes estrategias de cambio, de las cuales hay tres tipos:

1. Evolutivo.- es un cambio lento y moderado, tiende a repetir y reforzar soluciones sólidas y a abandonar las soluciones débiles y deficientes. No provocan gran entusiasmo o una fuerte resistencia.
2. Revolucionario.- es un cambio rápido, intenso, drástico y por lo general causan un gran impacto.
3. Desarrollo sistemático.- los responsables del cambio diseñan modelos explícitos de lo que debería ser la organización contra lo que es, se añaden dimensiones de comportamiento y experiencias humanas a la dinámica del cambio por lo que los cambios resultantes no generan resistencias o resentimientos, sino que apoyo.

El D.O. comprende un proceso complejo que puede tardar en cambiar la empresa u organización, y que puede continuar indefinidamente. Existen ocho etapas que se presentan en los diferentes enfoques del D.O., que son:

1. Decisión de la gerencia de la empresa de utilizar el D.O.
2. Diagnóstico inicial.
3. Recolección de datos.
4. Retroalimentación de datos y confrontación.
5. Planeación de acción y solución de problemas.
6. Desarrollo de equipos.

7. Desarrollo intergrupalo.
8. Evaluación y seguimiento.

De manera resumida, el proceso del D.O. se puede reducir a tres etapas:

1. Recolección de datos.
2. Diagnóstico organizacional.
3. Acción de intervención.

Estas tres fases del proceso de D.O. son interdependientes y actúan de manera continua, es decir, en un ciclo.

2.4.6 Teoría Z (Método japonés).

“La **teoría Z** también llamada "método japonés", es una teoría administrativa desarrollada por William Ouchi y Richard Pascale (colaborador), quienes, al igual que McGregor al contrastar su teoría Y a una teoría X, la contrastaron con una teoría A”.²⁴

En su obra “*How American Business can Meet the Japanese Challenge* [Cómo pueden las empresas Norteamericanas enfrentar el desafío japonés] (1981)”, Ouchi considera que hay tres tipos de empresa, las del *tipo A* que asimiló a las empresas americanas, las del *tipo J* que asimiló a las firmas japonesas y las de *tipo*

²⁴ LÓPEZ, Carlos. “La teoría Z de William Ouchi” Gestiópolis [En línea] <<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/26/teoriaz.htm>> [consulta 22 de Marzo-2006]

Z que tienen una nueva cultura, la cultura Z. Esta nueva cultura Z, está llena de características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien, recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas.

“Ouchi hizo un estudio comparativo entre la cultura empresarial japonesa y norteamericana. Cuando decimos que una empresa tiene una **cultura**, nos referimos a que en la misma existe una *escala de valores, creencias y actitudes*: un **comportamiento organizacional**. En este sentido, Ouchi estableció que las técnicas japonesas de administración también sirven fuera del Japón”.²⁵

ORGANIZACIONES JAPONESAS (Tipo Z)	ORGANIZACIONES NORTEAMERICANAS (Tipo A)
Empleo de por vida	Empleo a corto plazo
Proceso lento de evaluación y promoción	Proceso rápido
Carreras no especializadas	Carreras especializadas
Mecanismos implícitos de control	Mecanismos explícitos de control
Proceso colectivo de toma de decisiones	Proceso individual de toma de decisiones
Responsabilidad colectiva	Responsabilidad individual
Interés holista	Interés segmentado

“La teoría Z se basa, entre otros, en los siguientes valores:

CONFIANZA: En la empresa Z se entiende que la gente se va a comportar correctamente, es decir, se promueve la confianza en el personal, se piensa que la gente va a producir y por lo tanto, los controles no son tan exigentes: se promueve el autocontrol entre los trabajadores.

²⁵ La teoría Z. [en línea] <<http://www.managershelp.com/la-teoria-z.htm>> [consulta 22 de Marzo-2006].

El resultado es que el trabajador se comporta de acuerdo a lo que se espera de él. Si tenemos confianza en la gente (“tu eres bueno”) la persona tiende a comportarse correctamente.

INTIMIDAD: La concepción HOLISTA (del griego “HOLOS”: que lo abarca todo) de las empresas Z abarca al ser humano en su totalidad en lugar de considerarlo sólo como trabajador de la empresa. Los empleados de cualquier nivel tratan a sus semejantes como verdaderos seres humanos. No se despersonaliza a nadie. El autoritarismo es poco factible.

La relación empleado—jefe debe ser total: abarcar a toda la persona y no restringirse a una mera relación funcional. La relación debe ser INTIMA.

El jefe se preocupa por su empleado: por conocer su situación, sus alegrías, sus angustias, triunfos, ansiedades, etc., de igual forma que se preocupa en darle apoyo afectivo y psicológico.

SUTILEZA: El trato de los jefes con los empleados debe adecuarse a cada empleado en particular. Todas las personas se diferencian entre si y por lo tanto cada individuo necesita un trato específico”.²⁶

En síntesis, se puede decir que la teoría Z de Ouchi, busca crear una nueva cultura empresarial en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral que les

²⁶ Idem.

permita auto-superarse para su propio bien y el de la empresa. La teoría Z plantea como metas comunes, el trabajar en equipo, compartir los mismos objetivos, disfrutar lo que se hace y la satisfacción por la tarea cumplida.

2.5 Enfoque Neoclásico.

Para Idalberto Chiavenato, los autores neoclásicos no forman una escuela propiamente definida, sino más bien, forman un movimiento relativamente heterogéneo. Algunos autores la denominan escuela operacional, escuela del proceso administrativo o enfoque universalista de la administración.

Los autores más representativos de este movimiento son entre otros, Peter F. Drucker, William Newman, Ernest Dale, Ralph C. Davis, Louis Allen, Harold Koontz.

“Las características de la teoría neoclásica son: énfasis en la práctica de la administración, reafirmación relativa de los postulados clásicos, énfasis en los principios generales de administración, **énfasis en los objetivos y en los resultados** y eclecticismo”.²⁷

Considerando solamente el énfasis en los objetivos y en los resultados, se puede decir que toda organización existe para alcanzar objetivos y producir resultados. La organización debe estar determinada, estructurada y orientada en función de esos objetivos.

²⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. p. 202.

Los objetivos son valores buscados o resultados deseados por la organización. Estos objetivos justifican la existencia y operación de una organización. Es por esta razón que la *administración por objetivos* es una de las principales aportaciones de esta teoría.

2.5.1 Administración por Objetivos (A.P.O.).

“La expresión *administración por objetivos* fue desarrollada por Peter Drucker en su obra *"The practice of management [La práctica de la administración] (1954)"* misma que fue ampliada por George Odiorne que en su primera obra [...] *"Managment by objectives [Administración por objetivos] (1965)"*, recalcaba la necesidad de contar con medidas cuantitativas para evaluar el desempeño de las organizaciones”.²⁸

Douglas McGregor utilizó de igual forma la expresión *A.P.O.*, defendió su uso como un medio para establecer metas, evaluar el desempeño de los administradores y para la autoevaluación.

La *administración por objetivos (A.P.O.)* es una forma comúnmente utilizada por las organizaciones para establecer metas.

²⁸ DA SILVA, Reinaldo. Op. Cit. p. 432.

La *A.P.O.* fija su atención en los objetivos de los integrantes de la organización y la forma en que se relacionan con los objetivos y metas de la organización en su conjunto.

Un aspecto importante es el que la *A.P.O.* reduce la ambigüedad porque permite establecer las metas de manera más participativa.

Las características principales de la *A.P.O.*, son:

- Establecimiento de objetivos, en forma conjunta por parte de los administradores y los subordinados.
- Determinación de objetivos por departamento o sector.
- Interrelación de los objetivos departamentales.
- Elaboración de los planes de las operaciones con base en el control.
- Constante evaluación, revisión y readecuación de los planes.
- Participación activa del jefe para involucrar a los subordinados.

Las fases del proceso de la *A.P.O.*, son:

1. Establecimiento de las metas y objetivos de la organización.
2. Desarrollo del plan de acción.
3. Revisión periódica de los avances.
4. Evaluación del desempeño.

El concepto de *A.P.O.* tiene varias ventajas, a saber:

- Se concentra en los campos de la eficacia organizacional.
- Identifica el progreso logrado en las áreas problemáticas hacia el logro de los objetivos.
- Mejora el control de la información y de las normas de desempeño.
- Genera una estructura organizacional dinámica.
- Identifica las áreas que necesitan cambios y continuamente intenta mejorar los resultados.
- Detecta las necesidades de entrenamiento y propicia un ambiente de crecimiento y disciplina personales.
- Mejora los sistemas de evaluación y de elaboración de planes de recompensas y promociones más equitativas.
- Mejora la comunicación y las relaciones interpersonales y alienta la motivación para perfeccionar el desempeño individual.

Se requieren ciertos requisitos para que el programa de *A.P.O.* tenga éxito, como por ejemplo:

- Compromiso de la alta administración.
- Precisión para establecer las tareas clave, metas propuestas y normas de desempeño.
- Definición realista de objetivos rentables, alcanzables y medibles para la organización.

- Participación de todos los niveles en el logro de los objetivos acordados y el espíritu de trabajo en equipo.
- Mantener el entusiasmo de todos los integrantes del sistema.

Sin embargo, la *A.P.O.* no debe aplicarse como un medio de presión por parte de la administración, para aumentar la carga o el nivel de exigencia de los subordinados.

Como normalmente el proceso de la *A.P.O.* está relacionado con un complejo esquema de evaluación del desempeño y escalas de sanciones, la eficacia práctica dependerá de cómo se estructuren los esquemas de evaluación.

Es importante destacar que el concepto de *A.P.O.*, en la actualidad tiene gran influencia sobre las tendencias mundiales de la administración, basta con citar el denominado **Balanced Scorecard**, el cual se analizara en el capítulo 3.

2.5.2 Procesos organizacionales del pensamiento administrativo contemporáneo (Reingeniería, Downsizing, Empowerment).

Según Reinaldo O Da Silva, "en la actualidad, muchos negocios tienen la necesidad de reformular sus procedimientos y procesos internos.

[...] Un proceso es, típicamente, una secuencia de actividades/tareas, ordenadas en un procedimiento o conjunto de arreglos de trabajo, que puede involucrar a

varios departamentos, máquinas y personas.”²⁹ Da Silva destaca tres procesos organizacionales: Reingeniería, Downsizing (Adelgazamiento) y Empowerment (Facultamiento).

Para Michael Hammer y James Champú, autores del libro *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (1993); “**Reingeniería** significa la reconcepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de los negocios, con el propósito de conseguir mejoras drásticas en las medidas críticas del desempeño, por ejemplo, costos, calidad, servicio y velocidad”.³⁰ De la definición anterior, se desprenden cuatro términos clave:

1. Fundamental: responde a los cuestionamientos del porqué se hace lo que se hace y del porqué se hace de la manera en que se hace.
2. Rediseño Radical: se refiere al abandono de las estructuras y los procedimientos existentes y se diseñan otras formas de realizar el trabajo.
3. Procesos: es el concepto en el que se concentra la reingeniería, en lugar de hacerse en las tareas, los servicios, las personas y la estructura organizacional.
4. Drásticas: se refiere a los cambios que provocan saltos significativos de mejoras en el desempeño, para lo cual, se requiere la eliminación de lo antiguo para sustituirse con algo nuevo.

²⁹ DA SILVA, Reinaldo. Op. Cit. p. 502.

³⁰ Idem.

Una correcta **Reingeniería** de procesos del negocio, trae consigo los siguientes beneficios:

- Disminución de costos.
- Reducción del tiempo del ciclo.
- Mayor precisión.
- Reducción de las actividades que no agregan valor.
- Aumento del nivel de satisfacción del cliente.

El segundo de los procesos organizacionales a que se refiere Da Silva es el **Downsizing** o **Adelgazamiento**. También se le puede denominar **Rightsizing**. Es importante mencionar que se hace referencia en primera instancia al término Anglosajón y posteriormente a su acepción en español, debido a que el primero encierra por sí mismo la idea básica del proceso en estudio, y que al ser traducido se busca un término que sea lo más cercano a la idea original, sin que corresponda exactamente a una traducción textual.

“Adelgazamiento significa reducir la cantidad de empleos de una organización”.³¹

La principal intención del proceso de Adelgazamiento es la de otorgar mayor flexibilidad organizacional, vista desde el punto de vista de la estructura. Por lo tanto, este proceso afecta a todos los niveles organizacionales, desde los empleados operativos hasta los ejecutivos.

³¹ Ibidem. p.509

El tercero de los procesos organizacionales a que se hace referencia en este apartado, es el llamado **empowerment** o **facultamiento**.

El concepto de **empowerment** se refiere a “las acciones que la dirección de una empresa adopta con la finalidad de potenciar a los trabajadores dotándolos de poder, para tomar las decisiones directamente relacionadas con las funciones que tiene a su cargo, sustituyendo la supervisión por una evaluación basada en resultados, apoyándolo con la tecnología y haciéndolo participe de los beneficios generados por la empresa”.³²

Para Da Silva, “facultar a los empleados significa transmitir (permanentemente) la autoridad y la responsabilidad de la toma de decisiones de los gerentes/administradores a los trabajadores”.³³

El desarrollo organizacional utiliza a los equipos dentro de un enfoque participativo. **Empowerment**, pues, es el fortalecimiento de los equipos, en el sentido de que son dotados de autonomía, participación en las decisiones, autonomía en el desempeño de las tareas, responsabilidad de las tareas y los resultados.

³² PACHECO, Juan Carlos, Widberto CASTAÑEDA y Carlos Hernán CAICEDO. (2002) *Indicadores integrales de gestión*, 1. ed. Bogotá, McGRAW-HILL INTERAMERICANA, p. 181.

³³ DA SILVA, Reinaldo O. Op. Cit. p.510

Bajo el concepto de ***Empowerment*** el equipo mismo gerencia sus actividades, ya no es gerenciado, y el gerente pasa a ser orientador [coach] y no jefe.

Para Da Silva, el ***facultamiento (empowerment)*** puede generar cambios en los procesos organizacionales, porque la significación, el efecto, la competencia y la autodeterminación, producen trabajadores que desempeñan papeles más activos.

3.1 Generalidades en la gestión de Recursos Humanos (talento humano).

Gestión.

Antes de hablar de gestión de recursos humanos, es preciso aterrizar el concepto general de gestión, para lo cual a continuación se presentan diferentes definiciones:

Para Paul de Bruyne, en su obra *Teoría moderna de la administración de empresas* considera que "la gestión comprende a la vez un saber y una práctica que apela al mismo tiempo a la ciencia, es decir, a los conocimientos más o menos exactos, y al arte, es decir, al juicio y la creatividad".³⁴

La **gestión** vincula dos grandes elementos:

1. Elementos técnicos y científicos, con
2. Valores y creencias.

En el aspecto técnico, la **gestión** comprende un conjunto de procedimientos y normas, validados en la práctica, que a su vez en su forma más concreta son herramientas.

³⁴ PACHECO, Juan Carlos, et. al., op. cit., p. 4.

Del mismo modo, la **gestión** responde a ciertas creencias. La aplicación exitosa de ciertos modelos de **gestión** puede llevar a los individuos a seguir aplicándola, incluso en situaciones diferentes o en otras esferas de la vida.

En los países anglosajones, tradicionalmente se ha hablado de **administración**, **gerencia** y **management**, más que de **gestión**.

Sin embargo algunos autores europeos como R. Pallu de la Barriere en su obra *Acercamiento a una teoría global de la gestión*, afirma que la "**gestión** de una empresa es el conjunto de los procesos puestos en marcha orientados por la adopción de decisiones que determinen la actividad de esa empresa".³⁵ En ese mismo sentido Michel Godet en su obra *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia* considera que "la **gestión** debe estar siempre al servicio de una estrategia",³⁶ para lo cual distingue la planificación estratégica, orientada por los objetivos a largo plazo, de la planificación operativa, orientada por los objetivos a corto plazo.

Otras teorías consideran la gestión como un sistema, es decir, un todo unificado que incluye objetivos, estrategia, tecnología, estructura y procesos organizativos, cultura empresarial y personalidad de los miembros de la organización.

³⁵ Ibidem. p. 6

³⁶ Idem.

Los autores franceses Aubert y Gaulejac en la obra *El coste de la excelencia*, afirman que “**gestión** engloba una serie de elementos de diferente naturaleza; una estructura organizativa, una serie de prácticas directivas, un sistema de representación y un modelo de personalidad”.³⁷

Así, la **gestión** como estructura, está basada en un modelo compuesto por múltiples elementos en interacción. La **gestión** como un conjunto de prácticas de dirección, establece formas de regulación permitiendo la coexistencia de distintos proyectos, mediando entre el entorno y el interior de la organización. La **gestión** como sistema de representación, se refiere a una cultura organizacional basada en principios y valores compartidos y aceptados.

Capital Humano y Capital intelectual (Competencias).

Uno de los principales precursores del concepto del **Capital Humano** fue el economista Gary Becker, quien comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó con su estudio que su mayor tesoro era el **Capital Humano** que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, además logra destacar al **Capital Humano** como importante para la productividad de las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber.

³⁷ Ibidem. p.7

El **conocimiento** se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades; se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo, y es utilizado para producir bienes y servicios. Si bien antes se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico y que luego vendría todo lo demás -educación, vivienda y salud- hoy es completamente diferente, ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial.

Es así como el **conocimiento** se manifiesta como la mayor ventaja competitiva que pueden tener las empresas, por lo que es indispensable mejorarlo, protegerlo y compartirlo.

El entorno actual de los negocios representa un desafío competitivo para las empresas, donde el principal objetivo de éstas (Misión y Visión) es el ser y lucir atractiva para inversionistas, socios, clientes y por supuesto, para las personas que la integran, quienes son las que las llevarán al éxito a largo plazo.

En la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio.

Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas, a fin de que la educación y experiencias sean medibles.

Las empresas necesitan tener una clara estrategia de negocios y una sobresaliente **gestión del Capital Humano** para diferenciarse entre ellas.

Por esta razón, “**la gestión del Capital Humano** constituye un factor clave en el crecimiento y desarrollo de las empresas. Es la gente la que lleva a cabo las tareas necesarias para forjar un futuro exitoso”.³⁸

De acuerdo con Fernando Arias Galicia, “el **Capital Humano** se entiende como todos aquellos factores poseídos por los individuos cuyo ejercicio facilita la obtención de la misión individual y social a fin de incrementar la calidad de vida general. La consecución del alto desempeño se verá facilitada si tanto los individuos como las organizaciones y las sociedades invierten y utilizan al máximo su **Capital Humano**”.³⁹

Una parte de la personalidad y del patrimonio del individuo es su **Capital Intelectual**, es decir, la sumatoria de características, habilidades o conductas del

³⁸ GAITO, Horacio. (2004) Herramientas de gestión del capital humano con Microsoft Office, herramientas informáticas para la pequeña y mediana empresa. Buenos Aires, Editorial Omnicron System, p. 19.

³⁹ ARIAS GALICIA, Fernando. (1999) *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*, 5. ed., México, Trillas, p.373.

mismo, directamente relacionada a su efectividad en un trabajo (**competencias**).

Por ende, el **Capital Intelectual** de un individuo es la suma de sus **competencias**.

Una persona es competente para un determinado puesto cuando posee un conjunto de actitudes, habilidades o conocimientos para ser exitoso en ese puesto.

Las competencias requeridas para un puesto varían con el tiempo y son distintas para una misma posición en distintas empresas.

La definición de las competencias a requerir, constituye una decisión estratégica que debe estar en función de la misión y de los objetivos de la organización.

En la citada obra de Fernando Arias Galicia, se hace referencia a la obra de Annie Brooking (1997) *El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*, quien clasifica al **Capital intelectual** en cuatro rubros, a saber:

- *“Activos de mercado:* canales de distribución adecuados, contratos adecuados de venta, claridad en las estrategias de mercado, etcétera.
- *Activos de propiedad intelectual:* secretos de fabricación, el Know-how, las patentes, los copyrights, las marcas de fábrica y de servicios.
- *Activos de infraestructura:* tecnologías, métodos y procesos, las bases de datos sobre el mercado o los clientes, etcétera.

▪ *Activos centrados en el individuo:* bajo este concepto se integran todos los conocimientos y habilidades de las personas, así como la creatividad, imaginación y habilidad para resolver problemas, la capacidad de planeación y de gestión, las experiencias previas y, en fin, todos los elementos mentales de las personas”.⁴⁰

Administración y Gestión del Talento Humano.

Partiendo del concepto general de gestión y analizando las funciones básicas de la administración de personal tales como la captación del **talento humano**, el desarrollo y la retención del mismo, además de nuevas funciones como son la creación y actualización de los conocimientos; podemos construir un concepto de **Gestión de Recursos Humanos**, o mejor dicho, de **Gestión del Talento Humano**.

La **gestión del talento humano** es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos. El contexto de la **gestión del talento humano** está conformado por las personas y las organizaciones. De este modo, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales, al mismo tiempo, las organizaciones tienen sus objetivos propios (rentabilidad, productividad, calidad, etc.) y para que la organización alcance sus objetivos de *la mejor manera posible*, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas, para que ambos se beneficien. Lo anterior,

⁴⁰ Ibidem. p.373-374.

requiere negociación, participación y **sinergia** de esfuerzos. Entendiendo por **Sinergia**, a aquella **acción** que produce un resultado mayor que la simple suma de las partes.

“Lo que realmente diferencia a una empresa de otra es su **Capital Humano**, y el reto estriba en saber **gestionar** ese **talento**. Dos factores claves que influyen en la forma de **gestionar** ese **talento** son: 1. La escasez de profesionales y 2. La aceleración de los conocimientos”.⁴¹

“Las tendencias actuales hacen una diferenciación importante entre el **Recurso Humano** y el **Talento Humano**, diferenciación que básicamente estriba en que las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un ‘sustituible’, en contraposición a una concepción de ‘indispensable’ para lograr el éxito de una organización.

[...] Así, cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el Capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por esta razón, es más conveniente usar el término **Talento Humano**”.⁴²

⁴¹ *La Gestión del Talento*. [en línea] <<http://www.rhh.net>> [consulta 21 de Junio-2005]

⁴² Cerna, Juan Carlos. *Aspectos básicos en la gestión del talento humano*, [en línea] <http://www.ito.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/conv_des/iii.htm#6->>

Sin embargo, para fines didácticos y del presente trabajo de investigación, se seguirá utilizando el término de Recursos Humanos cuando el contexto y la fuente consultada así lo refieran.

El término **Talento Humano** va más allá del esfuerzo o la propia actividad humana (mano de obra o trabajo), y comprende factores que le dan diversidad a la actividad humana, así como también, conocimientos, experiencias, motivación, intereses profesionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Pilar Jericó define "al **profesional con talento** como un profesional *comprometido* que *pone en práctica* sus *capacidades* para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados. En otras palabras, es la materia prima que constituye el **talento organizativo**".⁴³

De la definición anterior, es importante destacar los tres factores, que para la autora en su conjunto, forman el talento, los cuales se muestran en la fórmula siguiente:

Talento = Capacidades + Compromiso + Acción.

Las **capacidades** son los conocimientos, habilidades y competencias o actitudes.

⁴³ JERICÓ, Pilar. (2001) *Gestión del Talento. Del profesional con talento al talento organizativo*. 1. ed., Madrid, Pearson Educación, pag. 51

El **compromiso** es el motor para que el profesional aporte lo máximo posible.

La **acción**, significa velocidad. Se pretende la innovación constante.

“Gestionar el talento es esencial en la nueva economía. Por lo tanto, hay que retener al personal con talento [**Capital Humano**] y mejorar los resultados. Al personal se le retiene con buenas políticas de Recursos Humanos [**Capital Organizacional**] y los resultados solo se mejoran con talento”.⁴⁴

Logrando lo anterior, se forma un círculo virtuoso en la gestión de los Recursos Humanos que se traducirá forzosamente en beneficios mutuos para la organización y las personas que la integran.

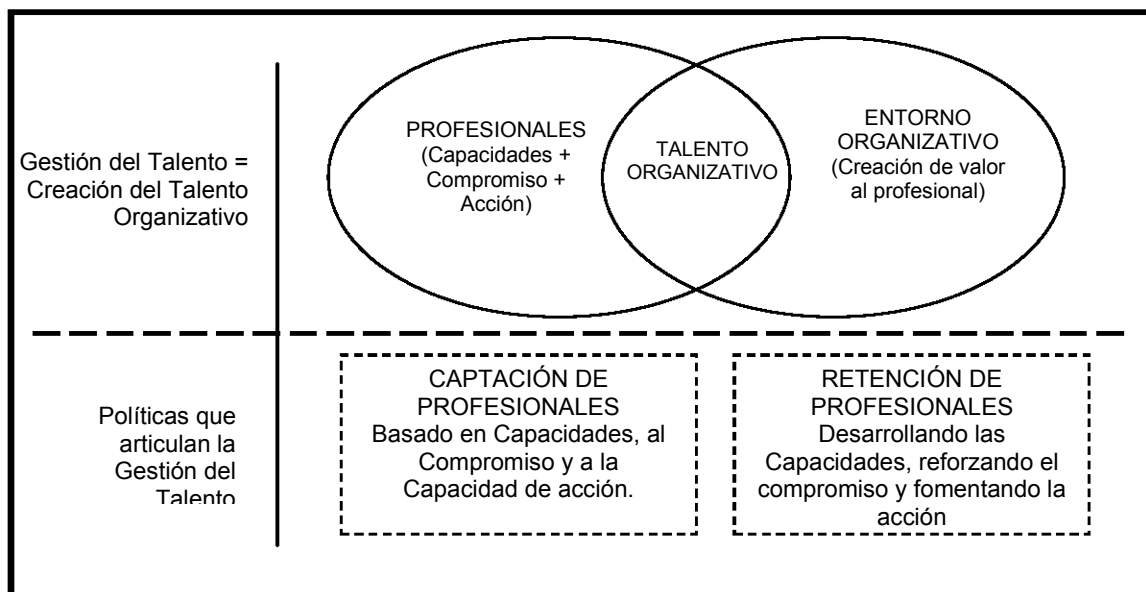
Es así como se define la estrategia de la gestión de Recursos Humanos (Misión), siendo ésta la de *Asegurar la disponibilidad del Capital Humano y del Capital Organizacional*, entendiendo por éste último a los elementos que en su conjunto contribuyen a establecer el *Clima para la acción*, como por ejemplo, la cultura organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo y la alineación personal a la estrategia del negocio. Esta misma concepción se muestra gráficamente más adelante en el modelo de gestión de Recursos Humanos y en el mapa estratégico del Balanced Scorecard.

⁴⁴ *La Gestión del Talento*. [en línea consultado el 21 de Junio de 2005] <<http://www.rh.net>>

3.2 Elementos de un modelo de Gestión de Recursos Humanos.

Cualquier modelo de gestión de Recursos Humanos deberá centrarse en la creación de talento organizativo (gestión del talento), lo cual se logra de dos maneras: 1) A través de las políticas de captación.- Orientadas a la selección de profesionales con capacidades, potencial de acción y compromiso (Capital Humano); acorde con lo que la organización necesita y puede gestionar. 2) A través de las políticas de retención del talento.- Orientadas a la generación de un entorno organizativo (Capital Organizacional) que cree valor al profesional, y que le motive a aportar y a continuar en la empresa (reforzando el compromiso con la organización).

El siguiente modelo muestra los elementos de la gestión del talento:⁴⁵



⁴⁵ JERICÓ, Pilar., Op. Cit. p. 79.

3.3 Necesidad de medir la gestión de Recursos Humanos (uso de indicadores).

“Las organizaciones dependen cada vez más de los *activos intangibles* para conseguir ventaja competitiva. Investigación, marcas, relaciones con el cliente y capacitaciones tales como **flexibilidad organizativa** y **cultura**, se reconocen como fuentes de creación de valor.

[...] los recursos humanos se deberían gestionar como un activo estratégico y el rendimiento de los recursos humanos tendría que medirse en términos de su efecto estratégico.

[...] El profesor Baruch Lev y sus colegas han demostrado que una parte cada vez mayor del valor de mercado de la compañía se puede atribuir a los *activos intangibles*.

[...] Los recursos humanos se pueden convertir en un activo estratégico como consecuencia de que la capacidad para ejecutar bien la estrategia es una fuente de ventaja competitiva y las personas son el centro de la ejecución de la estrategia.

[...] La capacidad para poner en línea los sistemas de gestión y el comportamiento del empleado de forma que apoyen la estrategia se convierte en un '*activo invisible*' que forma parte de la idiosincrasia de una empresa y que no es fácilmente imitable por los competidores.

[...] Los directivos de recursos humanos y los de línea tendrán que ser capaces de medir la contribución de los recursos humanos al rendimiento financiero, más allá de sus efectos sobre el control de los costos”.⁴⁶

Hasta aquí, se han tratado términos tales como *Activo Intangible* e inclusive *Activos Ocultos*. Por lo tanto, es preciso aterrizar estos conceptos a detalle, debido a que obedecen netamente a la terminología contable.

Desde la perspectiva de la contabilidad tradicional, se puede decir que existe un gran vacío en la medición de los intangibles, debido a que el sistema contable se diseñó pensando sólo en la evaluación de recursos materiales, es decir, que está preparado para controlar sólo los bienes físicos y tangibles.

“Los conceptos de *activo* y *activo intangible*, según la normatividad más representativa en el ámbito contable e internacional, la realiza el International Accounting Standar Comité (IASC), quien elabora las denominadas Normas Internacionales de Contabilidad (NIC). La definición de activo y sus requisitos se encuentra presente en la norma NIC 38 sobre *activos intangibles*. En ella se considera a éstos como activos no monetarios sin sustancia física, que son

⁴⁶ ULRICH, Dave, Brian BECKER y Mark HUSELID. (2003) *Master en gestión de personas. La guía más completa para convertirse en un experto en Recursos Humanos*. 1. ed., Madrid, PEARSON EDUCACION, pp. 39 – 43.

identificables y controlables por la empresa como resultado de acontecimientos pasados, debiendo contribuir a la obtención de beneficios económicos futuros.

[...] **Clasificación de los *activos intangibles*** (ver Anexo en Apéndice):

I. *Activos Intangibles identificables o separables y controlables.*- Los beneficios económicos futuros pueden ser claramente distinguidos cuando provienen de este activo. Es separable si la empresa puede vender, alquilar, intercambiar o distribuir los beneficios económicos atribuibles al bien o derecho. Es controlable porque la empresa tiene el derecho de obtener beneficios económicos restringiendo el acceso a otras entidades de sus beneficios.

II. *Activos Intangibles no identificables o no separables y no controlables.*- No se pueden vender, intercambiar y no tienen un control desde el punto de vista de la propiedad legal. Se generan por adquisición de otra empresa, o bien, internamente. Los activos de este tipo que se generan internamente, tienen dificultades de valoración y medición como incertidumbre sobre su capacidad para generar beneficios futuros, debido a su no identificabilidad y no controlabilidad. Su tratamiento contable no está regulado por las normas contables y es objeto de debate doctrinal. Se le clasifica como *Activo Oculto* o *Capital Intelectual* ya que no figura en las cuentas anuales y no existe legislación sobre los mismos”.⁴⁷

De acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, el *Boletín C-8 Intangibles* establece: “Para que

⁴⁷ PAREDES PÉREZ, Carlos. (2003) “De la administración de los recursos humanos al desarrollo del Capital Humano” en *Proyección del Capital Humano*. Octubre 2003. pp. 20 – 25.

estas partidas sean reconocidas como activos y no como gastos, es necesario que exista una razonable certeza de que serán capaces de generar utilidades a la empresa en cantidad suficiente que permita que sean absorbidas a través de su amortización <párrafo 7>.

[...] Los gastos de reorganización, reubicación, reajuste y entrenamiento de personal se incurren con el fin de eliminar ineficiencias, altos costos u otras condiciones de desventaja, o de alcanzar mayor eficiencia, menores costos u otras condiciones de ventaja para competir adecuadamente en el mercado <párrafo 52>.

[...] Estos gastos se incurren más o menos de modo constante, ya que es una de las responsabilidades de la administración de la empresa el mantenerla competitiva a fin de que subsista. Independientemente de la magnitud de ellos o del grado de frecuencia con que se incurren, estos gastos deben aplicarse inmediatamente a los resultados, ya que no se pueden asociar directamente ningunos ingresos específicos con los gastos incurridos. [...] además es imposible distinguir cuando los gastos se hacen para corregir deficiencias anteriores y cuando se hacen para alcanzar ventajas en el futuro <párrafo 53>.

Una vez expuesto el punto de vista contable acerca de la dificultad de cuantificar los *activos intangibles*, se analizará la necesidad e importancia de la medición de estos activos, orientada a la gestión de Recursos Humanos.

La estrategia empresarial consiste en planear el futuro con base en objetivos propuestos, lo que supone una reflexión previa sobre los futuros posibles y deseables. La estrategia esta formada por unas reglas de conducta para alcanzar los objetivos y la supervivencia de la organización. Los objetivos y la estrategia se definen en relación con el entorno y son el punto de partida de la gestión.

Un elemento importante de los instrumentos de gestión es el uso de indicadores numéricos puesto que permiten sustituir las apreciaciones subjetivas de los administradores por medidas objetivas del desempeño de los procesos. El sistema de indicadores de gestión es el mecanismo idóneo para garantizar el despliegue de las políticas corporativas y acompañar el desenvolvimiento de los planes.

La tendencia moderna de la gestión persigue vincular el valor, de esta forma, la administración del valor influye en las formas de medición y en los indicadores. El valor puede medirse por medio de indicadores no financieros y no se mide como en el caso de los indicadores financieros por medio de una cifra, sino por un conjunto de indicadores (aspectos cualitativos).

Así es como los indicadores numéricos, concebidos como los instrumentos básicos para medir la gestión, se convierten en un requisito sin el cual no es posible administrar sistemáticamente el mejoramiento de la organización.

Los indicadores deben estar conectados a metas, no solamente a las de los departamentos, de las secciones o de las áreas funcionales, sino de la empresa en su conjunto. También deben permitir armonizar la búsqueda de los objetivos estratégicos y los de corto plazo. Es en esta medida que los indicadores son un instrumento básico de las prácticas directivas para el control y el despliegue de las estrategias.

El control de la gestión descansa sobre el seguimiento y la medición de indicadores. Este proceso toma la forma de estimar el desempeño real, de compararlo con un objetivo o meta y desencadenar una acción correctiva en caso de ser necesario.

De hecho, el papel de los indicadores no se agota con el control de las metas determinadas, pueden jugar también un papel importante en el establecimiento de las grandes propuestas, que forman parte del direccionamiento estratégico, y en el análisis de la realidad con respecto a indicadores externos, que es el punto crucial para la adecuación al entorno.

En general, los indicadores de gestión responden a varios principios básicos o premisas, de las cuales se mencionan las siguientes:

- Solo se puede medir lo que se puede describir (Kaplan),

- Lo que no es medible, no es gerenciable, o dicho de otra forma, solo se puede mejorar lo que se puede medir.

“No se puede gestionar lo que no se mide” (Peter Drucker).

Las mediciones son la clave. “Si usted no puede medirlo, no puede controlarlo.

Si no puede controlarlo, no puede gestionarlo. Si no puede gestionarlo, no puede mejorarlo” (James Harrington).

- “Si no lo mide, sólo está practicando” (Robert Galvin).

Resultados Innovadores = Descripción de la estrategia + Medición de la estrategia

+ Gestión de la estrategia.

A continuación mencionaremos algunas ventajas de los indicadores numéricos:

- Permiten relacionar datos originados en diferentes áreas funcionales, dando lugar a una visión integral de la organización.
- Permiten elaborar muy rápidamente un diagnóstico objetivo de la empresa, centrado en los factores más significativos.
- Permiten identificar tendencias y hacer proyecciones.
- Posibilitan la comparación de los resultados de las empresas, inclusive con aquellas que son diferentes entre sí, y sirven de fundamento a los programas de benchmarking.

Los indicadores numéricos pueden clasificarse en cuatro grandes grupos, como sigue:

1. **Razones.**- entendiéndose como tal a la relación obtenida al dividir un cierto dato (numerador) entre una base (denominador) las cuales deben ser expresados en unidades de medida de la misma naturaleza. En el caso de que las razones son el resultado de relacionar cantidades expresadas en diferentes unidades de medida, reciben el nombre de tasa.

El caso más representativo de este tipo de indicadores son las conocidas *razones financieras* vgr. La razón de liquidez, solvencia, apalancamiento, etc.

2. **Porcentajes.**- presentan el valor de una cifra (valor relativo de una parte de un todo) con respecto de un valor de referencia (valor de un todo) al cual se le atribuye el valor de cien. De igual forma, el porcentaje puede referirse al valor relativo de una parte del todo, con relación a otra parte a la cual se le asigna el valor de cien.

Los casos más claros se presentan en los estados financieros conocidos como Balance General o de Posición Financiera y en el Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias, en donde el valor de referencia para este último son las ventas totales y cada rubro del estado se puede considerar como el valor relativo,

ejemplo:

Valor de Referencia:	Ventas totales	\$ 200.00	100%
Valor Relativo (1):	Costo de Ventas	\$ 80.00	40%
Valor Relativo (2)	Utilidad Bruta	\$ 120.00	60%

Tomando a su vez, el Valor Relativo (1) del ejemplo anterior como Valor de Referencia, se pueden presentar los siguientes Valores Relativos:

Valor de Referencia:	Costo de Ventas	\$ 80.00	100%
Valor Relativo (1):	Mano de Obra	\$ 30.00	37.5%
Valor Relativo (2)	Materia Prima	\$ 40.00	50%
Valor Relativo (3)	Gastos Indirectos	\$ 10.00	12.5%

- **Promedio.**- el caso más usual utilizado es la media aritmética, sin embargo, también encajan en este rubro la mediana y la moda.

- **Números índice.**- expresan los cambios relativos de una variable, comparada con una base a la cual se le asigna el valor de cien. Para elaborar un número índice primero se debe escoger un periodo base y el valor a considerar como base no debe ser excepcional, sino tendiente al promedio. El valor de cada periodo se divide entre la cifra base y el resultado se multiplica por cien.

De manera enunciativa más no limitativa, se manejan normalmente números índice para medir la rotación del personal, los días de cartera o días de cobranza, la rotación del inventario, ausentismos, entre otros.

3.4 Indicadores de Recursos Humanos.

El manejo del factor humano es un elemento central de los modelos de gestión inspirados en la calidad, sin embargo, es una realidad que también es el área en la cual los indicadores se encuentran menos desarrollados.

Hacia el año de 1984 se realizó el primer intento de desarrollar un conjunto de fórmulas para medir el trabajo de las funciones de R.H., para lo cual el Saratoga Institute (SI), reunió bajo el patrocinio de la *American Society for Personnel Administration ASPA* [Sociedad Americana para la Administración del Personal], a 15 profesionales de Recursos Humanos. Aproximadamente se crearon en aquel año 30 medidas, las cuales han sufrido cambios de poca consideración y actualmente, son la base del informe anual de eficacia de Recursos Humanos de la *Society for Human Resource Management SHRM* [Sociedad para la Administración de los Recursos Humanos].⁴⁸

La utilización de indicadores en el área de Recursos Humanos tiene como requisito un cambio en las formas de relación entre trabajadores y empresa. Se tiene que partir de la necesidad de cambiar la vieja relación del "sentido de pertenencia", por una relación en la cual son más explícitas las metas y los objetivos de la relación.

⁴⁸ FITZ-ENZ, Jack. (1999). *Cómo medir la gestión de los Recursos Humanos*. 2 ed., Bilbao. Ediciones Deusto. pag. 55.

Lo anterior, necesariamente implica el cambio de una relación más afectiva hacia una relación más contractual y más racional bajo el concepto de **alineamiento de objetivos** entre los individuos y la organización.

En las formas tradicionales de utilización de indicadores de Recursos Humanos, estos son orientados al control y a la estimación del impacto de la mano de obra en los costos de producción. Sin embargo, atendiendo a la importancia que tienen en la creación de valor o al logro de la estrategia, se clasifican en 1) *Indicadores Operativos* y 2) *Indicadores de creación de valor* también conocidos como *indicadores posibilitadores*.

En las empresas que han implantado procesos de calidad, las funciones tradicionales de control y de estimación de mano de obra (**indicadores operativos**) siguen siendo importantes, pero se adicionan indicadores que buscan cuantificar niveles de calificación, satisfacción del personal, clima laboral y participación (**indicadores estratégicos**); los cuales se encuentran inmersos en los procesos de planeación estratégica que incluyen metas y objetivos cuantificables.

3.4.1 Indicadores Operativos.

Este tipo de indicadores muestran los costos en la función de Recursos Humanos y resaltan la eficiencia operacional fuera del ámbito de los propios Recursos Humanos. Se clasifican en dos grupos:

1. Indicadores de Efecto.- Son los parámetros financieros que reflejan por lo general, lo que ha ocurrido en el pasado. Miden en forma precisa el impacto de las decisiones que se tomaron con anterioridad, pero que desafortunadamente no ayudan a tomar decisiones actuales ni garantizar resultados en el futuro.
2. Indicadores de Operación.- Se encargan de medir la eficiencia operacional.

Indicadores de Efecto	Indicadores de Operación
<ul style="list-style-type: none">▪ Gasto en nómina.▪ Gasto en reclutamiento y selección.▪ Gasto en formación y desarrollo.▪ Gasto del contrato colectivo de trabajo.▪ Gasto en indemnizaciones y pago de primas de antigüedad.	<ul style="list-style-type: none">▪ Índice de ausentismo.▪ Índice de rotación.▪ Índice de promedio de edad, sexo, escolaridad, antigüedad, etc.

3.4.2 Indicadores Estratégicos o de Creación de Valor.

Son los conocidos como indicadores posibilitadores, los cuales evalúan la eficiencia de las actividades y procesos de Recursos Humanos diseñados para obtener productos que apoyan la estrategia organizacional. Así, los procesos y las prácticas de gestión de Recursos Humanos que afectan de forma directa el rendimiento y que por esa razón, pueden incidir en los resultados (creación de valor) son:

Planeación de Recursos Humanos	
ACTIVIDADES:	EJEMPLO DE INDICADORES:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planeación de plantilla. ▪ Reclutamiento y selección. ▪ Desarrollo de carrera. ▪ Planeación de la sucesión. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de los empleados que tienen potenciales sucesores o reemplazos dentro de la organización. ▪ Porcentaje de los empleados que tienen identificadas nuevas responsabilidades en la organización. ▪ Número de promociones realizadas respecto a los empleados actuales. ▪ Tiempo medio de permanencia en el puesto de trabajo. ▪ Duración del tiempo medio de los procesos de selección de personal. ▪ Número promedio de candidatos evaluados por posición que se oferten. ▪ Desarrollo por niveles técnicos, especializados, empleados y ejecutivos.

Formación y Desarrollo.	
ACTIVIDADES:	EJEMPLO DE INDICADORES:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de las competencias requeridas en el futuro. ▪ Análisis de las competencias actuales de la plantilla. ▪ Identificación de diferencias (Gap's de competencias) ▪ Programa de formación y desarrollo. ▪ Evaluación para el desarrollo profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gasto promedio de formación por empleado. ▪ Tiempo de formación por empleado. ▪ Porcentaje de empleados que participan en programas de formación y desarrollo profesional. ▪ Porcentaje de empleados que participan en programas de evaluación para el desarrollo profesional. ▪ Porcentaje de empleados que participan en programas de evaluación de resultados.

Compensaciones y beneficios	
ACTIVIDADES:	EJEMPLO DE INDICADORES:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Política salarial. ▪ Retribución fija y variable. ▪ Beneficios empresariales. ▪ Programa de reconocimiento. ▪ Programas de atracción, retención y desvinculación (outplacement). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Importe de la retribución fija en relación con la retribución total. ▪ Importe de la retribución variable en relación con la retribución total. ▪ Porcentaje de pagos por convenios de productividad celebrados sobre la base del costo salarial. ▪ Importe de los programas de reconocimiento en relación a la plantilla actual.

Programas de Comunicación	
ACTIVIDADES:	EJEMPLO DE INDICADORES:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programas de acciones y comunicación. ▪ Sistemas de información. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de empleados que utilizan los canales de comunicación internos. ▪ Nivel de eficiencia de los sistemas de información.

3.5 Importancia del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) en el sistema de gestión de Recursos Humanos.

Para Carlos Paredes "existe una sensación creciente de que el balance contable tradicional es inadecuado para tomar decisiones estratégicas. Por lo cual, éste necesita ser ampliado o reemplazado por uno que incluya además de los elementos de la contabilidad tradicional, indicadores de satisfacción de los consumidores, de los empleados y de su eficiencia operativa".⁴⁹

Joaquín A. Moreno Fernández afirma que "[...] las cifras contenidas en los estados financieros no representan valores absolutos; consiguientemente, la información que ofrecen no es la medida exacta de su situación y de su productividad.

[...] se deduce que existen intangibles que no pueden ser medidos por los sistemas de captación de las empresas, como son la capacidad de administrar, la localización de la empresa en las fuentes de abastecimiento, las condiciones del mercado, los recursos humanos con los que cuenta, etc".⁵⁰

Los propios principios de contabilidad generalmente aceptados del Instituto Mexicano de Contadores Públicos en el párrafo 22 del *Boletín A-1 Objetivos de los estados financieros* menciona que "[...] se obtiene información cuantificada de los

⁴⁹ Ex Director General de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH).

⁵⁰ MORENO FERNANDEZ, Joaquín A. (1994) *Las Finanzas en la empresa –información, análisis, recursos y planeación-*. 5. ed., México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, p. 6.

eventos económicos que han afectado a la empresa, pero los estados financieros, especialmente el balance general, no pretenden presentar cual es el valor para el negocio, sino que únicamente presenta el valor, para el negocio, de sus recursos y obligaciones cuantificables. Sin embargo los estados financieros no cuantifican otros elementos esenciales de la empresa, tales como los recursos humanos, el producto, la marca, el mercado, etc".⁵¹

Ahondando más sobre esta percepción, el Maestro Juan Alberto Adam Siade (Subjefe de la División de Investigación de la FCA de la UNAM) destaca el hecho de que "los informes financieros tradicionales muestran el valor de las empresas de manera limitada, ya que éstos sólo reflejan información histórica. [...] Los estados financieros deben complementarse con otros reportes para reflejar información que brinde más y mejores elementos que los contenidos en la información histórica, para orientar la toma de decisiones con base en la información financiera futura. [...] Actualmente en las empresas ya no es suficiente saber si reportan utilidades o si tienen liquidez, es necesario saber si han generado valor financiero y si lo seguirán generando en el futuro".⁵²

⁵¹ COMISIÓN DE PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD, (2000) *Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados*, 15. ed., México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (Ver Normas de Información Financiera vigentes a partir de Enero 2006).

⁵² ADAM SIADE, Juan Alberto. "Nuevos estados financieros para las empresas" en *Administrare Hoy*. Julio 2005, pp. 51 – 52.

En la nueva economía, los mecanismos que crean valor intangible exigen más del sistema que medir los resultados obtenidos. Los activos intangibles pueden no tener un impacto directo sobre los resultados financieros. Los activos intangibles requieren interdependencia para tener éxito.

Es por estos motivos, que las empresas se han visto obligadas a adoptar nuevos modelos para medir su capacidad de generar valor económico, dentro de los cuales, se destaca el modelo del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando).

“El cuadro de mando es un medio para proporcionar retroalimentación a la dirección de la empresa acerca de su desempeño global, es decir, observada la empresa como una totalidad”.⁵³

Kaplan y Norton en su obra *El cuadro de mando integral* establecen que el cuadro de mando integral “es algo más que un nuevo sistema de medición. El verdadero poder del cuadro de mando integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión. Llena el vacío que existe en la mayor parte de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica la estrategia y obtener retroalimentación sobre ésta”.⁵⁴

⁵³ PACHECO, Juan Carlos, Widberto CASTAÑEDA y Carlos Hernán CAICEDO. Op. Cit. p.141.

⁵⁴ Ibidem. p.159.

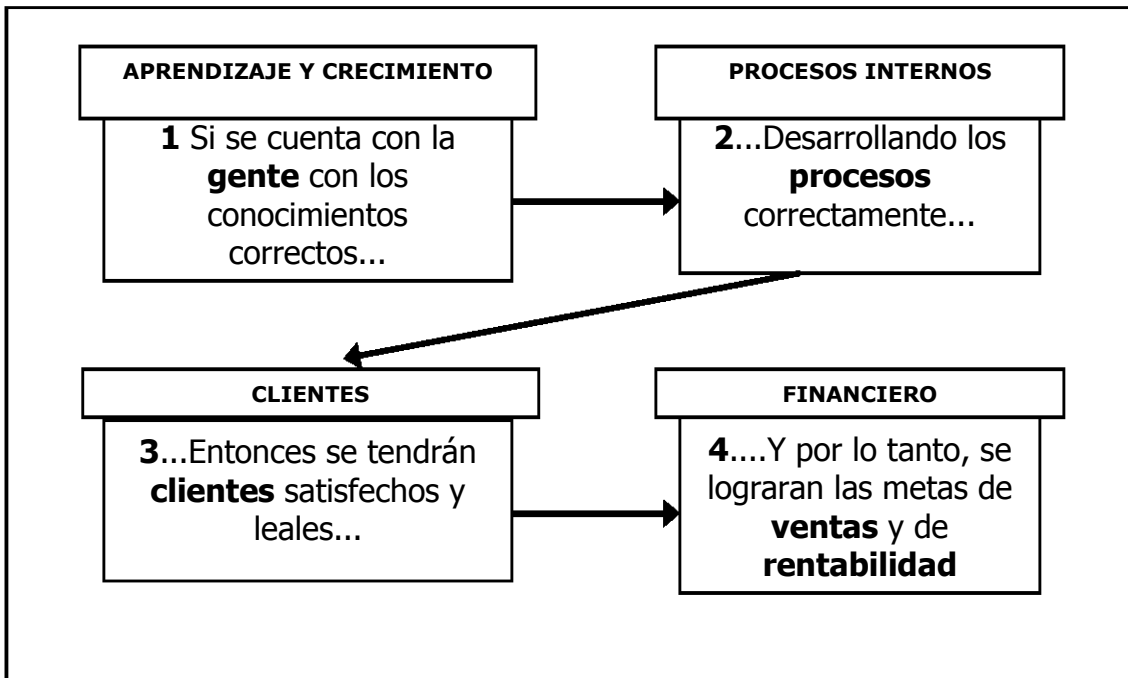
Para el Lic. Miguel Angel Anza Calderón⁵⁵, "El Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral o Tablero de Control) es una metodología para traducir la Misión y Estrategia de una Organización en un grupo de indicadores numéricos de desempeño, que integran y enlazan todos los niveles y funciones de esa Organización; asegurando así, una correcta ejecución de la Estrategia en tiempo y forma".

El Lic. Anza agrega que "El Cuadro de Mando Integral ofrece el modelo para describir estrategias destinadas a crear valor, en relación con cuatro aspectos fundamentales denominadas perspectivas o prospectivas, a saber:

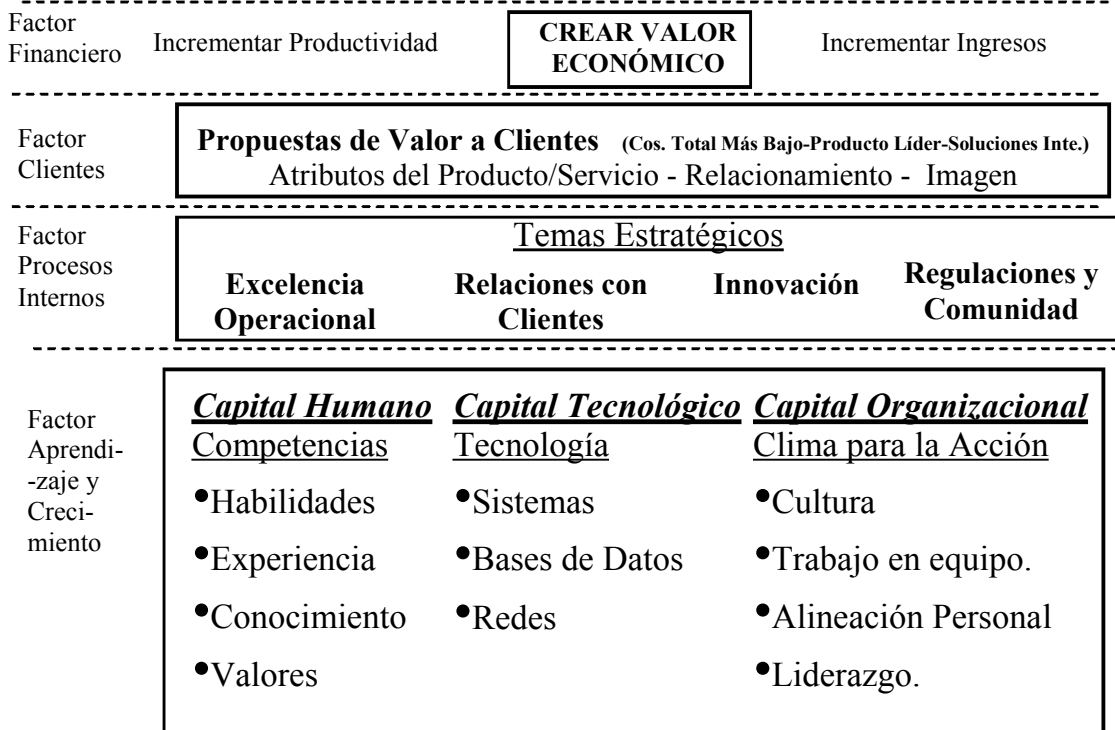
1. Resultados Financieros.
2. Clientes.
3. Procesos Internos.
4. Aprendizaje y crecimiento.

Estas cuatro perspectivas forman una cadena de relaciones causa-efecto, las cuales se ejemplifican en el siguiente diagrama:

⁵⁵ Catedrático del I.T.A.M., Expositor y especialista en el modelo del Balanced Scorecard,



Por lo tanto, para diseñar el modelo del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, es preciso contar con un **Mapa Estratégico** en donde se definan las actividades y funciones por cada perspectiva (nivel), las cuales deberán estar 'alineadas' con la estrategia de la organización. Dicho de otra forma, el **Mapa Estratégico** es el marco estructural que describe a la estrategia". En el gráfico siguiente se muestra un ejemplo de un Mapa Estratégico bajo el modelo del Balanced Scorecard.



Para Producir y Entregar sus Propuestas de Valor, una Organización tiene dos Funciones:

1. **Las Operativas**, que tienen como fin trabajar en elevar la Eficiencia del proceso de conversión y están más dirigidas hacia adentro de la Organización.
2. **Las Estratégicas**, que están más relacionadas con la Eficacia de la Organización y con la Creación de Valor al exterior del mismo.

Es por ello que las organizaciones operan en dos planos:

1. Operativo.- Es a corto y mediano plazo, se limita a funciones o actividades independientes o aisladas, y es vital para operar el día a día.

2. Estratégico.- Es a largo plazo, Incluye a todas las funciones, es interdependiente, Implica un conjunto de decisiones en equipo y considera los cambios estructurales del negocio y de la industria.

La implementación del modelo del Balanced Scorecard, ofrece las siguientes ventajas para la toma de decisiones:

- Clarifica y lleva la Misión/Visión y objetivos del negocio, a toda la organización.
- Comunica y eslabona las mediciones (indicadores) de la organización, a la Misión/Visión y a los resultados financieros.
- Planea y alinea los procesos clave de la organización.
- Eficientiza la retroinformación (feedback).
- Es adaptable a las distintas áreas y funciones de la organización, lo que permite su aplicación parcial, progresiva y/o total.

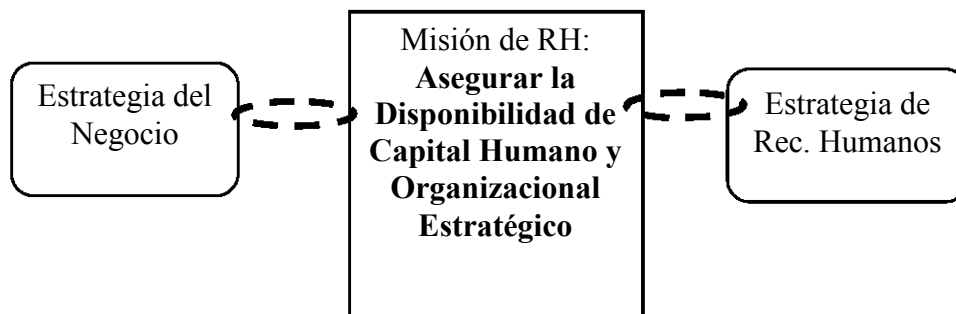
Considerando el modelo del **Balanced Scorecard**, es posible construir el Sistema de Indicadores de Recursos Humanos, el cual debe incluir:

1. ***La arquitectura del Balanced Scorecard de R.H.***, con los siguientes elementos:

- Factores del Balanced Scorecard (Financiero, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Desarrollo).
- Objetivos Estratégicos.
- Mediciones.

- Metas.
 - Proyectos.
2. ***Diseño del Sistema de indicadores***, el cual se compondrá de:
 - Mediciones y Metas por cada Objetivo.
 - Indicadores, es decir, los índices de cada medición, la Meta y el Resultado o Calificación.
 - Cédulas de indicadores.
 3. ***El inicio o proceso de mediciones***.
 4. ***Reportes de Resultados por periodo***.

Lo anterior, se tiene que implementar sin perder de vista la estrategia de la organización, que es la de crear valor económico sustentable a largo plazo; por lo tanto, la estrategia de Recursos Humanos debe ser la de *Maximizar la contribución del Capital Humano y del Capital Organizacional*, para alcanzar la meta del negocio. Es decir, que la función de Recursos Humanos es comprendida como el *soporte de la estrategia*.



Tampoco se tiene que perder de vista, dos principios imperativos en la definición de la estrategia de Recursos Humanos:

1) La **Creación de Valor**, y

2) El **Control de Costos**.

Por lo que la **Creación de Valor** se logra al medir la efectividad de su estrategia, mientras que el **Control de Costos** se deriva de medir la eficiencia de las funciones de Recursos Humanos.

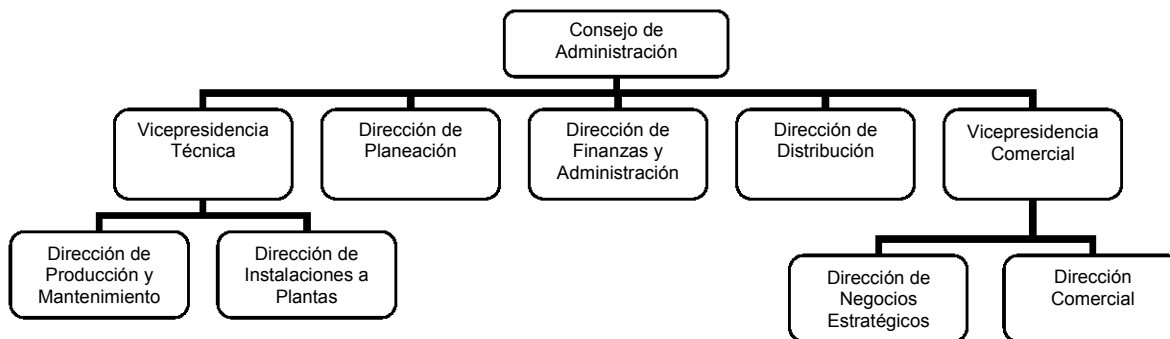
4.1 Generalidades de la empresa.

Antecedentes de la empresa.

La empresa "X, S.A. de C.V." se constituyó en el año de 1980 con un capital social compuesto por un 60% de las acciones representado por accionistas mexicanos y un 40% de participación extranjera. Es de esta forma que la participación accionaría extranjera brinda una alianza estratégica a la organización a través de la asistencia técnica, originando que la empresa cuente con un respaldo tecnológico en los procesos productivos y pueda posicionarse cada vez más en el mercado internacional.

La empresa cuenta en la actualidad, con cerca de 30 diferentes unidades de negocio representadas por plantas productivas ubicadas estratégicamente en los estados del territorio nacional con mayor concentración de industrias, como son: Nuevo León, Tamaulipas, Baja California Norte, Coahuila, San Luis Potosí, Guanajuato, Querétaro, Estado de México, Puebla, Veracruz, Tabasco y Yucatán.

La administración del negocio descansa en un Consejo de Administración, del cual se desprenden dos Vicepresidencias: una comercial y una técnica, así como varias direcciones: Finanzas y Administración, Producción y Mantenimiento, Instalaciones a Plantas, Planeación, Distribución, Comercial y por último, la de Negocios Estratégicos.



Durante los últimos cinco años, la empresa ha incursionado en nuevos negocios requeridos principalmente por la industria petrolera para la explotación de pozos petroleros, encontrando un nicho muy importante en el suministro de Nitrógeno líquido para ese fin, así como para la inertización de tuberías petroleras (oleoductos).

Giro de la empresa.

La empresa "X, S.A. de C.V." se dedica preponderantemente a la fabricación y venta de gases industriales, siendo sus principales productos la obtención de Oxígeno en estado líquido y gaseoso, Nitrógeno en estado líquido, Argón en estado líquido y Bióxido de Carbono en estado gaseoso.

El mercado al que van dirigidos los productos fabricados por esta empresa se compone principalmente por clientes de las industrias metal-mecánica, automotriz, del vidrio, farmacéutica, refresquera, petroquímica, química, así como un gran número de hospitales y organizaciones del sector salud, entre otros.

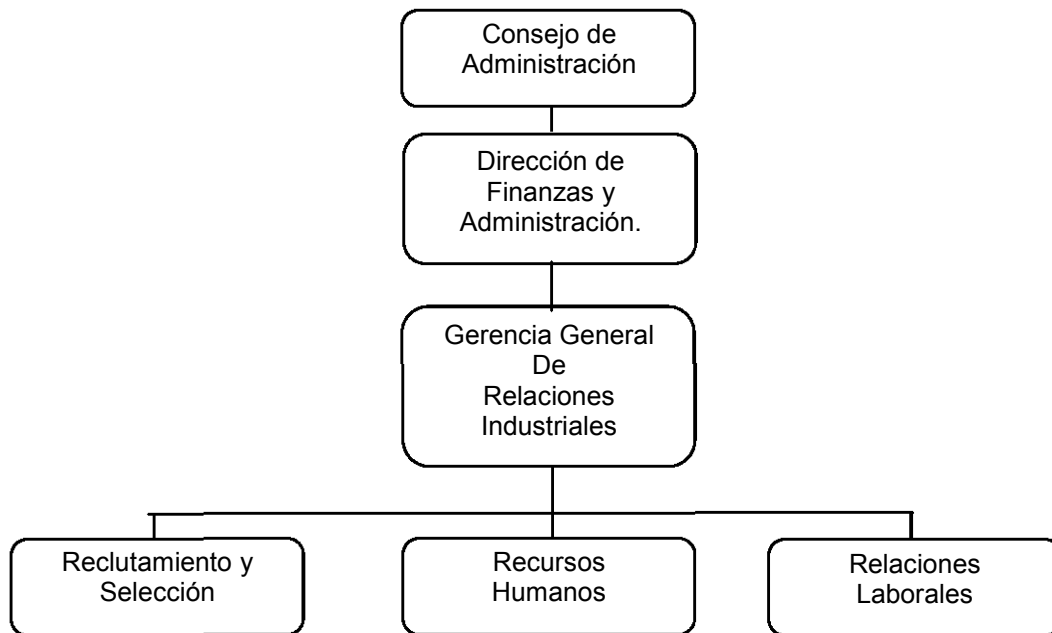
La empresa actualmente abarca aproximadamente el 50% del mercado nacional total, y su más cercano competidor cuenta con un 35% respecto del total de operaciones realizadas en territorio nacional, quedando el restante 15% repartido entre otros tres competidores.

Naturaleza económica.

La composición de las ventas es de un 90% en el territorio nacional y de un 10% en el extranjero (centro y sudamérica). Por otro lado, las compras y servicios para la operación se realizan en su gran mayoría en el territorio nacional, con excepción de las adquisiciones de las plantas productivas y de las refacciones de las mismas, así como la asistencia técnica; las cuales se adquieren principalmente en territorio extranjero (Estados Unidos de Norteamérica) por el convenio existente con el socio comercial que posee la tenencia accionaría del 40% del Capital Social.

4.2 Diagnóstico.

La función genérica de la administración del personal o de Recursos Humanos (RH) es ejercida por la Gerencia de Relaciones Industriales perteneciente a la Dirección de Finanzas y Administración. Las tareas de esta gerencia actualmente se centran en los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, Recursos Humanos, y Relaciones Laborales, principalmente.



La empresa "X, S.A. de C.V." ha venido operando en el área de Relaciones Industriales sin un modelo de control de gestión de Recursos Humanos, por lo que únicamente realiza las tareas básicas en cuanto al Reclutamiento y Selección de Personal, la administración de los sueldos y paquetes de compensación con métodos tradicionales, una capacitación enfocada al cumplimiento de las regulaciones en la materia (Ley Federal del Trabajo), así como un escaso énfasis en las Relaciones Laborales (administración de los contratos colectivos de trabajo y

negociaciones con el Sindicato) sin contar con un sistema de indicadores de Recursos Humanos que midan la eficiencia operacional del área.

En cuanto a la planeación estratégica de la empresa, no se ha valorado y tampoco se le ha dado la importancia preponderante al factor humano, ya que la estrategia del negocio se ha centrado en:

- La **eficiencia operacional** a través de adquisición de nuevas tecnologías y el diseño de nuevos procesos productivos,
- la **diversificación del mercado** y,
- la **incursión en nuevos negocios** de los cuales antes no se era participe.

A pesar de que la empresa se encuentra certificada para efectos de la aplicación de la norma ISO-9000, en la cual la política de calidad establece que la empresa esta comprometida a mejorar continuamente, y que una de las funciones básicas de la norma es la capacitación al personal, esta función no se encuentra ligada a un adecuado sistema de detección de necesidades de capacitación (DNC) y mucho menos se cuenta con una valuación de puestos en base a competencias.

4.3 Problemática.

La situación detectada en el área de Relaciones Industriales (Recursos Humanos R.H.) manifestada en el diagnóstico puede ocasionarle a la empresa una serie de problemas que en un futuro cercano pueden repercutir seriamente a la organización, como son:

- Una ineficiente captación de talento por no contar con las competencias necesarias para determinado puesto o función.
- Seguir cumpliendo con un Reclutamiento y Selección de personal con base en "la corazonada" o "la química" existente entre los candidatos y los jefes a los que les reportaran.
- Una falta de "inventario" de **puestos clave** o **familias de puestos clave** dentro de la organización.
- Una falta de empleados de "clase mundial" con las competencias necesarias para el desarrollo de las funciones clave de la organización.
- Una falta de capacitación al personal clave de la organización, con sus respectivas consecuencias: rezago en tendencias globales, procesos repetitivos, falta de creatividad e innovación, etc.
- Una alta **rotación de personal** clave en la organización, por no contar con un competitivo paquete de compensación salarial.
- Un bajo **índice de Capital Humano** dentro de la organización.
- Una falta de apoyo de sistemas computacionales y demás herramientas que permitan eficientar las tareas que no requieren creatividad, es decir, las tareas

rutinarias, con su respectivo impacto financiero en cuanto a la dedicación de más horas hombre para la realización de esas tareas.

- Una falta de adecuado control de la gestión de Recursos Humanos con la utilización de índices que permitan evaluar la consecución y logro de los objetivos estratégicos que aporten valor a la organización.

4.4 Propuesta de Solución/Ejecución.

Para hacerle frente a la problemática actual y futura, se propone incluir en la planeación estratégica de la organización, la definición y el uso de indicadores de gestión de Recursos Humanos a través de la herramienta del Balanced Scorecard, descrita en el Capítulo 3 del presente trabajo de investigación.

Lo anterior permitirá en primera instancia, alinear la estrategia de Recursos Humanos a la estrategia global de la organización, para que en una segunda instancia, se pueda evaluar periódicamente el logro, durante los periodos definidos y así poder corregir a tiempo las desviaciones arrojadas en el Tablero de Control y no esperar al final del año a ver qué fue lo que pasó y qué resultó mal con respecto a lo establecido, es decir, evitar la mirada retrospectiva o de "espejo" que al final del periodo no aporta ningún valor.

Para implementar la herramienta del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (propuesta de solución), se requiere contar con el compromiso de la "alta dirección", es decir del Consejo de Administración de la empresa, así como identificar a los responsables del control de la gestión de Recursos Humanos, lo cual requiere a su vez, formar equipos de trabajo con los involucrados de las áreas operativas y de producción.

Por todo lo anterior, se pretenden llevar a cabo las siguientes tareas, identificadas por pasos:

- Identificar los objetivos estratégicos de la empresa, partiendo de la misión y visión de ésta, así como de sus valores (Paso 1).
- Definir los objetivos estratégicos de Recursos Humanos (Paso 2).
- Alinear los objetivos estratégicos de Recursos Humanos con los de la empresa (Paso 3).
- Construir un Sistema de Indicadores y Reportes estratégicos de R.H. bajo la arquitectura del Balanced Scorecard (Paso 4).

Paso 1.- Identificar los objetivos estratégicos de la empresa, partiendo de la misión y visión de ésta, así como de sus valores.

MISIÓN.

“PRODUCIMOS, COMERCIALIZAMOS Y DISTRIBUIMOS GASES INDUSTRIALES PARA CUBRIR LA DEMANDA DE LOS SECTORES PRODUCTIVOS Y DE SERVICIOS DEL MERCADO NACIONAL Y REGIONAL.”

VISIÓN.

“SER UNA EMPRESA DE CLASE MUNDIAL, LIDER EN APLICACIONES DE GASES INDUSTRIALES Y MEDICINALES, RECONOCIDA POR SU CONFIABILIDAD Y LA CALIDAD DE SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS, QUE GARANTICE LA SATISFACCION DE SUS CLIENTES Y GENERE UN AMBIENTE DE REALIZACIÓN PARA TODOS LOS QUE LA INTEGRAN”.

VALORES.

HONESTIDAD. Actuamos siempre con integridad y rectitud.

CONFIANZA. Cumplimos consistentemente las expectativas de nuestros clientes con calidad y servicio.

TRABAJO EN EQUIPO. Nos comprometemos para lograr juntos objetivos comunes.

LEALTAD. Hacemos propios y defendemos los intereses de la empresa y de nuestros clientes.

PROACTIVIDAD. Actuamos con iniciativa y prontitud optimizando los recursos propios y de nuestros clientes internos y externos.

INNOVACION. Desarrollamos aplicaciones creativas en el uso de nuestros productos y servicios.

AUTODESARROLLO. Ampliamos constantemente nuestras capacidades y conocimientos para ser los mejores.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Incrementar la participación del mercado a nivel nacional, asegurando que el servicio a los clientes sea personalizado y vigilando que los precios de venta respecto al entorno sean cada vez más competitivos.
- Incursionar a nuevos mercados Internacionales aprovechando las alianzas estratégicas con las compañías del grupo que cuentan con inversiones en el extranjero.
- Desarrollar nuevas aplicaciones de los productos que fabricamos y de los servicios que ofrecemos.
- Mejorar la calidad de los productos que fabricamos de tal forma que superen las expectativas de nuestros clientes.
- Optimizar la capacidad instalada de nuestras plantas productivas, así como mejorar la logística de la distribución de los productos.
- Contar con una plantilla de personal de clase mundial, con valores y objetivos congruentes con la misión y visión de la empresa.

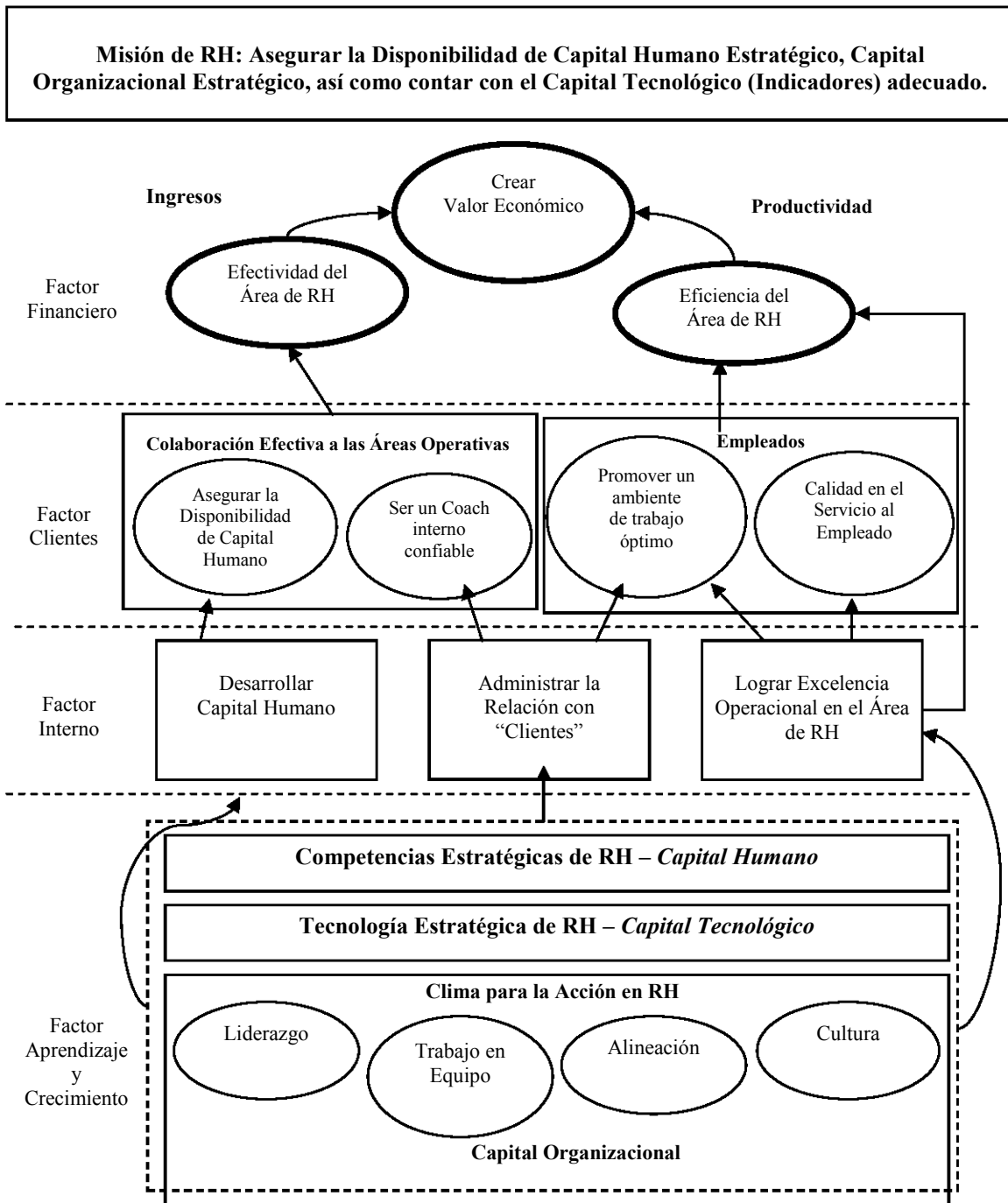
Paso 2.- Definir los objetivos estratégicos de Recursos Humanos.

Tener gente competente, comprometida, satisfecha, que agregue valor a la organización y que esté orientada a resultados (Capital Humano).

Contar con una cultura de valores difundida y enfocada a formar empleados de clase mundial, comprometidos, integrados, productivos, competentes y trabajando en equipo (Capital Organizacional).

Contar con un Sistema de Indicadores de Recursos Humanos que permita medir el desempeño operacional y estratégico del área, a través del modelo del Balanced Scorecard (Capital Tecnológico).

Paso 3.- Alinear los objetivos estratégicos de Recursos Humanos con los de la empresa. (DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO DE R.H.).



Paso 4.- Construir el Sistema de Indicadores y Reportes estratégicos de R.H. (SIES de RH) bajo la arquitectura del Balanced Scorecard.

La construcción del Sistema de Indicadores y Reportes estratégicos de R.H. se centrará en los siguientes 4 puntos:

1. Diseñar la **Arquitectura del Balanced Scorecard de R.H.** que debe incluir:
 - 1.1. Factores o Perspectivas:
 - Financiero,
 - Clientes Internos,
 - Procesos Internos,
 - Crecimiento y Aprendizaje.
 - 1.2. Objetivos Estratégicos.
 - 1.3. Mediciones.
 - 1.4. Metas.
 - 1.5. Proyectos (Planes o programas) para cada perspectiva:
 - Programa de Aseguramiento de Disponibilidad de Capital Humano (C1)
 - Programa de Clima Laboral. (C2)
 - Plan de Desarrollo Personal para empleados clave.(P1)
 - Programa de Calidad de Procesos de RH.(P2)
 - Programa de Reportes de eficiencia (indicadores) de RH.(A1)
 - Plan de Competencias de RH.(A2)
 - Programa de Desarrollo de Liderazgo.(A3)
 - Programa de Cascadeo de Objetivos.(A4)
 - Programa de Educación-Comunicación de la estrategia.(A5)
 - Programa de Retención de empleados clave.(A6)
2. Estructurar el **Sistema de Indicadores** que debe incluir:
 - 2.1. Mediciones y Metas para cada Objetivo.
 - 2.2. Indicadores - Índices de cada Medición – Meta – Score.
3. Iniciar **mediciones**.- Elaborar Cédulas de Indicadores.
4. Elaborar **reportes de resultados** por periodos trimestrales y/o semestrales.- adoptando el modelo del Balanced Scorecard o Tablero de Control.
5. Analizar resultados por periodo y definir tareas por objetivo según los planes y programas descritos en el diseño de la Arquitectura del BSC para cada perspectiva.

Paso 4. Punto No.1 del Sistema de Indicadores y Reportes Estratégicos de R.H. (SIES de RH):
“Diseño de la Arquitectura del Balanced Scorecard de Recursos Humanos”

	Objetivos Estratégicos	Mediciones	Metas	Proyectos/Programas
Financiero	F1 Maximizar el valor de las acciones F2 Mejorar la efectividad de RH F3 Mejorar la eficiencia de RH	F1 Índice Mercado/Libros F2 Índice de Ingresos por empleado F3 Costo de RH/No. de empleados	•No. 1 vs. Industria (+) 4.5% (-) 4.0 %	NA
Clientes	C1 Asegurar disponibilidad de Capital Humano (Personal clave) C2 Crear un ambiente de trabajo positivo	C1 Índice de disponibilidad de Capital Humano C2 Encuesta de satisfacción de empleados	75% 80%	• Crear un reporte mensual de disponibilidad de CH • Programa de Clima Laboral.
Procesos Internos	P1. Desarrollar Capital Humano (Familias de Puestos Clave) P2.Optimizar servicios de RH por medio de la excelencia operacional	P1 Índice de Proyectos vs. Plan de desarrollo de Capital Humano P2 Costo por transacción P2 Índice de reducción de ciclos de tiempo P2 Índice de errores/No. de quejas	90% (-)10% (-)10% (-) 50%	(PDP) Plan de Desarrollo Personal Programa de calidad de procesos de RH
Aprendizaje y Crecimiento	A1 Proveer info. de RH estratégica A2 Desarrollar competencias de RH A3 Contar con Líderes (Back -ups) A4 Asegurar una alineación estratégica A5 Asegurar una Visión compartida/Cultura A6 Mejorar la retención de personal clave	A1 Eficiencia de programas de RH A2 Nivel de competencias de RH A3 Plan de desarrollo de líderes A4 Metas personales integradas A5 Conocimiento de la estrategia y valores organizacionales A6 Renuncias voluntarias de personal	100% vs. plan 90% vs. plan 80% 50% 80% No más de 2%	•Reportes de indicadores de RH •Plan de competencias de RH •Programa de des.de liderazgo de RH •Programa en cascada de objetivos •Programa de educación - comunicación de la estrategia •Programa de retención

**Paso 4. Punto No.2 del Sistema de Indicadores y Reportes Estratégicos de R.H. (SIES de RH):
"Estructura del Sistema de Indicadores Estratégicos de R.H."**

Mediciones Vs. Metas	Indicadores – Método de Cálculo – Índices
<p>F1 Valor de Mercado/Libros: No. 1 vs. <i>Industria</i> F2 Ingresos por empleado: + 4.5% F3 Costo de RH por empleado: -4.0%</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Lugar de la compañía en valor de mercado/libros vs. <i>Industria</i>. •Total de ingresos /total de empleados. •Costo total del área de RH/Total de empleados.
<p>C1 Disponibilidad de Cap. Humano: 75% C2 Encuesta de satisfacción de empleados: 80%</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Total de competencias disponibles/total de competencias requeridas. •Empleados satisfechos/total de empleados encuestados.
<p>P1 Proyectos vs. Plan de Desarrollo de Capital Humano: 90% vs. <i>Meta</i></p> <p>P2 Costo por transacción: -10% P2 Índice de reducción de ciclos de tiempo:-10% P2 Índice de errores/No. de quejas: -50%</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Empleados con PDP completo/total de empleados que deben tener PDP. •PDP's cumplidos/total de PDP's elaborados. •Costo de actividades de RH/ costo planeado. •Índice de tiempo actual en procesos de RH/tiempo planeado. •Índice de errores cometidos en transacciones de RH/total de transacciones.
<p>A1 Eficiencia de programas de TI de RH: 100% A2 Nivel de competencias de RH: 90% A3 Plan de desarrollo de líderes: 80% A4 Metas personales integradas: 50% A5 Nivel de conocimiento de la estrategia y valores organizacionales: 80% A6 Retención de personal clave: 2%</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Total de índices de RH reportados/ Total de índices establecidos. •Competencias de RH actuales/competencias planeadas. •Competencias de liderazgo actuales/ competencias planeadas. •Personal con Objetivos integrados/total de empleados. •Nivel de conocimiento de las estrategias actual/nivel de conocimientos deseados. •Índice de retención del personal clave de los últimos 12 meses (Renuncias personal clave/Total personal clave)

Paso 4. Punto No. 3 del Sistema de Indicadores y Reportes Estratégicos de Recursos Humanos (SIES de RH): Inicio de Mediciones.

Perspectiva del Balanced Scorecard	Referencia/Indicador/Meta	Medición
Financiera	F2. Ingresos por empleado: (+) 4.5% F.3. Costo de RH por Empleado: (-) 4.0%	<ul style="list-style-type: none"> • Total de Ingresos/Total de Empleados. • Costo de RH/Total de Empleados.

Metodología: Tomando como base las cifras reales del año anterior, se obtiene el indicador base para alcanzar la meta establecida para el año actual, como sigue:

F2. Índice de Eficiencia de la Mano de Obra.- Se obtiene considerando el total de ingresos por ventas del periodo entre el total de empleados de la plantilla autorizada.

	Indice Año Base	Meta Año Actual (+) 4.50%
Ventas en Miles de Pesos	1,630,000.00	1,703,350.00
No. de Empleados Plantilla Autorizada	465	465
Ingresos x Empleado Anual en Miles de Pesos	3,505.38	3,663.12
Ingresos x Empleado Mensual en Miles de Pesos	292.11	305.26
Ingresos x Empleado Trimestral en Miles de Pesos	876.34	915.78

F3. Índice de Costo del área de RH por empleado.- Comprende los gastos incurridos del área como son los de capacitación, reclutamiento, gastos de viaje, honorarios y asesoría externa, sueldos del personal, papelería, derechos y licencias por uso de software, eventos de integración, fomento deportivo, actividades culturales y recreativas, adquisiciones diversas, depreciación de inversiones, amortizaciones de gastos anticipados, entre otros.

	Indice Año Base	Meta Año Actual (-) 4.00%
Costo del Área de RH (Miles de Pesos \$)	15,000.00	14,400.00
No. de Empleados Promedio del Año	465	465
Costo Anual de RH (Miles de Pesos \$)	32.26	30.97
Costo Mensual de RH (Miles de Pesos \$)	2.69	2.58
Costo Trimestral de RH (Miles de Pesos \$)	8.06	7.74

Medición: (Ver Resultados en Cédula Factor A1. & A2.)

Perspectiva del Balanced Scorecard	Referencia/Indicador/Meta	Medición
Cientes Internos	C1 Disponibilidad de Cap. Humano: 75%	<ul style="list-style-type: none"> Total de competencias disponibles/total de competencias requeridas

Descripción de la Meta: Alcanzar por lo menos el 75% de Disponibilidad de Capital Humano por Familias de Puestos Clave y/o por categorías.

Metodología: se han definido ciertas competencias de gestión por Familias de Puestos Clave (categorías) con diferentes niveles de desarrollo, los cuales van del Nivel 0 al Nivel 5 por cada una de ellas, como se muestra en el cuadro siguiente:

Nivel de la Competencia.	Grado de desarrollo.
0	No aplica al puesto o No está desarrollada.
1	La conoce en forma teórica.
2	La aplica con supervisión.
3	La aplica sin supervisión.
4	La aplica y la puede supervisar.
5	La puede supervisar y la puede enseñar.

Se han establecido tres grandes Familias de Puestos Clave por cada una de las funciones principales de la organización, como sigue:

Área o Función	Categoría 1	No. de Puestos	Categoría 2	No. de Puestos	Categoría 3	No. de Puestos	Total
Ventas	Directores y Subdirectores	5	Gerentes Regionales	10	Gerentes	18	33
Producción	Directores y Subdirectores	9	Gerentes Regionales	15	Gerentes de Plantas	25	49
Administración	Directores y Subdirectores	1	Gerentes Generales de Área	5	Gerentes y Jefes de Depto.	20	26
Totales:		15		30		63	108

Durante el Primer Trimestre del año, se definieron las competencias de gestión por categoría y por puesto clave, así como el Nivel Actual en que se encuentran los empleados que ocupan cada puesto, aplicando diferentes técnicas de evaluación de las mismas, como son por ejemplo, las entrevistas personales, pruebas psicométricas para medir niveles de liderazgo, personalidad, inteligencia y resolución de problemas, así como aplicación de Assessment center, entre otras.

Medición: Porcentaje de Competencias Requeridas por tipo de puesto versus Competencias Deseables según Plan estratégico.

(Ver Resultados en Cédula Factor C1.)

Con los datos obtenidos de los niveles de competencia, se aplicó la fórmula para obtener el *índice de disponibilidad de Capital Humano* inicial, el cual sirvió de parámetro para poder establecer la meta del presente año.

Aplicando la fórmula para medir índices por escalas, y sustituyendo valores, se obtuvo el ***índice de Disponibilidad de Capital Humano*** inicial, como sigue:

$$\frac{\sum \text{Puntuaciones} \times \text{escala obtenida}}{5 \times \text{No. de Competencias} \times \text{promedio empleados evaluados}} \times 100$$

Evaluación de Competencias Disponibles Inicio de Año Familias de Puestos Clave "Categoría 1"

$$\frac{(0 \times 1) + (0 \times 2) + (11 \times 3) + (60 \times 4) + (115 \times 5)}{5 \times 14 \times 13.2857} \times 100$$

Índice de Competencias Disponibles "Categoría 1" = 91.18%

Evaluación de Competencias Disponibles Inicio de Año Familias de Puestos Clave "Categoría 2"

$$\frac{(0 \times 1) + (60 \times 2) + (112 \times 3) + (117 \times 4) + (116 \times 5)}{5 \times 15 \times 27} \times 100$$

Índice de Competencias Disponibles "Categoría 2" = 68.35%

Evaluación de Competencias Disponibles Inicio de Año Familias de Puestos Clave "Categoría 3"

$$\frac{(11 \times 1) + (247 \times 2) + (298 \times 3) + (160 \times 4) + (33 \times 5)}{5 \times 13 \times 57.61} \times 100$$

Índice de Competencias Disponibles "Categoría 3" = 45.37%

Resumen de resultados obtenidos por categoría al inicio de año vs meta (Desviaciones de Competencias).

Categoría	Índice de Competencias Disponibles	Índice de Competencias Deseables (Meta)	Desviación de Competencias en Puntos Porcentuales
Categoría 1	91.18% = 848/930	75%	N/A
Categoría 2	68.35% = 1,384/2,025	75%	6.65
Categoría 3	45.37% = 1,699/3,745	75%	29.63
Promedio Ponderado	58.67% = 3,931/6,700	75%	16.33

Perspectiva del Balanced Scorecard	Referencia/Indicador/Meta	Medición
Cientes Internos	C2 Encuesta de satisfacción de empleados: 80%	Empleados satisfechos/total de empleados encuestados

Descripción de la Meta: Alcanzar por lo menos el 80% de Satisfacción en la plantilla total.

Metodología: Durante el primer trimestre del año, se aplicó al total de la Plantilla compuesta por 465 empleados, la encuesta de clima laboral basada en el cuestionario diseñado por el área de R.H (ver modelo en Apéndice).

Se evaluaron 5 Factores como son **Organización, Trabajo en Equipo, Compensación, Condiciones de Trabajo y Cultura Organizacional**; apoyado en el cuestionario diseñado, el cual consta de un total de 33 preguntas.

Se utilizó la siguiente escala de Likert para obtener los valores por cada pregunta

Parámetro	Insatisfactorio	Algo Insatisfactorio	Medio Satisfactorio	Algo Satisfactorio	Satisfactorio
Valor	1	2	3	4	5
Ponderación	0.20	0.40	0.60	0.80	1.00

Medición: Los datos obtenidos de la encuesta son los siguientes:

Tipo de Dato.	Número.
Empleados Encuestados	465
Preguntas por Encuestado	33
Escalas	5
Total de Respuestas	15,345
Total de Puntos Escala 1	1,900 Respuestas x Valor 1 =1,900
Total de Puntos Escala 2	3,150 Respuestas x Valor 2 =6,300
Total de Puntos Escala 3	3,965 Respuestas x Valor 3 = 11,895
Total de Puntos Escala 4	3,780 Respuestas x Valor 4 = 15,120
Total de Puntos Escala 5	2,550 Respuestas x Valor 5 = 12,750
Puntos Totales Obtenidos	47,965
Puntos Totales Óptimos (al 100%)	76,725

Con los datos obtenidos se aplicó la fórmula para obtener el *índice de satisfacción* inicial, el cual sirvió de parámetro para poder establecer la meta del presente año, como sigue:

$$\frac{\sum \text{Puntuaciones cuestiones de satisfacción} \times \text{escala obtenida}}{5 \times \text{No. de cuestiones} \times \text{No. de empleados que han respondido}} \times 100$$

$$\frac{1,900 + 6,300 + 11,895 + 15,120 + 12,750}{5 \times 33 \times 465} \times 100$$

Por lo tanto, el *índice de Satisfacción inicial* es = **62.52%**

Perspectiva del Balanced Scorecard	Referencia/Indicador/Meta	Medición
Procesos Internos	P1. Proyectos vs Plan de Desarrollo de Capital Humano: 90 %	<ul style="list-style-type: none"> Empleados con PDP completo/Total de empleados que deben tener un PDP. PDP cumplidos/total de PDP elaborados.

Descripción de la Meta: Contar con los planes de vida y carrera actualizados para el personal clave.

Metodología: Se identificarán las desviaciones de competencias por categoría, resultantes del estudio de *disponibilidad de competencias* inicial, como se muestran en el cuadro siguiente:

Categoría	Índice de Competencias Disponibles	Índice de Competencias Deseables (Meta)	Desviación de Competencias en Puntos Porcentuales
Categoría 1	91.18%	75%	N/A
Categoría 2	68.35%	75%	6.65
Categoría 3	45.37%	75%	29.63

Al término del Primer Trimestre del año, se han establecido los Planes de Desarrollo Personal (PDP) por categoría, para aquellos empleados que arrojaron

brechas entre las capacidades deseadas y las capacidades disponibles, los que incluyen la descripción de la competencia, el nivel deseado u óptimo, el número de puestos con brechas, la clave de la actividad para el desarrollo de la competencia, y el periodo programado para su ejecución.

Los Planes de Desarrollo Personal (PDP) por categoría, se muestran a continuación:

Programa de Actividades para empleados de la Categoría 2.

Competencia a Desarrollar	Nivel Deseado (Óptimo)	No. Empl. Con GAP's (brechas)	Clave de la Actividad	Fecha o Periodo
Planeación Estratégica	4	0	N/A	N/A
Dirección de Personas	5	25	Ext-01	1er Trim.
Formación y Desarrollo de Colaboradores	5	25	Int-01 Ext-06	2do Trim.
Orientación al Cliente	4	10	Ext-01	1er Trim.
Consecución de Objetivos	5	20	Int-01	1er Trim.
Orientación Comercial	5	0	N/A	N/A
Análisis y Resolución de Problemas	5	30	Ext-04 Ext-05	2do Trim.
Trabajo en Equipo	5	25	Ext-01	3er Trim.
Relaciones Internas	4	15	Ext-01	1er Trim.
Relaciones Externas	5	5	Ext-01	2do Trim.
Responsabilidad	4	17	Ext-05 Ext-06	1er Trim.
Gestión del Cambio	4	15	Int-01	3er Trim.
Autonomía e Iniciativa	4	5	Int-03 Int-06	1er Trim.
Integración en la Empresa	5	15	Int-03	3er Trim.
Capacidad de Aprendizaje y Autodesarrollo	4	25	Ad-04	4to Trim.

Programa de Actividades para empleados de la Categoría 3.

Competencia a Desarrollar	Nivel Deseado (Óptimo)	No. Empl. Con GAP's (brechas)	Clave de la Actividad	Fecha o Periodo
Planeación Estratégica	0	0	N/A	N/A
Dirección de Personas	3	189	Ext-01	1er Trim.
Formación y Desarrollo de Colaboradores	3	189	Int-01 Ext-06	2do Trim.
Orientación al Cliente	3	189	Ext-01	1er Trim.
Consecución de Objetivos	3	189	Int-01	1er Trim.
Orientación Comercial	3	54	Ext-01 Int-01	2do Trim.
Análisis y Resolución de Problemas	3	189	Ext-04 Ext-05	2do Trim.
Trabajo en Equipo	3	189	Ext-01	3er Trim.
Relaciones Internas	3	189	Ext-01	1er Trim.
Relaciones Externas	3	114	Ext-01	2do Trim.
Responsabilidad	3	189	Ext-05 Ext-06	1er Trim.
Gestión del Cambio	0	0	N/A	N/A
Autonomía e Iniciativa	3	189	Int-03 Int-06	1er Trim.
Integración en la Empresa	3	189	Int-03	3er Trim.
Capacidad de Aprendizaje y Autodesarrollo	3	189	Ad-04	4to Trim.

Plan de Desarrollo Personal para empleados clave.(P1)

El Plan maestro para el Desarrollo Personal de empleados clave, consiste principalmente en programar actividades de desarrollo, para lo cual, se lograron definir los periodos por trimestre en los que se llevaran a cabo las actividades para el desarrollo de las competencias de conformidad con el catálogo propuesto por el área de Recursos Humanos siguiente:

Actividad	Clave	Método de Desarrollo
Coaching/Mentoring/Tutoría	Int-01	Interno y/o Externo
Rotación de puestos.	Int-02	Interno
Asignación a "Task Forces".	Int-03	Interno
Asignación a Comités/Nuevos Proyectos.	Int-04	Interno
Asignación como Asistente de posiciones de Dirección.	Int-05	Interno
Páneles de Gerentes para entrenamiento.	Int-06	Interno
Cursos de Capacitación.	Ext-01	Interno y/o Externo
Lecturas Guiadas.	Ext-02	Externo
Seminarios Externos.	Ext-03	Externo
Estudio de casos.	Ext-04	Externo
Juegos gerenciales.	Ext-05	Externo
Vinculación con Universidades.	Ext-06	Externo
Role-Playing.	Ext-07	Externo
Codesarrollo.	Ext-08	Externo
Deportes.	Ad-01	Autodesarrollo
Hobbies.	Ad-02	Autodesarrollo
Actividades extracurriculares.	Ad-03	Autodesarrollo
Lecturas.	Ad-04	Autodesarrollo
Películas.	Ad-05	Autodesarrollo
Referentes.	Ad-06	Autodesarrollo

Un aspecto fundamental del Plan de Desarrollo Personal, es crear un alto grado de compromiso en los empleados; por lo que se han distribuido en su totalidad los Planes de Desarrollo Personal a todos los empleados involucrados, en los cuales se describen las competencias a desarrollar, las actividades en las que deben participar y los periodos trimestrales en que se llevaran a cabo. Dichos Planes de Desarrollo Personal cuentan con las debidas firmas de autorización por parte de la Dirección de su área y con la aceptación por parte del empleado a comprometerse con su participación en todas y cada una de ellas, conforme a la programación hecha por el área de Recursos Humanos, para lo cual se integraran dichas actividades a una tarjeta individual (Score Card personal).

Perspectiva del Balanced Scorecard	Referencia/Indicador/Meta	Medición
Procesos Internos	<p>P2. Costo por transacción: (-)10%</p> <p>P2. Índice de Reducción de ciclos de tiempo: (-)10%</p> <p>P2. Índice de errores/No. de quejas: (-)50%</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Costo de actividades de RH/Costo Planeado. • Tiempo actual en procesos de RH/Tiempo planeado. • No. de errores en transacciones de RH/Total de Transacciones.

Descripción de la Meta: Optimizar servicios de Recursos Humanos por medio de la excelencia operacional, reduciendo en un 10% los tiempos de respuesta y en un 50% el número de quejas; así como optimizando los recursos disponibles y minimizando los costos por transacción en un 10% por aquellas operaciones del área.

Metodología: Se han identificado los procesos y/o transacciones más requeridas en el área, los cuales se agrupan en tres principales rubros: primero está el de *Reclutamiento y Selección de Personal* o actualmente conocido como *Captación de Talento*; en segundo lugar se encuentra el de *Capacitación* o recientemente denominado *Formación y Desarrollo*; y por último el de *Relaciones Laborales*.

Posteriormente se han establecido con base al año anterior por tipo de actividad, los costos incurridos y los tiempos de respuesta del área para considerarlos como parámetro y poder cumplir la meta de reducirlos en un 10%.

Por último, se han recabado los reportes de quejas del último año por aquellas transacciones que involucran al área de RH y se pretende monitorear mensualmente el número de quejas que se vayan presentando, las cuales deben ser menor en un 50% respecto a las del año anterior.

Definición de Metas:

Proceso de Reclutamiento y Selección (Costo x Transacción)	
Costo Incurrido en contratación (\$) Año Anterior	525,000.00
No. de Vacantes cubiertas Año Anterior	75
Costo Promedio de Reclutamiento (\$) del Año Anterior	7,000.00
Meta del Periodo Actual: Reducir en un 10% el costo de proceso de Selección Promedio por Vacante Cubierta.	6,300.00

Proceso de Capacitación y Desarrollo de Personal (Costo x Transacción)	
Costo Total de Formación (\$) Año Anterior	2,625,000.00
No. de empleados capacitados Año Anterior	350
Gasto Promedio de Formación x Empl.(\$) Año Anterior	7,500.00
Meta Año Actual: Reducir en un 10% Gasto Promedio de Formación x Empl.(\$)	6,750.00

Proceso de Reclutamiento y Selección (Ciclos de Tiempo)	
Total días proceso Selección Año Anterior	1,500
No. de Vacantes cubiertas Año Anterior	75
Duración en días de proceso de Selección x Vacante Año Base	20
Meta del Periodo Actual: Reducir en un 10% la duración de proceso de Selección por Vacante Cubierta.	18

Proceso de Relaciones Laborales (Ciclos de Tiempo x Solicitud)	
No. de días en atención de solicitudes Año Anterior	6,000
Total de solicitudes recibidas Año Anterior	1,200
Duración en días de los procesos de Relaciones Laborales Año Base	5
Meta del Periodo Actual: Reducir en un 10% la duración de los procesos de Relaciones Laborales	4.5

Proceso de Relaciones Laborales (Ciclos de Tiempo x Solicitud)	
No. de quejas por transacciones de RH Año Anterior	6,000
Total de solicitudes recibidas Año Anterior	1,200
% de quejas por transacciones de RH Año Base	5
Meta del Periodo Actual: Reducir en un 50% el No. de quejas por transacciones de R.H.	4.5

Medición: (Ver Resultados en la Cédula Factor P2.)

Perspectiva del Balanced Scorecard	Referencia/Indicador/Meta	Medición
Aprendizaje y Desarrollo.	A1. Eficiencia de programas de Tecnología de Información de RH: 100%	<ul style="list-style-type: none"> Total de índices de RH Reportados / Total de índices establecidos.

Descripción de la Meta: Contar con un reporte mensual que muestre el total de indicadores operativos de R.H. establecidos.

Metodología: Se han establecido los siguientes índices operativos del área de Recursos Humanos a reportar mensualmente:

INDICADOR	FÓRMULA	MEDICION
(1) Ausentismo	Días Perdidos por ausencia/(Promedio de trabajadores x No. días disponibles de trabajo al mes)	(%) Porcentaje
(2) Movilidad o Indicador de Promociones	Personal ascendido o trasladado/No. de cargos	(%) Porcentaje
(3) Rotación de personal	No. de personas retiradas/total de cargos	(%) Porcentaje
(4) Participación de cargos admtvos.	Cargos admtvos./cargos operativos	(%) Porcentaje
(5) Salario medio	Costos de personal/No. de empleados	(\$) Miles de Pesos
(6) Antigüedad media o Indicador de Permanencia en el puesto	Suma de antigüedades/No. de empleados	No. de Años
(7) Capacitación promedio impartida	Hrs-hombre de capacitación/No. de empleados	No. de Hrs Promedio
(8) Índice de Capacitación Total	No. Total de empleados capacitados/No. Total de empleados	(%) Porcentaje
(9) Indicador de Nivel de Desempeño	No. de evaluaciones (eficientes, deficientes)/total de empleados evaluados	(%) Porcentaje
(10) Índice de personal de RH	No. de empleados de RH/No. Total de empleados de la compañía	(%) Porcentaje

Medición: (Ver Resultados en Cédula Factor A1.)

Perspectiva del Balanced Scorecard	Referencia/Indicador/Meta	Medición
Aprendizaje y Desarrollo.	A2. Nivel de Competencias de RH: 90% vs Plan	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias de RH actuales / Competencias Planeadas.

Descripción de la Meta: Asegurar que el personal clave de R.H. cuente con el 90% de las competencias deseables para brindar el servicio requerido a las demás áreas de la organización, con el propósito de que las funciones que realizan actualmente con un alto grado de especialización pasen de ser homogéneas a heterogéneas, es decir, convertirse de especialistas a generalistas.

Metodología: Se han identificado las competencias de gestión de R.H. y el Nivel deseable por Categoría, que deben contar 5 empleados considerados como clave del total de 15 empleados que componen el área, siendo las siguientes:

Descripción de la Competencia de Gestión	Nivel Deseable Categoría 2	Nivel Deseable Categoría 3
Dirección de Personas	5	4
Formación y Desarrollo de Colaboradores	4	4
Orientación al Cliente	4	3
Consecución de Objetivos	5	4
Análisis y Resolución de Problemas	4	3
Trabajo en Equipo	5	4
Relaciones Internas	5	4
Relaciones Externas	4	3
Gestión del Cambio	5	5
Autonomía e Iniciativa	3	3
Integración en la Empresa	4	4
Capacidad de Aprendizaje y Autodesarrollo	4	4

Evaluando las competencias deseadas por Categoría, se obtiene el Índice esperado de disponibilidad de Capital Humano de R.H., como se muestra a continuación:

Competencias Deseadas de R.H. Categoría 2					
Nivel	Número x Nivel	Valor Total	Ponderación por Nivel	Valor Ponderado	% Ponderado
Con Valor 1	0	0	0.2	0	0.00%
Con Valor 2	0	0	0.4	0	0.00%
Con Valor 3	1	3	0.6	0.6	5.00%
Con Valor 4	6	24	0.8	4.8	40.00%
Con Valor 5	5	25	1	5	41.67%

Totales:	12	52		10.4	86.67%
Promedio		10.4			
Porcentual		86.67%			

Competencias Deseadas de R.H. Categoría 3					
Nivel	Número x Nivel	Valor Total	Ponderación por Nivel	Valor Ponderado	% Ponderado
Con Valor 1	0	0	0.2	0	0.00%
Con Valor 2	0	0	0.4	0	0.00%
Con Valor 3	4	12	0.6	2.4	20.00%
Con Valor 4	7	28	0.8	5.6	46.67%
Con Valor 5	1	5	1	1	8.33%

Totales:	12	45		9	75.00%
Promedio		9			
Porcentual		75.00%			

Medición: De la evaluación inicial por familias de puestos clave, se obtuvieron los siguientes resultados:

Descripción de la Competencia de Gestión	Nivel Actual (No. Emp. X Nivel) Categoría 2 (1 Empleado)	Nivel Actual (No. Emp. X Nivel) Categoría 3 (4 Empleados)
Dirección de Personas	$(1*4) = 4$	$(2*2) + (2*3) = 10$
Formación y Desarrollo de Colaboradores	$(1*3) = 3$	$(3*2) + (1*3) = 9$
Orientación al Cliente	$(1*4) = 4$	$(1*2) + (3*3) = 10$
Consecución de Objetivos	$(1*4) = 4$	$(4*3) = 12$
Análisis y Resolución de Problemas	$(1*3) = 3$	$(4*3) = 12$
Trabajo en Equipo	$(1*5) = 5$	$(4*2) = 8$
Relaciones Internas	$(1*5) = 5$	$(3*2) + (1*4) = 10$
Relaciones Externas	$(1*5) = 5$	$(4*3) = 10$

Gestión del Cambio	$(1*5) = 5$	$(3*4) + (1*5) = 17$
Autonomía e Iniciativa	$(1*3) = 3$	$(1*2) + (3*3) = 11$
Integración en la Empresa	$(1*3) = 3$	$(1*2) + (3*4) = 14$
Capacidad de Aprendizaje y Autodesarrollo	$(1*3) = 3$	$(1*2) + (3*3) = 11$

Competencias Disponibles Categoría 2 (1 Empleado)					
Nivel	Número x Nivel	Valor Total	Ponderación por Nivel	Valor Ponderado	% Ponderado
Con Valor 1	0	0	0.2	0	0.00%
Con Valor 2	0	0	0.4	0	0.00%
Con Valor 3	5	15	0.6	3	25.00%
Con Valor 4	3	12	0.8	2.4	20.00%
Con Valor 5	4	20	1	4	33.33%

Totales:	12	47		9.4	78.33%
Promedio		9.4			
Porcentual		78.33%			

Competencias Disponibles Categoría 3 (4 Empleados)					
Nivel	Número x Nivel	Valor Total	Ponderación por Nivel	Valor Ponderado	% Ponderado
Con Valor 1	0	0	0.2	0	0.00%
Con Valor 2	16	32	0.4	6.4	13.33%
Con Valor 3	24	72	0.6	14.4	30.00%
Con Valor 4	7	28	0.8	5.6	11.67%
Con Valor 5	1	5	1	1	2.08%

Totales:	48	137		27.4	57.08%
Promedio		27.4			
Porcentual		57.08%			

Categoría	Índice Deseado	Meta	Meta del Indicador	Índice Disponible
Cat. 2 (1 Empleado)	86.67%	0.90	$78.00\% \times 1 = 78.00\%$	$78.33\% \times 1 = 78.33\%$
Cat. 3 (4 Empleados)	75.00%	0.90	$67.50\% \times 4 = 270.00\%$	$57.08\% \times 4 = 228.32\%$
Sumas:			348.00%	306.65%
(/) No. de Empleados			5	5
Índice Total del área:			69.60%	61.33%

Perspectiva del Balanced Scorecard	Referencia/Indicador/Meta	Medición
Aprendizaje y Desarrollo.	A3. Plan de Desarrollo de líderes: 80%	• Competencias de liderazgo actuales / Competencias Planeadas.

Descripción de la Meta: Contar con el 80% de desarrollo de competencias de liderazgo, según los puestos clave o familias de puestos clave.

Metodología: Se han identificado según los resultados arrojados durante el primer trimestre del ejercicio, en la medición inicial del índice de Capital Humano, los puestos clave que se encuentran por debajo del nivel deseado de competencias relacionadas con rasgos de liderazgo, como son: 1) Dirección de Personas, 2) Formación de Colaboradores y 3) Trabajo en equipo.

Medición: De la evaluación inicial por familias de puestos clave, se obtuvieron los siguientes resultados: **(Ver Resultados en Cédula Factor A3.)**

	Competencias Disponibles	Competencias Deseables (No. Puestos x No. Competencias x Nivel Deseado)	(%) Por Nivel	Desviación x Categoría
Categoría 1	135	10*3*5 = 150	90.00%	N/A
Categoría 2	270	30*3*5 = 450	60.00%	20.00%
Categoría 3	490	63*3*3 = 567	86.42%	N/A
Totales:	895	1167	76.69%	

Perspectiva del Balanced Scorecard	Referencia/Indicador/Meta	Medición
Aprendizaje y Desarrollo.	A4. Metas Personales Integradas: 50%	<ul style="list-style-type: none"> • Personal con Objetivos Integrados/ Total de Empleados.

Descripción de la Meta: Asegurar que el 50% del personal cuente con Objetivos Personales integrados a la estrategia de la organización.

Metodología: Se han definido tres etapas (una por trimestre) a lo largo del año, para poder establecer los parámetros de medición, en virtud a que la organización no cuenta con un referente previo en este rubro, como sigue:

Etapa 1.- Para el primer trimestre del año, cada Responsable de área (Vicepresidente y/o Director) deberá entregar a Recursos Humanos los formatos para la calificación del Bono de Productividad a evaluar por los resultados del primer semestre, relativos a todo el personal a su cargo, los cuales contendrán la información siguiente:

- las actividades específicas por puesto,
- el alcance o entregable, identificado con el o los objetivos estratégicos,
- la ponderación de cada actividad en la consecución del objetivo, y
- los co-participantes involucrados en el logro de la actividad.

Etapa 2.- Durante el segundo trimestre, Recursos Humanos desarrollará el sistema de cómputo (software) para difundir a todos los empleados de la organización el nuevo formato a utilizar para la calificación de la productividad, y se cerciorará de que todos los empleados conozcan sus objetivos a cumplir.

Etapa 3.- En el tercer trimestre, se presentarán las evaluaciones del logro de los objetivos del primer semestre y se redefinirán las acciones a seguir para cumplir con los objetivos de la organización al finalizar el año.

Medición: Se han definido los grados de avance por etapa y los resultados esperados sobre la meta anual, de acuerdo al siguiente criterio de medición:

Etapa	Grado Avance	Resultado Esperado sobre Meta	Resultado Esperado Acumulado por Periodo
Etapa 1	20%	10%	10%
Etapa 2	30%	15%	25%
Etapa 3	50%	25%	50%

(Ver Resultados en la Cédula Factor A4.)

Perspectiva del Balanced Scorecard	Referencia/Indicador/Meta	Medición
Aprendizaje y Desarrollo.	A5. Conocimiento de la estrategia y Valores Organizacionales: 80%	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de conocimiento de las estrategias actual/ Nivel de conocimiento deseado.

Descripción de la Meta: Alcanzar por lo menos el 80% del Nivel de Conocimiento de la estrategia y de los Valores Organizacionales.

Metodología: De la encuesta de Clima realizada durante el primer trimestre del año, se desprenden los siguientes datos en relación al Nivel de conocimiento de la estrategia de la empresa y de sus valores organizacionales:

Tipo de Dato.	Número.
Empleados Encuestados	465
No. de Reactivos (1, 2 y 33)	3
Escalas Utilizadas por Reactivo	5
Total de Respuestas	1,395
Total de Puntos Escala 1	70
Total de Puntos Escala 2	300
Total de Puntos Escala 3	1,620
Total de Puntos Escala 4	1,100
Total de Puntos Escala 5	1,800
Puntos Totales Obtenidos	4,890
Puntos Totales Óptimos (al 100%)	6,975

Se utilizó la siguiente escala de Likert para obtener los valores por cada pregunta

Parámetro	Insatisfactorio	Algo Insatisfactorio	Medio Satisfactorio	Algo Satisfactorio	Satisfactorio
Valor	1	2	3	4	5
Ponderación	0.20	0.40	0.60	0.80	1.00

Medición: Aplicando la fórmula y sustituyendo valores, se obtuvo el ***índice de conocimiento de la estrategia y de los valores organizacionales***, como sigue:

Índice de Idoneidad Cultura	Suma de Puntuaciones obtenidas en cuestiones de rasgos culturales/5 x No. de cuestiones.
-----------------------------	--

$$\frac{\sum \text{Puntuaciones cuestiones de conocimiento} \times \text{escala obtenida}}{5 \times \text{No. de cuestiones} \times \text{No. de empleados encuestados}} \times 100$$

$$\frac{70 + 300 + 1,620 + 1,100 + 1,800}{5 \times 3 \times 465} \times 100$$

Por lo tanto, el ***índice de conocimiento inicial*** es = **70.10%**

Perspectiva del Balanced Scorecard	Referencia/Indicador/Meta	Medición
Aprendizaje y Desarrollo.	A6. Retención de personal clave: No mas de 2%	• Renuncias personal clave/Total personal clave.

Descripción de la Meta: Mejorar la retención del personal clave de la organización, asegurando que sea siempre menor del 2% mensual.

Establecimiento de la Meta:

Promedio Mensual de Renuncias Personal Clave Año Anterior:	2
Total de Puestos considerados clave Año Anterior:	100
% de Rotación Personal Clave Año Anterior:	2%
Meta Año Actual: Obtener No Más del 2% de Rotación mensual del Personal Clave	Hasta 2%

Medición: (Ver resultados en Cédula Factor A6.)

COMPañÍA X, S.A. DE C.V.

Paso 4. Punto No. 4 del SIES: "Reporte del BALANCED SCORECARD DE R.H. al Primer Trimestre Del Año 2005".

Factor	Medición (Indicador)	Unidad de Medición	Meta Periodo	Medición Actual	Índice Actual %	Meta del Indicador %	Score %	Status V=Verde A=Amarillo R=Rojo
FINANCIERA	Productividad de la Mano de Obra (Ventas/No. de Empleados)	Miles de \$	\$ 915.00	\$900.00	+ 2.70%	+ 4.5%	60.00%	R
	Costo de RH por Empleado (Costo total del área de RH/Total De empleados)	Miles de \$	\$ 7.74	\$ 7.68	(-) 4.80%	(-) 4.0%	120.00%	V
CLIENTES	Índice de Disponibilidad de Capital Humano (Total de competencias disponibles/total de competencias requeridos)	%	75%	58.67%	58.67%	75%	78.22%	R
	Índice de Satisfacción de Empleados (Empleados Satisfechos/Total Empleados encuestados)	%	80%	62.52%	62.52%	80%	78.14%	R
PROCESOS INTERNOS	Proyectos vs Plan de Desarrollo de Capital Humano Fase 1 (No. Empleados con PDP elaborados/Total Empleados que deben tener PDP)	%	90%	100%	100%	90%	111.00%	V
	Costo por Transacción (Costo de actividades de RH/Costo Planeado)	Miles de \$	Reclutam. \$6.30 Capacit. \$6.75	Reclutam. \$ 6.43 Capacit. \$7.20	Reclutam. (-) 5.24% Capacit. (-) 4.00%	(-) 10%	Reclutam. 52.38% Capacit. 40.00%	R R
	Índice de reducción de ciclos de tiempo (Tiempo actual en procesos de RH/Tiempo Planeado)	Días	Reclutam. 18.00 Rel. Lab. 4.50	Reclutam. 19.33 Rel. Lab. 4.00	Reclutam. (-) 3.33% Rel. Lab. (-) 20.00%	(-) 10%	Reclutam. 33.33% Rel. Lab. 200.00%	R V
	Índice de errores o quejas (No. de errores cometidos en transacciones de RH/Total de transacciones efectuadas)	%	2.50%	3.09%	(-) 38.18%	(-) 50%	76.36%	R

COMPANÍAX, S.A. DE CV.
Paso 4. Punto No. 4 del SIES: Reporte del BALANCED SCORECARD DE RH al Primer Trimestre Del Año 2005.

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO												
Factor	Medición (Indicador)	Unidad de Medición	Meta Periodo	Medición Actual	Índice Actual %	Meta del Indicador %	Score %	Status V=Verde A=Ambarillo R=Rojo				
	Eficiencia de programas de RH (Índices de RH reportados/Total de índices establecidos)	%	100%	100%	100%	100%	100.00%	V				
	Nivel de competencias de RH (Competencias de RH actuales/Competencias planeadas)	%	90%	79.31%	61.33%	69.60%	88.11%	R				
	Desarrollo de Líderes (Competencias de liderazgo actuales/Competencias planeadas)	%	80%	76.69%	76.69%	80%	95.86%	V				
	Metas personales integradas Etapas 1 (Personal con objetivos integrados/Total de empleados)	%	10%	18%	90%	50%	180.00%	V				
	Conocimiento de la Estrategia y Valores Organizacionales (Nivel de conocimiento de la estrategia actual/Nivel de conocimientos deseado)	%	80%	70.10%	70.10%	80%	87.63%	A				
	Retención de Personal Clave (Renuncias Personal Clave/Total Personal Clave)	%	2%	1.85%	1.85%	2%	107.41%	V				

COMPañÍA X, S.A. DE C.V.
Paso 4. Punto No. 4 del SIES: "Reporte del BALANCED SCORECARD DE R.H. al Segundo Trimestre Del Año 2005".

Factor	Medición (Indicador)	Unidad de Medición	Meta Periodo	Medición Actual	Índice Actual %	Meta del Indicador %	Score %	Status V=Verde A=Amarillo R=Rojo
FINANCIERA	Productividad de la Mano de Obra (Ventas/No. de Empleados)	Miles de \$	\$ 1,831.56	\$1,820.43	+ 3.87%	+ 4.5%	85.89%	R
	Costo de RH por Empleado (Costo total del área de RH/Total De empleados)	Miles de \$	\$ 15.48	\$ 15.11	(-) 6.33%	(-) 4.0%	158.33%	V
CLIENTES	Índice de Disponibilidad de Capital Humano * (Total de competencias disponibles/total de competencias requeridos)	%	75%	58.67%	58.67%	75%	78.22%	R
	Índice de Satisfacción de Empleados * (Empleados Satisfechos/Total Empleados encuestados)	%	80%	62.42%	62.42%	80%	78.00%	R
PROCESOS INTERNOS	Proyectos vs Plan de Desarrollo de Capital Humano Fase 2 (PDP cumplidos/Total PDP elaborados)	%	90%	94.72%	94.72%	90%	105.24%	V
	Costo por Transacción (Costo de actividades de RH/Costo Planeado)	Miles de \$	Reclutam. \$6.30 Capacit. \$6.75	Reclutam. \$ 6.10 Capacit. \$5.40	Reclutam. (-) 9.76% Capacit. (-) 32.00%	(-) 10%	Reclutam. 97.62% Capacit. 320.00%	V V
	Índice de reducción de ciclos de tiempo (Tiempo actual en procesos de RH/Tiempo Planeado)	Días	Reclutam. 18.00 Rel. Lab. 4.50	Reclutam. 18.67 Rel. Lab. 4.00	Reclutam. (-) 6.67% Rel. Lab. (-) 20.00%	(-) 10%	Reclutam. 66.67% Rel. Lab. 200.00%	R V
	Índice de errores o quejas (No. de errores cometidos en transacciones de RH/Total de transacciones efectuadas)	%	2.50%	2.81%	(-) 43.75%	(-) 50%	87.50%	A

COMPañÍA X, S.A. DE C.V.
Paso 4. Punto No. 4 del SIES: "Reporte del BALANCED SCORECARD DE R.H. al Segundo Trimestre Del Año 2005".

Factor	Medición (Indicador)	Unidad de Medición	Meta Periodo	Medición Actual	Índice Actual %	Meta del Indicador %	Score %	Status V=Verde A=Amarillo R=Rojo
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Eficiencia de programas de RH (Índices de RH reportados/Total de Índices establecidos)	%	100%	100%	100%	100%	100.00%	V
	Nivel de competencias de RH (Competencias de RH actuales/Competencias planeadas)	%	90%	79.31%	61.33%	69.60%	88.11%	R
	Desarrollo de Líderes * (Competencias de liderazgo actuales/Competencias planeadas)	%	80%	76.69%	76.69%	80%	95.86%	V
	Metas personales Integradas Etapa 2 (Personal con objetivos integrados/Total de empleados)	%	25%	32%	65%	50%	130.00%	V
	Conocimiento de la Estrategia y Valores Organizacionales ** (Nivel de conocimiento de la estrategia actual/Nivel de conocimientos deseados)	%	80%	70.10%	70.10%	80%	87.63%	A
	Retención de Personal Clave (Renuncias Personal Clave/Total Personal Clave)	%	2%	1.39%	1.39%	2%	130.56%	V

* **NOTA:** Estos Indicadores no presentan cambios en este periodo, debido a que el resultado se evaluará cada seis meses a partir del Primer Trimestre del año, es decir, se reportaran los avances en el B.S.C. de R.H. del Tercer Trimestre.

** **NOTA:** Debido a que este rubro forma parte de la Encuesta de Clima Laboral, se definió reportar los resultados cada seis meses, por lo que los resultados se verán reflejados en el B.S.C. de R.H. del Tercer Trimestre.

COMPañÍA X, S.A. DE C.V.
Paso 4. Punto No. 4 del SIES: "Reporte del BALANCED SCORECARD DE R.H. al Tercer Trimestre Del Año 2005".

Factor	Medición (Indicador)	Unidad de Medición	Meta Periodo	Medición Actual	Índice Actual %	Meta del Indicador %	Score %	Status V=Verde A=Amarillo R=Rojo
FINANCIERA	Productividad de la Mano de Obra (Ventas/No. de Empleados)	Miles de \$	\$ 2,747.34	\$ 2,803.23	(+) 6.63 %	(+) 4.5%	147.24%	V
	Costo de RH por Empleado (Costo total del área de RH/Total De empleados)	Miles de \$	\$ 23.23	\$ 22.86	(-) 5.51 %	(-) 4.0%	137.78%	V
CLIENTES	Índice de Disponibilidad de Capital Humano (Total de competencias disponibles/total de competencias requeridos)	%	75%	72.75%	72.75%	75%	97.00%	V
	Índice de Satisfacción de Empleados (Empleados Satisfechos/Total Empleados encuestados)	%	80%	80.78%	80.78%	80%	100.97%	V
PROCESOS INTERNOS	Proyectos vs Plan de Desarrollo de Capital Humano Fase 3 (No. Empleados con PDP elaborados/Total Empleados que deben tener PDP)	%	90%	94.59% (Del 3er Trim)	95.75% (Acum. al 3er Trim)	90%	106.39% (Acum.)	V
	Costo por Transacción (Costo de actividades de RH/Costo Planeado)	Miles de \$	Reclutam. \$6.30 Capacit. \$6.75	Reclutam. \$ 6.24 Capacit. \$4.90	Reclutam. (-) 10.79% Capacit. (-) 34.67%	(-) 10%	Reclutam. 107.94% Capacit. 346.67%	V V
	Índice de reducción de ciclos de tiempo (Tiempo actual en procesos de RH/Tiempo Planeado)	Días	Reclutam. 18.00 Rel. Lab. 4.50	Reclutam. 17.44 Rel. Lab. 4.00	Reclutam. (-) 12.78% Rel. Lab. (-) 20.00%	(-) 10%	Reclutam. 127.78% Rel. Lab. 200.00%	V V
	Índice de errores o quejas (No. de errores cometidos en transacciones de RH/Total de transacciones efectuadas)	%	2.50%	2.16%	(-) 56.83%	(-) 50%	113.67%	V

COMPAÑÍA X, S.A. DE C.V.

Paso 4. Punto No. 4 del SIES: "Reporte del BALANCED SCORECARD DE R.H. al Tercer Trimestre Del Año 2005".

Factor	Medición (Indicador)	Unidad de Medición	Meta Periodo	Medición Actual	Índice Actual %	Meta del Indicador %	Score %	Status V=Verde A=Amareillo R=Rojo
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Eficiencia de programas de RH (Índices de RH reportados/Total de índices establecidos)	%	100%	100%	100%	100%	100.00%	V
	Nivel de competencias de RH (Competencias de RH actuales/Competencias planeadas)	%	90%	94.40%	73.00%	69.60%	104.88%	V
	Desarrollo de Líderes (Competencias de liderazgo actuales/Competencias planeadas)	%	80%	96.92%	96.92%	80%	80%	V
	Metas personales Integradas Fase 3 (Personal con objetivos integrados/Total de empleados)	%	50%	54%	54%	50%	50%	V
	Conocimiento de la Estrategia y Valores Organizacionales (Nivel de conocimiento de la estrategia actual/Nivel de conocimientos deseados)	%	80%	81.15%	81.15%	80%	80%	V
	Retención de Personal Clave (Renuncias Personal Clave/Total Personal Clave)	%	2%	1.13%	1.13%	2%	2%	V

Paso 4. Punto No. 5 del SIES: Reporte del Análisis de Resultados vs Meta establecida por Perspectiva (Factor) del Balanced Scorecard de R.H. al Primer Trimestre del Año 2005.

FACTOR FINANCIERO.

F2. Índice de Efectividad de la Mano de Obra.

Se logró incrementar el índice de la Productividad de la Mano de Obra en un 2.70%, lo cual representa una calificación del logro del 60% respecto del 100%. Por lo tanto, el Status del indicador se encuentra en estado de Alerta (color Rojo), lo que nos indica que se tienen que tomar acciones correctivas inmediatas con el área de Ventas, para determinar los factores que impidieron alcanzar el resultado esperado de incrementar en un 4.50% la productividad de la Mano de Obra.

F3. Índice de Eficiencia de R.H.

Se observó una disminución en el índice de Costo de R.H. por empleado del 4.80%, lo cual representa una calificación del logro del 120% respecto del 100%. Así, se tiene que el Status del indicador se encuentra en un estado Optimo (color Verde), lo que obliga al responsable del área de R.H. a mantener esta tendencia y no permitir que el Status varié de manera drástica para el siguiente trimestre del año.

Programa y actividades de Mejora:

No Aplica por ser esta perspectiva el reflejo de los resultados.

FACTOR CLIENTES.

C1. Índice de Disponibilidad de Capital Humano.

Al no tener una medición del año anterior, durante el primer trimestre del año, se evaluó el nivel de las competencias actuales por familias de puestos clave (categorías), dando como resultado una disponibilidad del 58.67% respecto de la meta del 75.00% establecida para el ejercicio. Por lo tanto, el Status del logro de este indicador se encuentra en el 78.22% respecto del 100%, lo cual refleja un estado de Alerta (color Rojo).

Programa y actividades de Mejora: Programa de Aseguramiento de Disponibilidad de Capital Humano (C1).

Debido a que la evaluación de este índice implica realizar una serie de tareas que por su propia naturaleza conllevan una inversión de tiempo considerable por empleado, el Consejo de Administración ha resuelto en establecer los periodos de medición de Competencias, al menos 2 veces durante el año, siendo el primero, al término del 1er Trimestre y el segundo, al término del 3er Trimestre.

C2. Índice de Satisfacción de empleados.

Al igual que en el indicador anterior, no se cuenta con una medición base (índice del año anterior), por lo que durante el primer trimestre, se aplicó a la totalidad de la plantilla la encuesta de satisfacción para determinar el índice de satisfacción inicial, arrojando como resultado global un 62.52% respecto a la meta del 80.00% establecida para el año. Por lo anterior, se obtiene un Score del 78.14% sobre de un 100%, lo cual refleja que el Status del logro del indicador se encuentre en estado de Alerta (color Rojo).

En promedio los 465 empleados de la plantilla se mostraron Insatisfechos en 4 de las 33 preguntas (12% respecto del total).

En promedio los 465 empleados de la plantilla se mostraron Algo Insatisfechos en 7 de las 33 preguntas (20% respecto del total).

En promedio los 465 empleados de la plantilla se mostraron Medio Satisfechos en 9 de las 33 preguntas (26% respecto del total).

En promedio los 465 empleados de la plantilla se mostraron Algo Satisfechos en 8 de las 33 preguntas (25% respecto del total).

En promedio los 465 empleados de la plantilla se mostraron Satisfechos en 5 de las 33 preguntas (17% respecto del total).

Insatisfactorio	Algo Insatisfactorio	Medio Satisfactorio	Algo Satisfactorio	Satisfactorio
12%	20%	26%	25%	17%

En primera instancia, se logró percibir que en el área de Producción existe la percepción por parte de los empleados que la integran, de que falta un adecuado liderazgo y de que los empleados se sienten poco participes de los objetivos de la empresa.

En el área de Ventas algunos empleados se sienten medio satisfechos con la remuneración respecto del mercado.

En el área de Finanzas y Administración se detectó que la mayoría de los empleados se sienten algo satisfechos con los elementos con los que cuentan para realizar su trabajo y con los sistemas implementados para ese mismo fin.

Programa y actividades de mejora: Programa de Clima Laboral (C2.)

El área de Recursos Humanos se dará a la tarea de elaborar el reporte de satisfacción por factor, nivel de satisfacción y área, a fin de proponer las acciones de mejora y poder alcanzar la meta del 80% de Satisfacción al finalizar el año.

Llevar a cabo pláticas mensuales por parte de RH con los gerentes de producción y brindar mayor capacitación en temas de factor humano (liderazgo, comunicación efectiva, entre otros).

Realizar Benchmarking entre las industrias del sector y comparar la remuneración total de los gerentes de ventas respecto de la del mercado.

Revisar las evaluaciones de desempeño de los gerentes de ventas, por la parte variable de los últimos 12 meses y proponer adecuaciones.

Revisar la política de actualización de equipo de cómputo, de cambio de parque vehicular y de mobiliario en el área de finanzas.

Realizar benchmarking y adoptar las mejores prácticas respecto a los sistemas de cómputo (software) entre las principales industrias del sector y proponer la mejor opción para la empresa.

FACTOR PROCESOS INTERNOS DE R.H.

P1. Índice de Proyectos vs Plan de Desarrollo de Capital Humano. Fase 1.

Se lograron elaborar los Planes de Desarrollo Personal al 100% respecto a la meta establecida del 90%, entre los empleados considerados como clave, consistentes en la identificación de las competencias de gestión en las cuales presentaron brechas (GAP's), así como la definición de las actividades en las que deben participar cada uno de ellos de acuerdo al catálogo establecido por R.H., la fecha o periodo en que se realizarán esas actividades; recabando en su totalidad los respectivos "acuses de recibo" por cada empleado, en el cual manifiesta su compromiso en participar en el Plan. Lo anterior, arroja un Score del 111.00% respecto al 100%, teniendo un Status del logro del indicador en estado óptimo (color verde).

Programa de mejora: Plan de Desarrollo Personal Etapa 2 (P1).

Para el segundo trimestre del año, el área de R.H. deberá monitorear el avance en el desarrollo de las actividades programadas en los Planes de Desarrollo Personal, por lo entregará un reporte por competencia con los empleados participantes, al finalizar ese trimestre.

P2. Índice de Costo por transacciones de R.H.

En la actividad de *Reclutamiento y Selección*, se logró una disminución en el índice de Costo por vacante cubierta del 5.24%, lo cual representa una calificación del logro del 52.38% respecto del 100%. Por lo tanto, se tiene que el Status del indicador se encuentra en un estado de Alerta (color Rojo).

En la actividad de *Capacitación y Desarrollo del Personal*, se consiguió una reducción en el índice de Costo por empleado del 4.00%, este porcentaje representa una calificación del logro del 40.00% respecto del 100%. Así, el Status del indicador se encuentra en un estado de Alerta (color Rojo).

P2. Índice de Reducción de Ciclos de Tiempo.

En la actividad de *Reclutamiento y Selección*, se logró una disminución en el índice de Reducción de Ciclos de Tiempo (días) por vacante cubierta del 3.33%, lo cual representa una calificación del logro del 33.33% respecto del 100%. Por lo tanto, se tiene que el Status del indicador se encuentra en un estado de Alerta (color Rojo).

En la actividad de *Relaciones Laborales*, se consiguió una reducción en el índice de Ciclos de Tiempo (días) por solicitud del 20.00%, este porcentaje representa una calificación del logro del 200.00% respecto del 100%. Así, el Status del indicador se encuentra en un estado óptimo (color Verde).

P2. Índice de Errores o Quejas.

En la actividad de *Relaciones Laborales*, se consiguió una reducción en el índice de Errores cometidos en transacciones de R.H. del 38.18%, este porcentaje representa una calificación del logro del 76.36% respecto del 100%. Así, el Status del indicador se encuentra en un estado de Alerta (color Rojo).

Plan y Programa de Mejora: Programa de Calidad de Procesos de R.H.(P2.)

Adoptar las “mejores prácticas” (benchmarking) que se adecuen a la cultura de la organización, para lo cual, se pretende aprovechar la participación en las juntas de intercambio con el fin de recabar estrategias que permitan eficientar los procesos de Reclutamiento.

Desarrollar un sistema de control de contratación que incluya por cada vacante, datos de identificación tales como: las fuentes (internas y/o externas) de captación de cartera por candidato, el costo de captación según la fuente, la duración en horas de las entrevistas y de las pruebas realizadas.

Obtener estadísticas de la duración y costo del proceso de Reclutamiento.

Establecer mínimos y máximos por vacante cubierta, de los días de contratación y del número de candidatos evaluados, según la importancia de la vacante ofertada; y llevarlo a nivel de política para que todas las áreas ayuden a eficientar el proceso de Reclutamiento y Selección.

En el proceso de *Capacitación y Desarrollo de Personal*, se propone optimizar los Costos en la formación por empleado en cursos internos haciendo uso de la infraestructura actual, definiendo por curso impartido, el número de sesiones en las aulas de capacitación, ajustando el número de participantes al máximo permisible según el curso impartido, propiciando la participación de facilitadores internos y difundiendo el contenido en la Red Interna (IntraNet). De igual forma, se propone evaluar nuevas alternativas de Capacitación y Desarrollo, que ofertan actualmente las Universidades como son: el e-learning (educación a distancia), cursos virtuales, consultas de bases de datos de artículos especializados, etc.

En el proceso de *Relaciones Laborales*, se propone eliminar los tiempos de las tareas ejecutadas por personal de R.H. que no aportan valor a la organización (trámites burocráticos como el control de vacaciones, control de puntualidad y asistencia, control de pagos) y sustituirlas por el uso de tecnología.

Mientras tanto, se propone reducir el tiempo de respuesta a clientes internos por tipo de solicitud, con el programa de R.H. de descentralización de solicitudes, con el fin de que cualquier empleado del área de R.H. en las oficinas centrales y el personal administrativo de las unidades de negocio foráneas, cuente con los conocimientos necesarios para atender cualquier tipo de solicitud inherente al área.

FACTOR APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.

A1. Eficiencia de Programas de R.H.

Se logró reportar mensualmente en un 100.00%, todos y cada uno de los índices operacionales de R.H. establecidos, lo cual representa una calificación del logro del 100% respecto del 100%. Por lo tanto, el Status del indicador se encuentra en estado óptimo (color Verde).

A2. Nivel de Competencias de R.H.

Se evaluaron las competencias de los 5 empleados considerados como clave del área de R.H., dando como resultado una disponibilidad del 61.33% respecto de la meta del 69.60% establecida para el ejercicio. Por lo tanto, el Score en el logro de este indicador se encuentra en el 88.11% respecto del 100%, lo cual indica un estado de Alerta (color Rojo).

Programa de mejora: Plan de Competencias de R.H.(A2.)

Del Plan de Desarrollo Personal, se desprende el análisis de las competencias a desarrollar referente a los 5 empleados considerados como clave en el área, las cuales presentaron brechas (GAP's) entre el nivel actual y el deseado.

Competencia a Desarrollar	No. Empl. Cat 2 Con GAP's	No. Empl. Cat. 3 Con GAP's	Clave de la Actividad	Fecha o Periodo
Planeación Estratégica	N/A	N/A	N/A	N/A
Dirección de Personas	1	4	Ext-01	1er Trim.
Formación y Desarrollo de Colaboradores	1	4	Int-01 Ext-06	2do Trim.
Orientación al Cliente	0	1	Ext-01	1er Trim.
Consecución de Objetivos	1	4	Int-01	1er Trim.
Análisis y Resolución de Problemas	1	0	Ext-04 Ext-05	2do Trim.
Trabajo en Equipo	0	4	Ext-01	3er Trim.
Relaciones Internas	0	3	Ext-01	1er Trim.
Relaciones Externas	0	0	Ext-01	2do Trim.
Gestión del Cambio	0	3	Int-01	3er Trim.
Autonomía e Iniciativa	0	1	Int-03 Int-06	1er Trim.
Integración en la Empresa	1	1	Int-03	3er Trim.
Capacidad de Aprendizaje y Autodesarrollo	1	4	Ad-04	4to Trim.

Para el segundo y tercer trimestre del año, los empleados de R.H. que cuentan con un Plan de Desarrollo Personal, deberán cumplir con su participación en las actividades definidas para el desarrollo de las competencias en las que presentaron brechas (Gap's).

Al término del tercer trimestre, se evaluarán nuevamente las competencias de los empleados de R.H. considerados clave, con el fin de medir el resultado y compararlo con la meta establecida de contar con el 90% de las competencias deseables.

A3. Desarrollo de líderes.

De la medición inicial de Disponibilidad de Capital Humano, se desprende el análisis de las competencias de liderazgo, teniendo como resultado un 76.69% de manera global entre las 3 categorías evaluadas. Lo anterior, refleja un Score del 95.86% del logro de este indicador en particular, respecto al 100%. Por lo que se determina que su estado es Óptimo (color Verde).

Sin embargo y de manera particular, se identificó que en la Categoría 2 existe una brecha del 20% entre el nivel de competencias de liderazgo disponibles y el nivel de competencias de liderazgo deseables, como se muestra en el resumen siguiente:

	Competencias Disponibles	Competencias Deseables (No. Puestos x No. Competencias x Nivel Deseado)	(%) Por Nivel	Desviación x Categoría
Categoría 1	135	$10*3*5 = 150$	90.00%	N/A
Categoría 2	270	$30*3*5 = 450$	60.00%	20.00%
Categoría 3	490	$63*3*3 = 567$	86.42%	N/A
Totales:	895	1167	76.69%	

Plan de mejora: Programa de Desarrollo de Liderazgo de R.H. (A3.)

Por lo anterior, los empleados de la Categoría 2, deberán contar en su Plan de Desarrollo Personal, con actividades a desarrollar de acuerdo al catálogo definido por R.H., para mejorar el nivel de competencias de este rubro.

A4. Metas Personales Integradas Fase 1.

Se logró establecer en un 36.00% la ponderación del total de la Plantilla, respecto de la meta ponderada del 20%, para que los empleados contarán con metas personales alineadas a los objetivos estratégicos de la organización, lo cual representa una calificación del logro del 180% respecto del 100%. Por lo tanto, el Status del indicador se encuentra en estado óptimo (color Verde).

Programa y actividades de mejora: Programa de cascada de objetivos (A4.).

Durante el segundo trimestre (Etapa 2), Recursos Humanos desarrollará el sistema de cómputo (software) para difundir a todos los empleados de la organización el formato a utilizar para la calificación de la productividad, el cual contendrá principalmente un campo de captura para identificar el objetivo estratégico en el cual se está participando, así como el o los objetivos particulares del puesto que se le han desplegado del objetivo estratégico principal (cascado), junto con la ponderación o grado de importancia de dichos objetivos particulares.

R.H. se cerciorará de que todos los empleados conozcan sus objetivos particulares a cumplir y destacará la importancia en el logro de los mismos, con el fin de poder ligar la parte variable de la remuneración (bonos de productividad) con la calificación del logro de dichos objetivos. Con esto, se logrará desechar que las actividades del día a día formen parte de la determinación de la compensación variable.

A5. Conocimiento de la Estrategia y Valores Organizacionales.

Se obtuvo un resultado del 70.10% en el índice de conocimiento de la estrategia actual respecto del nivel de conocimiento deseado del 80.00%, lo anterior, representa una calificación del logro del 87.63% respecto del 100%. Así, el estado del indicador se encuentra en estado de Precaución (color Amarillo).

Programa de mejora: Programa de Educación-Comunicación de la estrategia (A5).

Se propone difundir periódicamente la estrategia del negocio a través de los canales adecuados, como son: los tableros de comunicación, la red interna

(Intranet), la página web (website), manuales de bienvenida, pláticas programadas, eventos de integración, entre otros.

Durante el primer semestre, se logró incluir en los formatos de evaluación de los bonos de productividad, el espacio para identificar los objetivos planteados de las diferentes áreas, con los objetivos estratégicos de la organización.

A6. Retención de Personal Clave.

Se logró cumplir con la meta de mantener como máximo permisible hasta en un 2%, las renunciaciones voluntarias del personal considerado como clave, logrando un resultado del 1.85%; así, se logró una calificación del logro del 107.41%, por lo que actualmente el indicador se encuentra en un estado óptimo (color verde).

No obstante el resultado anterior, y por tratarse de un índice del factor Aprendizaje y Crecimiento, el área de R.H. ha establecido el siguiente programa:

Programa de mejora: Programa de Retención de empleados clave.(A6)

Aplicar Entrevistas de Salida para identificar los motivos de separación o desprendimiento del Talento.

Realizar Benchmarking entre las industrias del sector, a fin de contar con un paquete de compensación competitivo respecto del mercado.

Actualizar las evaluaciones de puestos para los empleados talentosos y/o replantear las descripciones de puesto (funciones y responsabilidades) con el fin de enriquecerlas.

Medir el desprendimiento de empleados clave de los últimos 12 meses.

Paso 4. Punto No. 5 del SIES: *Reporte del Análisis de Resultados vs Meta establecida por Perspectiva (Factor) del Balanced Scorecard de R.H. al Segundo Trimestre del Año 2005.*

FACTOR FINANCIERO.

F2. Índice de Efectividad de la Mano de Obra.

Se logró incrementar el índice de la Productividad de la Mano de Obra en un 3.87%, lo cual representa una calificación del logro del 85.89% respecto del 100%. El score acumulado al término del trimestre presentó un aumento del 25.89%, sin embargo, el Status del indicador se encuentra aún en estado de Alerta (color Rojo).

Se le solicitó al responsable del área de Ventas, presentar un estudio para determinar los factores que impidieron alcanzar el resultado esperado de incrementar en un 4.50% la productividad de la Mano de Obra; así como tomar acciones correctivas (tácticas) para alcanzar la meta planteada.

F3. Índice de Eficiencia de R.H.

Se observó una disminución acumulada en el índice de Costo de R.H. por empleado del 6.33%, lo cual representa una calificación del logro del 158.33% respecto del 100%. Así, se tiene que el Status del indicador se encuentra en un estado Optimo (color Verde).

Programa y actividades de Mejora:

No Aplica por ser esta perspectiva el reflejo de los resultados.

FACTOR CLIENTES.

C1. Índice de Disponibilidad de Capital Humano.

Se muestran los mismos resultados del Primer Trimestre, debido a que este índice se reportará semestralmente. Inicialmente se definieron dos periodos de evaluación: el Primer y Tercer trimestres del año.

C2. Índice de Satisfacción de empleados.

Se muestran los mismos resultados del Primer Trimestre, debido a que este índice se reportará semestralmente. Inicialmente se definieron dos periodos de evaluación: el Primer y Tercer trimestres del año.

FACTOR PROCESOS INTERNOS DE R.H.

P1. Índice de Proyectos vs Plan de Desarrollo de Capital Humano. Fase 2.

Se logró contar con la participación en promedio de 35.88 empleados de las categorías 2 y 3 considerando 9 competencias programadas a cubrir, respecto del promedio de 37.88 empleados programados. Lo anterior, arroja un Score del 105.24% respecto al 100%, teniendo un Status del logro del indicador en estado óptimo (color verde).

Reporte de Proyectos de PDP programados vs Proyectos de PDP cumplidos Al Segundo Trimestre del Año 2005.

Competencia a Desarrollar	Total Empleados Programados (Categoría 2 y 3)	Total Empleados Cumplidos (Categoría 2 y 3)	Fecha o Periodo
Dirección de Personas	25 + 25 = 50	50	1er Trim.
Formación y Desarrollo de Colaboradores	25 + 43 = 68	68	2do Trim.
Orientación al Cliente	10 + 5 = 15	15	1er Trim.
Consecución de Objetivos	20 + 7 = 27	20	1er Trim.
Análisis y Resolución de Problemas	30 + 43 = 73	70	2do Trim.
Relaciones Internas	15 + 25 = 40	40	1er Trim.
Relaciones Externas	5 + 0 = 5	0	2do Trim.
Responsabilidad	17 + 23 = 40	40	1er Trim.
Autonomía e Iniciativa	5 + 18 = 23	20	1er Trim.
Totales:	341	323	
Promedio Empleados/Competencias:	37.88	35.88	

***Nota:** La diferencia de 18 empleados en los totales que no cumplieron con las actividades programadas en el Plan de Desarrollo Personal, obedeció a la formación de los grupos por parte del área de R.H.; por lo que se recomienda que esos empleados puedan recibir los conocimientos por parte de algún facilitador interno.*

Programa de mejora: Plan de Desarrollo Personal Etapa 3 (P1).

Para el tercer trimestre del año, se deberán llevar a cabo las actividades que quedaron pendientes de cubrir al cierre del trimestre anterior, así como procurar que las actividades programadas a desarrollar en este trimestre, se cumplan al menos en un 90% como lo establece la meta estratégica.

El área de Recursos Humanos, preparará un reporte comparativo por competencia, en el cual se reflejarán los empleados programados y los empleados que han cubierto sus actividades de acuerdo a su Plan de Desarrollo Personal.

P2. Índice de Costo por transacciones de R.H.

En la actividad de *Reclutamiento y Selección*, se logró una disminución acumulada en el índice de Costo por vacante cubierta del 9.76%, lo cual representa una calificación del logro del 97.62% respecto del 100%. Por lo tanto, se tiene que el Status del indicador se encuentra en un estado óptimo (color Verde).

En la actividad de *Capacitación y Desarrollo del Personal*, se consiguió una reducción acumulada en el índice de Costo por empleado del 32.00%, este porcentaje representa una calificación del logro del 320.00% respecto del 100%. Así, el Status del indicador se encuentra en un estado óptimo (color Verde).

P2. Índice de Reducción de Ciclos de Tiempo.

En la actividad de *Reclutamiento y Selección*, se logró una disminución acumulada en el índice de Reducción de Ciclos de Tiempo (días) por vacante cubierta del 6.67%, lo cual representa una calificación del logro del 66.67% respecto del 100%. Por lo tanto, se tiene que el Status del indicador se encuentra en un estado de Alerta (color Rojo).

En la actividad de *Relaciones Laborales*, se consiguió una reducción acumulada en el índice de Ciclos de Tiempo (días) por solicitud del 20.00%, este porcentaje representa una calificación del logro del 200.00% respecto del 100%. Así, el Status del indicador se encuentra en un estado óptimo (color Verde).

P2. Índice de Errores o Quejas.

En la actividad de *Relaciones Laborales*, se consiguió una reducción en el índice de Errores cometidos en transacciones de R.H. del 43.75%, este porcentaje representa una calificación del logro del 87.50% respecto del 100%. Así, el Status del indicador se encuentra en un estado de Precaución (color Amarillo).

Plan y Programa de Mejora: Programa de Calidad de Procesos de R.H.(P2.)

Establecer mínimos y máximos por vacante cubierta, de los días de contratación y del número de candidatos evaluados, según la importancia de la vacante ofertada; y llevarlo a nivel de política para que todas las áreas ayuden a eficientar el proceso de Reclutamiento y Selección.

En el proceso de *Relaciones Laborales*, se propone analizar las actividades que generan mayor porcentaje de quejas, a fin de determinar la causa de las inconformidades para con los empleados.

FACTOR APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.

A1. Eficiencia de Programas de R.H.

Se continuó reportando en un 100.00% todos los índices operacionales de R.H. establecidos, lo cual representa una calificación del logro del 100% respecto del 100%. Por lo tanto, el Status del indicador permanece en estado óptimo (color Verde).

A2. Nivel de Competencias de R.H.

Se reportan los mismos resultados del trimestre anterior, debido a que se establecieron los periodos de evaluación de forma semestral, por lo que los resultados se reflejarán en el Balanced Scorecard de R.H. del próximo trimestre.

A3. Desarrollo de líderes.

No se reporta ningún cambio en el resultado de este indicador, debido a que la evaluación de esta competencia, se realizará en el tercer trimestre del ejercicio, en conjunto con la medición del Índice de Capital Humano.

Plan de mejora: Programa de Desarrollo de Liderazgo de R.H. (A3.)

Se destaca que para los empleados de la Categoría 2 que presentaron una brecha del 20% entre el nivel de competencias de liderazgo disponibles y el nivel de competencias de liderazgo deseables, están participando en las actividades definidas en el catálogo diseñado por R.H.

A4. Metas Personales Integradas Fase 2.

Al término del Segundo Trimestre, tenemos que 300 de los 465 empleados que componen la plantilla (proporción del 65%) cuentan con objetivos personales definidos y aceptados. De la meta ponderada acumulada del 25%, se determinó un 32% de ponderación de empleados que cuentan con metas personales

alineadas a los objetivos estratégicos de la organización, lo cual representa una calificación del logro del 130% respecto del 100%. Por lo tanto, el Status del indicador se encuentra en estado óptimo (color Verde).

Programa y actividades de mejora: Programa de cascada de objetivos (A4.).

Durante el tercer trimestre (Etapa 3), Recursos Humanos calificará los resultados logrados de manera particular por cada puesto, para determinar si el 50% de la plantilla alcanzó cumplir con el logro de sus objetivos.

A5. Conocimiento de la Estrategia y Valores Organizacionales.

No hay cambio en el resultado de este indicador, debido a que el resultado se determinará con la aplicación de la encuesta de clima laboral programada a realizarse durante el tercer trimestre del año. Por lo tanto, el indicador se mantiene en estado de Precaución (color Amarillo).

Programa de mejora: Programa de Educación-Comunicación de la estrategia (A5).

Durante el segundo trimestre se puso en práctica una campaña para comunicar los objetivos estratégicos de la organización utilizando principalmente los Tableros de Comunicación y la IntraNet; consistente en la publicación de entrevistas con el Grupo Directivo haciendo énfasis en la Misión y Visión de la empresa, así como en las actividades particulares que las áreas están realizando, para poder llevar a la organización al rumbo deseado.

A6. Retención de Personal Clave.

Se logró cumplir con la meta de mantener como máximo permisible hasta en un 2%, las renunciaciones voluntarias del personal considerado como clave, logrando un resultado del 1.39%; así, se consiguió una calificación del logro del 130.56%, por lo que el indicador permanece en estado óptimo (color verde).

Programa de mejora: Programa de Retención de empleados clave.(A6)

Se inició la aplicación de Entrevistas de Salida, identificando los motivos de separación o desprendimiento del Talento, para contar con un estadístico y poder proponer acciones correctivas.

Se decidió participar en encuestas de compensaciones con organismos especializados, a fin de contar con un estudio de sueldos y prestaciones de la empresa contra el mercado.

Paso 4. Punto No. 5 del SIES: *Reporte del Análisis de Resultados vs Meta establecida por Perspectiva (Factor) del Balanced Scorecard de R.H. al Tercer Trimestre del Año 2005.*

FACTOR FINANCIERO.

F2. Índice de Efectividad de la Mano de Obra.

Se logró incrementar el índice de la Productividad de la Mano de Obra en un 6.63%, lo cual representa una calificación del logro del 147.24% respecto del 100%. El Score acumulado al término del trimestre indica que el Status del indicador se encuentra ya en estado óptimo (color Verde).

Se destacó la participación del área de ventas en la obtención de proyectos sometidos a concursó ante organismos paraestatales, resultando ganadores de la mayoría de los proyectos, dejando a los competidores más cercanos con una baja participación.

F3. Índice de Eficiencia de R.H.

Se observó una disminución acumulada en el índice de Costo de R.H. por empleado del 5.51%, lo cual representa una calificación del logro del 137.78% respecto del 100%. Así, se tiene que el Status del indicador se encuentra en un estado Optimo (color Verde).

Programa y actividades de Mejora:

No Aplica por ser esta perspectiva el reflejo de los resultados.

FACTOR CLIENTES.

C1. Índice de Disponibilidad de Capital Humano.

De conformidad con el Programa establecido, se evaluó por segunda ocasión en el año, el nivel de las competencias por familias de puestos clave (categorías), con el fin de destacar el efecto de las actividades de desarrollo planeadas en el primer trimestre del ejercicio; dando como resultado una Disponibilidad de Capital Humano del 72.75% respecto de la meta del 75.00% establecida para el ejercicio. Por lo tanto, el Score en el logro de este indicador es del 97.00% respecto del 100%, lo cual refleja un estado óptimo (color Verde).

Análisis de Competencias Disponibles por Categoría al Tercer Trimestre del Año 2005.

Categoría	Suma Puestos	Promedio Puestos x Competencia	Puntuación / Niveles	Compet. Disponibles	Compet. Deseables	Indice x Categoría
Categoría 1	186	13.29	169.60	848.00	930.00	91.18%
Categoría 2	405	27.00	338.00	1,690.00	2,025.00	83.46%
Categoría 3	749	57.61	467.20	2,336.00	3,745.00	62.38%
Totales	1,340	97.90	974.80	4,874.00	6,700.00	72.75%

C2. Índice de Satisfacción de empleados.

Igual que en el indicador anterior, durante el tercer trimestre, se aplicó por segunda ocasión durante el año, la encuesta de satisfacción a la totalidad de la plantilla para determinar el índice de satisfacción actual, arrojando como resultado global un 80.78% respecto a la meta del 80.00% establecida para el año. Por lo anterior, se obtiene un Score del 100.97% sobre de un 100%, lo cual refleja que el Status del logro del indicador se encuentre en estado óptimo (color Verde).

Nivel	No. Respuestas	Ponderación	Valor por Escala	Resultados x escala	% Ponderado
1	670	670	0.20	134.00	0.87%
2	990	1,980	0.40	396.00	2.58%
3	2,269	6,807	0.60	1,361.40	8.87%
4	4,555	18,220	0.80	3,644.00	23.75%
5	6,861	34,305	1.00	6,861.00	44.71%
	15,345	61,982		12,396.4	80.78%

No. de Niveles		5
Promedio Ponderado		12,396
Total Respuestas		15,345
% Promedio Ponderado		80.78%

En promedio los 465 empleados de la plantilla se mostraron Insatisfechos en 1 de las 33 preguntas (4% respecto del total).

En promedio los 465 empleados de la plantilla se mostraron Algo Insatisfechos en 2 de las 33 preguntas (6% respecto del total).

En promedio los 465 empleados de la plantilla se mostraron Medio Satisfechos en 5 de las 33 preguntas (15% respecto del total).

En promedio los 465 empleados de la plantilla se mostraron Algo Satisfechos en 10 de las 33 preguntas (30% respecto del total).

En promedio los 465 empleados de la plantilla se mostraron Satisfechos en 15 de las 33 preguntas (45% respecto del total).

Insatisfactorio	Algo Insatisfactorio	Medio Satisfactorio	Algo Satisfactorio	Satisfactorio
4%	6%	15%	30%	45%

FACTOR PROCESOS INTERNOS DE R.H.

P1. Índice de Proyectos vs Plan de Desarrollo de Capital Humano. Fase 3.

En este Trimestre, se logró contar con la participación en promedio de 26.25 empleados de las categorías 2 y 3 considerando 4 competencias programadas a cubrir, respecto del promedio de 27.75 empleados programados. Lo anterior, aunado a los resultados reportados en el Segundo Trimestre, dan un Score Acumulado en este indicador del 106.39% respecto al 100% esperado, reflejando un Status del logro del indicador en estado óptimo (color verde).

**Reporte de Proyectos de PDP programados vs Proyectos de PDP cumplidos
Del Tercer Trimestre del Año 2005.**

Competencia a Desarrollar	Total Empleados Programados (Categoría 2 y 3)	Total Empleados Cumplidos (Categoría 2 y 3)	Fecha o Periodo
Trabajo en Equipo.	25 + 18 = 43	40	3er Trim.
Gestión del Cambio.	15 + 0 = 15	15	3er Trim.
Integración en la Empresa.	15 + 33 = 48	45	3er Trim.
Relaciones Externas.*	5 + 0 = 5	5	2do Trim.
Totales del Periodo:	111	105	94.59%
Promedio Empleados/Competencia:	27.75	26.25	94.59%

** Se reprogramó el desarrollo de las actividades de esta competencia del trimestre anterior, al trimestre actual.*

**Reporte de Proyectos de PDP programados vs Proyectos de PDP cumplidos
Acumulado Al Tercer Trimestre del Año 2005.**

Totales del Pdo. (3er Trim):	106	105	23.49%
Totales del Pdo. Anterior (2do Trim):	341	323	72.26%
Totales Acumulados:	447	428	95.75%
No. de Competencias	12	12	
Promedio Empleados/Competencia:	37.25	35.66	95.75%

P2. Índice de Costo por transacciones de R.H.

En la actividad de *Reclutamiento y Selección*, se logró una disminución acumulada en el índice de Costo por vacante cubierta del 10.79%, lo cual representa una calificación del logro del 107.94% respecto del 100%. Por lo tanto, se tiene que el Status del indicador se encuentra en un estado óptimo (color Verde).

En la actividad de *Capacitación y Desarrollo del Personal*, se consiguió una reducción acumulada en el índice de Costo por empleado del 34.67%, este porcentaje representa una calificación del logro del 346.67% respecto del 100%. Así, el Status del indicador se encuentra en un estado óptimo (color Verde).

P2. Índice de Reducción de Ciclos de Tiempo.

En la actividad de *Reclutamiento y Selección*, se logró una disminución acumulada en el índice de Reducción de Ciclos de Tiempo (días) por vacante cubierta del 12.78%, lo cual representa una calificación del logro del 127.78% respecto del 100%. Por lo tanto, se tiene que el Status del indicador se encuentra en un estado óptimo (color Verde).

En la actividad de *Relaciones Laborales*, se consiguió una reducción acumulada en el índice de Ciclos de Tiempo (días) por solicitud del 20.00%, este porcentaje representa una calificación del logro del 200.00% respecto del 100%. Así, el Status del indicador se encuentra en un estado óptimo (color Verde).

P2. Índice de Errores o Quejas.

En la actividad de *Relaciones Laborales*, se consiguió una reducción en el índice de Errores cometidos en transacciones de R.H. del 56.83%, este porcentaje representa una calificación del logro del 113.67% respecto del 100%. Así, el Status del indicador se encuentra en un estado óptimo (color Verde).

FACTOR APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.
--

A1. Eficiencia de Programas de R.H.

Al término del Trimestre, se cuenta con el reporte al 100.00% de todos los índices operacionales de R.H. establecidos, lo cual representa una calificación del logro del 100% respecto del 100%. Por lo tanto, el Status del indicador permanece en estado óptimo (color Verde).

A2. Nivel de Competencias de R.H.

De conformidad con el programa de la evaluación general de competencias, para determinar el índice de disponibilidad de Capital Humano al tercer trimestre del año, se analiza el nivel de competencias de R.H. disponibles actuales, como sigue:

Descripción de la Competencia de Gestión	Nivel Actual (No. Emp. X Nivel) Categoría 2 (1 Empleado)	Nivel Actual (No. Emp. X Nivel) Categoría 3 (4 Empleados)
Dirección de Personas	$(1*5) = 5$	$(4*4) = 16$
Formación y Desarrollo de Colaboradores	$(1*4) = 4$	$(4*4) = 16$
Orientación al Cliente	$(1*4) = 4$	$(4*3) = 12$
Consecución de Objetivos	$(1*4) = 4$	$(4*3) = 12$
Análisis y Resolución de Problemas	$(1*4) = 4$	$(4*3) = 12$
Trabajo en Equipo	$(1*5) = 5$	$(4*4) = 16$
Relaciones Internas	$(1*5) = 5$	$(3*3) + (1*4) = 13$
Relaciones Externas	$(1*5) = 5$	$(4*3) = 10$
Gestión del Cambio	$(1*5) = 5$	$(4*5) = 20$
Autonomía e Iniciativa	$(1*3) = 3$	$(4*3) = 12$
Integración en la Empresa	$(1*4) = 4$	$(4*4) = 16$
Capacidad de Aprendizaje y Autodesarrollo	$(1*3) = 3$	$(1*2) + (3*3) = 11$

Competencias Disponibles de R.H. Categoría 2 al 3er Trimestre (1 Empleado)					
Nivel	Número x Nivel	Valor Total	Ponderación por Nivel	Valor Ponderado	% Ponderado
Con Valor 1	0	0	0.2	0	0.00%
Con Valor 2	0	0	0.4	0	0.00%
Con Valor 3	2	6	0.6	1.2	10.00%
Con Valor 4	5	20	0.8	4	33.33%
Con Valor 5	5	25	1	5	41.67%

Totales:	12	51		10.2	85.00%
Promedio		10.2			
Porcentual		85.00%			

Competencias Disponibles de R.H. Categoría 3 al 3er Trimestre (4 Empleados)					
Nivel	Número x Nivel	Valor Total	Ponderación por Nivel	Valor Ponderado	% Ponderado
Con Valor 1	0	0	0.2	0	0.00%
Con Valor 2	1	2	0.4	0.4	0.83%
Con Valor 3	26	78	0.6	15.6	32.50%
Con Valor 4	17	68	0.8	13.6	28.33%
Con Valor 5	4	20	1	4	8.33%

Totales:	48	168		33.6	70.00%
Promedio		33.6			
Porcentual		70.00%			

Categoría	Índice Deseado	Meta	Meta del Indicador	Índice Disponible
Cat. 2 (1 Empleado)	86.67%	0.90	78.00% x 1 = 78.00%	85.00% x 1 = 85.00%
Cat. 3 (4 Empleados)	75.00%	0.90	67.50% x 4 = 270.00%	70.00% x 4 = 280.00%
Sumas:			348.00%	365.00%
(/) No. de Empleados			5	5
Índice Total del área:			69.60%	73.00%

A3. Desarrollo de líderes.

De la medición actual de Disponibilidad de Capital Humano, se desprende el análisis de las competencias de liderazgo, teniendo como resultado un 96.92% de manera global entre las 3 categorías evaluadas. Lo anterior, refleja un Score del 121.15% del logro de este indicador en particular, respecto al 100%. Por lo que se determina que su estado es Óptimo (color Verde).

A4. Metas Personales Integradas Fase 3.

Durante el Tercer Trimestre, se realizó la evaluación del Bono de Productividad (Compensación Variable) a 250 empleados de los 465 empleados que componen la plantilla (proporción del 54%) y a los cuales en el trimestre anterior, se les desplegaron objetivos estratégicos a sus objetivos personales, con sus respectivas metas particulares. De la meta ponderada acumulada del 50%, se obtuvo un resultado ponderado del 54% por aquellos empleados que cumplieron con sus metas personales alineadas a los objetivos estratégicos de la organización; lo cual representa una calificación del logro del 108% respecto del 100%. Por lo tanto, el Status del indicador se encuentra en estado óptimo (color Verde).

A5. Conocimiento de la Estrategia y Valores Organizacionales.

Se obtuvo un resultado del 70.10% en el índice de conocimiento de la estrategia actual respecto del nivel de conocimiento deseado del 80.00%, lo anterior, representa una calificación del logro del 87.63% respecto del 100%. Así, el estado del indicador se encuentra en estado de Precaución (color Amarillo).

De la encuesta de Clima realizada en el Tercer Trimestre del año, se desprenden los siguientes datos en relación al Nivel de conocimiento de la estrategia de la empresa y de sus valores organizacionales:

Tipo de Dato.	Número.
Empleados Encuestados	465
No. de Reactivos (1, 2 y 33)	3
Escalas Utilizadas por Reactivo	5
Total de Respuestas	1,395
Total de Puntos Escala 1	15
Total de Puntos Escala 2	120
Total de Puntos Escala 3	990
Total de Puntos Escala 4	1,660
Total de Puntos Escala 5	2,875
Puntos Totales Obtenidos	5,670
Puntos Totales Óptimos (al 100%)	6,975

Aplicando la Fórmula y Sustituyendo Valores, se obtuvo el ***índice de conocimiento de la estrategia y de los valores organizacionales***, como sigue:

$$\frac{\sum \text{Puntuaciones cuestiones de conocimiento X escala obtenida}}{5 \times \text{No. de cuestiones} \times \text{No. de empleados encuestados}} \times 100$$

$$\frac{15 + 120 + 990 + 1,660 + 2,875}{5 \times 3 \times 465} \times 100$$

Por lo tanto, el ***índice de conocimiento actual*** es = **81.15%**

A6. Retención de Personal Clave.

Se logró cumplir con la meta de mantener como máximo permisible hasta en un 2%, las renunciaciones voluntarias del personal considerado como clave, logrando un resultado acumulado al tercer trimestre del año del 1.13%; así, se consiguió una calificación del logro del 143.42%, por lo que el indicador permanece en estado óptimo (color verde).

Cia. X, S.A. de C.V.
 Reporte del efecto de Creación de Valor y Control de Costos de la Estrategia de RH
 (Perspectiva Financiera del Balanced Scorecard)
 Año 2005

Factor Financiero	Año Anterior	Promedio Mensual	Enero	Febrero	Marzo	Acumulado 1er Trim.
-------------------	--------------	------------------	-------	---------	-------	---------------------

F2.- Efectividad (Ingresos)

Ventas (Miles de \$)	1,630,000.00	135,833.33	130,000.00	142,000.00	146,500.00	418,500.00
No. de Empleados Plantilla Total	465	465	465	465	465	465
Ingresos x Empleado (Plantilla Total)	3,505.38	292.11	279.57	305.38	315.05	900.00
Ingresos x Empleado Meta (Plantilla Total)			305.26	305.26	305.26	915.78
Variación Real del Periodo			-	13.26	22.94	23.66
Variación Meta del Periodo			13.15	13.15	13.15	39.44
Índice del Periodo			-4.29%	4.54%	7.85%	2.70%
Índice Meta del Periodo			4.50%	4.50%	4.50%	4.50%
Score %			-95.43	100.89	174.51	59.99

Factor Financiero	Año Anterior	Promedio Mensual	Enero	Febrero	Marzo	Acumulado 1er Trim.
-------------------	--------------	------------------	-------	---------	-------	---------------------

F3.- Eficiencia / Productividad (Control de Costos)

Costo del Área de RH (Miles de \$)	15,000.00	1,250.00	1,000.00	1,220.00	1,350.00	3,570.00
No. de Empleados Plantilla Total	465	465	465	465	465	465
Costo de RH por Empleado (Plantilla Total)	32.26	2.69	2.15	2.62	2.90	7.68
Costo de RH por Empleado Meta (Plantilla Total)			2.58	2.58	2.58	7.74
Variación Real del Periodo			-	0.06	0.22	-
Variación Meta del Periodo			-	0.1075	-	0.32
Índice del Periodo			-20.00%	-2.40%	8.00%	-4.80%
Índice Meta del Periodo			-4.00%	-4.00%	-4.00%	-4.00%
Score %			500.00	60.00	-200.00	120.00

Cia. X, S.A. de C.V.
 Reporte del efecto de Creación de Valor y Control de Costos de la Estrategia de RH
 (Perspectiva Financiera del Balanced Scorecard)
 Año 2005

Factor Financiero	Año Anterior	Promedio Mensual	Abril	Mayo	Junio	Acumulado 2do Trim.
F2.- Efectividad (Ingresos)						
Ventas (Miles de \$)	1,630,000.00	135,833.33	145,000.00	140,000.00	143,000.00	846,500.00
No. de Empleados Plantilla Total	465	465	465	465	465	465
Ingresos x Empleado (Plantilla Total)	3,505.38	292.11	311.83	301.08	307.53	1,820.43
Ingresos x Empleado Meta (Plantilla Total)			305.26	305.26	305.26	1,831.56
Variación Real del Periodo			19.71	8.96	15.41	67.74
Variación Meta del Periodo			13.15	13.15	13.15	78.87
Indice del Periodo			6.75%	3.07%	5.28%	3.87%
Indice Meta del Periodo			4.50%	4.50%	4.50%	4.50%
Score %			149.97	68.17	117.25	85.89

Factor Financiero	Año Anterior	Promedio Mensual	Abril	Mayo	Junio	Acumulado 2do Trim.
F3.- Eficiencia / Productividad (Control de Costos)						
Costo del Área de RH (Miles de \$)	15,000.00	1,250.00	1,050.00	1,190.00	1,215.00	7,025.00
No. de Empleados Plantilla Total	465	465	465	465	465	465
Costo de RH por Empleado (Plantilla Total)	32.26	2.69	2.26	2.56	2.61	15.11
Costo de RH por Empleado Meta (Plantilla Total)			2.58	2.58	2.58	15.48
Variación Real del Periodo			- 0.43	0.13	- 0.08	- 1.02
Variación Meta del Periodo			- 0.1075	0.1075	- 0.1075	- 0.65
Indice del Periodo			-16.00%	-4.80%	-2.80%	-6.33%
Indice Meta del Periodo			-4.00%	-4.00%	-4.00%	-4.00%
Score %			400.00	120.00	70.00	158.33

CIA. X, S.A. DE C.V.
Determinación del Índice de Disponibilidad de Capital Humano por Familias de Puestos Clave
(Perspectiva Clientes del Balanced Scorecard)
Inicio Año 2005.

Evaluación de Competencias Disponibles Inicio de Año Familias de Puestos Clave "Categoría 1"								
Áreas	No. de Puestos Evaluados	Descripción de la Competencia	No. de Puestos x Nivel de Competencia					Totales
			N1	N2	N3	N4	N5	
Todas	15	Planeación Estratégica	0	0	0	9	6	15
Todas	15	Dirección de Personas	0	0	0	15	0	15
Todas	0	Formación y Desarrollo de Colaboradores	0	0	0	0	0	0
Todas	15	Orientación al Cliente	0	0	0	5	10	15
Todas	15	Consecución de Objetivos	0	0	0	0	15	15
Ventas	5	Orientación Comercial	0	0	0	1	4	5
Todas	15	Análisis y Resolución de Problemas	0	0	0	1	14	15
Todas	15	Trabajo en Equipo	0	0	0	0	15	15
Todas	15	Relaciones Internas	0	0	0	2	13	15
Ventas y Admón.	6	Relaciones Externas	0	0	0	1	5	6
Todas	15	Responsabilidad	0	0	0	3	12	15
Producción y Admón.	10	Gestión del Cambio	0	0	9	1	0	10
Todas	15	Autonomía e Iniciativa	0	0	0	8	7	15
Todas	15	Integración en la Empresa	0	0	0	1	14	15
Todas	15	Capacidad de Aprendizaje y Autodesarrollo	0	0	2	13	0	15
Sumas:	186		0	0	11	60	115	186
Valor x Nivel			1	2	3	4	5	
Total x Nivel			0	0	33	240	575	848
Promedio	13.2857							169.6
Porcentaje Respecto del Total de Puestos								91.18%

CIA. X, S.A. DE C.V.
 Determinación del Índice de Disponibilidad de Capital Humano por Familias de Puestos Clave
 (Perspectiva Clientes del Balanced Scorecard)
 Inicio Año 2005.

Evaluación de Competencias Disponibles Inicio de Año Familias de Puestos Clave "Categoría 2"										
Áreas	No. de Puestos Evaluados	Descripción de la Competencia	No. de Puestos x Nivel de Competencia							Totales
			N1	N2	N3	N4	N5	Totales		
Todas	30	Planeación Estratégica	0	0	0	15	15	30		
Todas	30	Dirección de Personas	0	15	5	5	5	30		
Todas	30	Formación y Desarrollo de Colaboradores	0	10	10	5	5	30		
Todas	30	Orientación al Cliente	0	0	10	5	15	30		
Todas	30	Consecución de Objetivos	0	0	3	17	10	30		
Ventas	10	Orientación Comercial	0	0	0	0	10	10		
Todas	30	Análisis y Resolución de Problemas	0	0	10	20	0	30		
Todas	30	Trabajo en Equipo	0	15	10	0	5	30		
Todas	30	Relaciones Internas	0	0	15	0	15	30		
Ventas y Admón.	15	Relaciones Externas	0	0	4	1	10	15		
Todas	30	Responsabilidad	0	5	12	12	1	30		
Producción y Admon.	20	Gestión del Cambio	0	0	15	4	1	20		
Todas	30	Autonomía e Iniciativa	0	0	5	17	8	30		
Todas	30	Integración en la Empresa	0	0	3	12	15	30		
Todas	30	Capacidad de Aprendizaje y Autodesarrollo	0	15	10	4	1	30		
Sumas:	405		0	60	112	117	116	405		
Valor x Nivel			1	2	3	4	5			
Total x Nivel			0	120	336	468	580	1384		
Promedio	27							276.8		
Porcentaje Respecto del Total de Puestos									68.35%	

CIA. X, S.A. DE C.V.
 Determinación del Índice de Disponibilidad de Capital Humano por Familias de Puestos Clave
 (Perspectiva Clientes del Balanced Scorecard)
 Inicio Año 2005.

Evaluación de Competencias Disponibles Inicio de Año Familias de Puestos Clave "Categoría 3"								
Áreas	No. de Puestos Evaluados	Descripción de la Competencia	No. de Puestos x Nivel de Competencia					Totales
			N1	N2	N3	N4	N5	
Todas	0	Planeación Estratégica	0	0	0	0	0	0
Todas	63	Dirección de Personas	0	25	38	0	0	63
Todas	63	Formación y Desarrollo de Colaboradores	11	32	20	0	0	63
Todas	63	Orientación al Cliente	0	5	20	38	0	63
Todas	63	Consecución de Objetivos	0	7	38	18	0	63
Ventas	18	Orientación Comercial	0	0	0	18	0	18
Todas	63	Análisis y Resolución de Problemas	0	43	20	0	0	63
Todas	63	Trabajo en Equipo	0	18	25	20	0	63
Todas	63	Relaciones Internas	0	25	38	0	0	63
Ventas y Admón.	38	Relaciones Externas	0	0	10	10	18	38
Todas	63	Responsabilidad	0	23	19	21	0	63
Producción y Admon.	0	Gestión del Cambio	0	0	0	0	0	0
Todas	63	Autonomía e Iniciativa	0	18	15	15	15	63
Todas	63	Integración en la Empresa	0	33	30	0	0	63
Todas	63	Capacidad de Aprendizaje y Autodesarrollo	0	18	25	20	0	63
Sumas:	749		11	247	298	160	33	749
Valor x Nivel			1	2	3	4	5	
Total x Nivel			11	494	894	640	165	1699
Promedio	57.6154							339.8
Porcentaje Respecto del Total de Puestos								45.37%

CIA. X, S.A. DE C.V.
Determinación del Índice de Disponibilidad de Capital Humano por Familias de Puestos Clave
(Perspectiva Clientes del Balanced Scorecard)
Al Tercer Trimestre del Año 2005.

		2da. Evaluación de Competencias Disponibles (Tercer Trimestre) Familias de Puestos Clave "Categoría 1"						
Áreas	No. de Puestos Evaluados	Descripción de la Competencia	No. de Puestos x Nivel de Competencia					Totales
			N1	N2	N3	N4	N5	
Todas	15	Planeación Estratégica	0	0	0	9	6	15
Todas	15	Dirección de Personas	0	0	0	15	0	15
Todas	0	Formación y Desarrollo de Colaboradores	0	0	0	0	0	0
Todas	15	Orientación al Cliente	0	0	0	5	10	15
Todas	15	Consecución de Objetivos	0	0	0	0	15	15
Ventas	5	Orientación Comercial	0	0	0	1	4	5
Todas	15	Análisis y Resolución de Problemas	0	0	0	1	14	15
Todas	15	Trabajo en Equipo	0	0	0	0	15	15
Todas	15	Relaciones Internas	0	0	0	2	13	15
Ventas y Admón.	6	Relaciones Externas	0	0	0	1	5	6
Todas	15	Responsabilidad	0	0	0	3	12	15
Producción y Admón.	10	Gestión del Cambio	0	0	9	1	0	10
Todas	15	Autonomía e Iniciativa	0	0	0	8	7	15
Todas	15	Integración en la Empresa	0	0	0	1	14	15
Todas	15	Capacidad de Aprendizaje y Autodesarrollo	0	0	2	13	0	15
Sumas:	186		0	0	11	60	115	186
Valor x Nivel			1	2	3	4	5	
Total x Nivel			0	0	33	240	575	848
Promedio	13.2857							169.6
Porcentaje Respecto del Total de Puestos								91.18%

CIA. X, S.A. DE C.V.
 Determinación del Índice de Disponibilidad de Capital Humano por Familias de Puestos Clave
 (Perspectiva Clientes del Balanced Scorecard)
 Al Tercer Trimestre del Año 2005.

2da. Evaluación de Competencias Disponibles (Tercer Trimestre) Familias de Puestos Clave "Categoría 2"								
Áreas	No. de Puestos Evaluados	Descripción de la Competencia	No. de Puestos x Nivel de Competencia					Totales
			N1	N2	N3	N4	N5	
Todas	30	Planeación Estratégica	0	0	0	15	15	30
Todas	30	Dirección de Personas	0	0	5	5	20	30
Todas	30	Formación y Desarrollo de Colaboradores	0	0	0	15	15	30
Todas	30	Orientación al Cliente	0	0	0	15	15	30
Todas	30	Consecución de Objetivos	0	0	0	3	27	30
Ventas	10	Orientación Comercial	0	0	0	0	10	10
Todas	30	Análisis y Resolución de Problemas	0	0	5	12	13	30
Todas	30	Trabajo en Equipo	0	5	3	7	15	30
Todas	30	Relaciones Internas	0	0	5	10	15	30
Ventas y Admón.	15	Relaciones Externas	0	0	2	2	11	15
Todas	30	Responsabilidad	0	1	4	24	1	30
Producción y Admón.	20	Gestión del Cambio	0	0	0	19	1	20
Todas	30	Autonomía e Iniciativa	0	0	1	21	8	30
Todas	30	Integración en la Empresa	0	0	3	2	25	30
Todas	30	Capacidad de Aprendizaje y Autodesarrollo	0	15	10	4	1	30
Sumas:	405		0	21	38	154	192	405
Valor x Nivel			1	2	3	4	5	
Total x Nivel			0	42	114	616	960	1690
Promedio	27							338
Porcentaje Respecto del Total de Puestos								83.46%

CIA. X, S.A. DE C.V.
 Determinación del Índice de Disponibilidad de Capital Humano por Familias de Puestos Clave
 (Perspectiva Clientes del Balanced Scorecard)
 Al Tercer Trimestre del Año 2005.

2da. Evaluación de Competencias Disponibles (Tercer Trimestre) Familias de Puestos Clave "Categoría 3"								
Areas	No. de Puestos Evaluados	Descripción de la Competencia	No. de Puestos x Nivel de Competencia					Totales
			N1	N2	N3	N4	N5	
Todas	0	Planeación Estratégica	0	0	0	0	0	0
Todas	63	Dirección de Personas	0	0	51	12	0	63
Todas	63	Formación y Desarrollo de Colaboradores	6	5	40	12	0	63
Todas	63	Orientación al Cliente	0	0	25	38	0	63
Todas	63	Consecución de Objetivos	0	7	38	18	0	63
Ventas	18	Orientación Comercial	0	0	0	18	0	18
Todas	63	Análisis y Resolución de Problemas	0	3	60	0	0	63
Todas	63	Trabajo en Equipo	0	0	33	30	0	63
Todas	63	Relaciones Internas	0	5	58	0	0	63
Ventas y Admón.	38	Relaciones Externas	0	0	10	10	18	38
Todas	63	Responsabilidad	0	10	32	21	0	63
Producción y Admon.	0	Gestión del Cambio	0	0	0	0	0	0
Todas	63	Autonomía e Iniciativa	0	3	30	15	15	63
Todas	63	Integración en la Empresa	0	0	63	0	0	63
Todas	63	Capacidad de Aprendizaje y Autodesarrollo	0	18	25	20	0	63
Sumas:	749		6	51	465	194	33	749
Valor x Nivel			1	2	3	4	5	
Total x Nivel			6	102	1395	776	165	2336
Promedio	57.6154							
Porcentaje Respecto del Total de Puestos								62.38%

Compañía X, S.A. de C.V.
 Reporte de Eficiencia Operacional por servicios del Área de RH
 (Perspectiva de Procesos Internos del Balanced Scorecard)
 Año 2005

Actividad	Año Anterior	Promedio Mensual	Enero	Febrero	Marzo	Acumulado 1er Trim
-----------	--------------	------------------	-------	---------	-------	--------------------

Reclutamiento y Selección de Personal.

P2.- Reducción de Ciclos de Tiempo x Contratación						
Total días proceso Selección	1,500	125	90	80	40	210
No. de Vacantes	75	6.25	5	4	2	11
Duración de proceso de Selección	20	20	18	20	20	19.33
Duración de proceso de Selección Meta			18	18	18	18
Variación Real del Periodo			2.00	-	-	2.00
Variación Meta del Periodo			2.00	2.00	2.00	6.00
Índice del Periodo			-10.00%	0.00%	0.00%	-3.33%
Índice Meta del Periodo			-10.00%	-10.00%	-10.00%	-10.00%
Score %			100.00	0.00	0.00	33.33

P2.- Reducción de Costos x Contratación						
Costo Incurrido en contratación (\$)	525,000.00	43,750.00	31,000.00	24,800.00	15,000.00	70,800.00
No. de Vacantes ofertadas	75	6.25	5	4	2	11
Costo Promedio de Reclutamiento del Periodo (\$)	7,000.00	7,000.00	6,200.00	6,200.00	7,500.00	6,436.36
Costo Promedio de Reclutamiento Meta (\$)			6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00
Variación Real del Periodo			- 800.00	- 800.00	500.00	- 1,100.00
Variación Meta del Periodo			- 700.00	- 700.00	- 700.00	- 2,100.00
Índice del Periodo			-11.43%	-11.43%	7.14%	-5.24%
Índice Meta del Periodo			-10.00%	-10.00%	-10.00%	-10.00%
Score %			114.29	114.29	-71.43	52.38

Capacitación y/o Desarrollo.

0.5238

P2.- Reducción de Costos x Capacitación						
Costo Total de Formación (\$)	2,625,000.00	218,750.00	489,600.00	489,600.00	489,600.00	1,468,800.00
No. de empleados capacitados	350	29.17	68	68	68	204
Gasto Promedio de Formación x Empl.(\$)	7,500.00	7,500.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00
Gasto promedio de Formación x Empl. Meta (\$)			6,750.00	6,750.00	6,750.00	6,750.00
Variación Real del Periodo			- 300.00	- 300.00	- 300.00	- 900.00
Variación Meta del Periodo			- 750.00	- 750.00	- 750.00	- 2,250.00
Índice del Periodo			-4%	-4%	-4%	-4%
Índice Meta del Periodo			-10%	-10%	-10%	-10%
Score %			40.00	40.00	40.00	40.00

Compañía X, S.A. de C.V.
 Reporte de Eficiencia Operacional por servicios del Área de RH
 (Perspectiva de Procesos Internos del Balanced Scorecard)
 Año 2005

Actividad	Año Anterior	Promedio Mensual	Enero	Febrero	Marzo	Acumulado 1er Trim
-----------	--------------	------------------	-------	---------	-------	--------------------

Relaciones Laborales

P2.- Reducción de Ciclos de Tiempo x Solicitud						
No. de días en atención de solicitudes	6,000	500	1600	200	400	2,200
Total de solicitudes recibidas	1,200	100	400	50	100	550
Duración de los procesos de Rel. Lab.	5	5	4	4	4	4
Duración de los procesos de Rel. Lab. Meta			4.5	4.5	4.5	4.5
Variación Real del Periodo			1.00	1.00	1.00	3.00
Variación Meta del Periodo			0.50	0.50	0.50	1.50
Índice del Periodo			-20%	-20%	-20%	-20%
Índice Meta del Periodo			-10%	-10%	-10%	-10%
Score %			200.00	200.00	200.00	200.00

P2.- Reducción de Índice de Errores x Transacción						
No. de quejas por transacciones de RH	60.00	5.00	10.00	5.00	2.00	17.00
Total de solicitudes recibidas	1,200.00	100.00	400.00	50.00	100.00	550.00
% de quejas por transacciones de RH	5.00	5.00	2.50	10.00	2.00	3.09
% de quejas por transacciones de RH Meta			2.50	2.50	2.50	2.50
Variación Porcentual Real del Periodo			-2.50	5.00	-3.00	-1.91
Variación Porcentual Real del Periodo Meta			-2.50	-2.50	-2.50	-2.50
Índice del Periodo			-50.00%	100.00%	-60.00%	-38.18%
Índice Meta del Periodo			-50.00%	-50.00%	-50.00%	-50.00%
Score %			100.00	-200.00	120.00	76.36

Compañía X, S.A. de C.V.
 Reporte de Eficiencia Operacional por servicios del Área de RH
 (Perspectiva de Procesos Internos del Balanced Scorecard)
 Año 2005

Actividad	Año Anterior	Promedio Mensual	Abril	Mayo	Junio	Acumulado 2do trim
-----------	--------------	------------------	-------	------	-------	--------------------

Reclutamiento y Selección de Personal.

P2.- Reducción de Ciclos de Tiempo x Contratación						
Total días proceso Selección	1,500	125	126	180	54	570
No. de Vacantes	75	6.25	7	10	3	31
Duración de proceso de Selección	20	20	18	18	18	18.67
Duración de proceso de Selección Meta			18	18	18	18
Variación Real del Periodo		-	2.00	- 2.00	- 2.00	-8
Variación Meta del Periodo		-	2.00	- 2.00	- 2.00	-12
Índice del Periodo			-10.00%	-10.00%	-10.00%	-6.67%
Índice Meta del Periodo			-10.00%	-10.00%	-10.00%	-10.00%
Score %			100.00	100.00	100.00	66.67

P2.- Reducción de Costos x Contratación						
Costo Incurrido en contratación (\$)	525,000.00	43,750.00	45,500.00	55,000.00	18,000.00	189,300.00
No. de Vacantes ofertadas	75	6.25	7	10	3	31.00
Costo Promedio de Reclutamiento del Periodo (\$)	7,000.00	7,000.00	6,500.00	5,500.00	6,000.00	6,106.45
Costo Promedio de Reclutamiento Meta (\$)			6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00
Variación Real del Periodo		-	500.00	- 1,500.00	- 1,000.00	- 4,100.00
Variación Meta del Periodo		-	700.00	- 700.00	- 700.00	- 4,200.00
Índice del Periodo			-7.14%	-21.43%	-14.29%	-9.76%
Índice Meta del Periodo			-10.00%	-10.00%	-10.00%	-10.00%
Score %			71.43	214.29	142.86	97.62

Capacitación y/o Desarrollo.

P2.- Reducción de Costos x Capacitación						
Costo Total de Formación (\$)	2,625,000.00	218,750.00	153,000.00	153,000.00	153,000.00	1,927,800.00
No. de empleados capacitados	350	29.17	51	51	51	357.00
Gasto Promedio de Formación x Empl.(\$)	7,500.00	7,500.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	5,400.00
Gasto promedio de Formación x Empl. Meta (\$)			6,750.00	6,750.00	6,750.00	6,750.00
Variación Real del Periodo		-	4,500.00	- 4,500.00	- 4,500.00	- 14,400.00
Variación Meta del Periodo		-	750.00	- 750.00	- 750.00	- 4,500.00
Índice del Periodo			-60%	-60%	-60%	-32.00%
Índice Meta del Periodo			-10%	-10%	-10%	-10.00%
Score %			600.00	600.00	600.00	320.00

Compañía X, S.A. de C.V.
 Reporte de Eficiencia Operacional por servicios del Área de RH
 (Perspectiva de Procesos Internos del Balanced Scorecard)
 Año 2005

Actividad	Año Anterior	Promedio Mensual	Abril	Mayo	Junio	Acumulado 2do.trim
-----------	--------------	------------------	-------	------	-------	--------------------

Relaciones Laborales

P2.- Reducción de Ciclos de Tiempo x Solicitud						
No. de días en atención de solicitudes	6,000	500	160	80	120	2,560
Total de solicitudes recibidas	1,200	100	40	20	30	640
Duración de los procesos de Rel. Lab.	5	5	4	4	4	4
Duración de los procesos de Rel. Lab. Meta			4.5	4.5	4.5	4.5
Variación Real del Periodo			1.00 -	1.00 -	1.00 -	-6
Variación Meta del Periodo			0.50 -	0.50 -	0.50 -	-3
Índice del Periodo			-20%	-20%	-20%	-20.00%
Índice Meta del Periodo			-10%	-10%	-10%	-10.00%
Score %			200.00	200.00	200.00	200.00

P2.- Reducción de Índice de Errores x Transacción						
No. de quejas por transacciones de RH	60.00	5.00	1.00	0.00	0.00	18.00
Total de solicitudes recibidas	1,200.00	100.00	40.00	20.00	30.00	640.00
% de quejas por transacciones de RH	5.00	5.00	2.50	0.00	0.00	2.81
% de quejas por transacciones de RH Meta			2.50	2.50	2.50	2.50
Variación Porcentual Real del Periodo			-2.50	-5.00	-5.00	-2.19
Variación Porcentual Real del Periodo Meta			-2.50	-2.50	-2.50	-2.50
Índice del Periodo			-50.00%	-100.00%	-100.00%	-43.75%
Índice Meta del Periodo			-50.00%	-50.00%	-50.00%	-50.00%
Score %			100.00	200.00	200.00	87.50

Compañía X, S.A. de C.V.
 Reporte de Eficiencia Operacional por servicios del Área de RH
 (Perspectiva de Procesos Internos del Balanced Scorecard)
 Año 2005

Actividad	Año Anterior	Promedio Mensual	Julio	Agosto	Septiembre	Acumulado 3er Trim
-----------	--------------	------------------	-------	--------	------------	--------------------

Reclutamiento y Selección de Personal.

P2.- Reducción de Ciclos de Tiempo x Contratación	1,500	125	120	15	15	720
Total días proceso Selección						
No. de Vacantes	75	6.25	8	1	1	41
Duración de proceso de Selección	20	20	15	15	15	17.44
Duración de proceso de Selección Meta			18	18	18	18
Variación Real del Periodo			- 5.00	- 5.00	- 5.00	-23.00
Variación Meta del Periodo			- 2.00	- 2.00	- 2.00	-18
Índice del Periodo			-25.00%	-25.00%	-25.00%	-12.78%
Índice Meta del Periodo			-10.00%	-10.00%	-10.00%	-10.00%
Score %			250.00	250.00	250.00	127.78

P2.- Reducción de Costos x Contratación	525,000.00	43,750.00	50,400.00	6,000.00	6,000.00	251,700.00
Costo Incurrido en contratación (\$)						
No. de Vacantes ofertadas	75	6.25	8	1	1	41.00
Costo Promedio de Reclutamiento del Periodo (\$)	7,000.00	7,000.00	6,300.00	6,000.00	6,000.00	6,244.44
Costo Promedio de Reclutamiento Meta (\$)			6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00
Variación Real del Periodo			- 700.00	- 1,000.00	- 1,000.00	- 6,800.00
Variación Meta del Periodo			- 700.00	- 700.00	- 700.00	- 6,300.00
Índice del Periodo			-10.00%	-14.29%	-14.29%	-10.79%
Índice Meta del Periodo			-10.00%	-10.00%	-10.00%	-10.00%
Score %			100.00	142.86	142.86	107.94

Capacitación y/o Desarrollo.

P2.- Reducción de Costos x Capacitación	2,625,000.00	218,750.00	216,000.00	216,000.00	216,000.00	2,575,800.00
Costo Total de Formación (\$)						
No. de empleados capacitados	350	29.17	48	48	48	501.00
Gasto Promedio de Formación x Empl.(\$)	7,500.00	7,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,900.00
Gasto promedio de Formación x Empl. Meta (\$)			6,750.00	6,750.00	6,750.00	6,750.00
Variación Real del Periodo			- 3,000.00	- 3,000.00	- 3,000.00	- 23,400.00
Variación Meta del Periodo			- 750.00	- 750.00	- 750.00	- 6,750.00
Índice del Periodo			-40%	-40%	-40%	-34.67%
Índice Meta del Periodo			-10%	-10%	-10%	-10.00%
Score %			400.00	400.00	400.00	346.67

Compañía X, S.A. de C.V.
 Reporte de Eficiencia Operacional por servicios del Área de RH
 (Perspectiva de Procesos Internos del Balanced Scorecard)
 Año 2005

Actividad	Año Anterior	Promedio Mensual	Julio	Agosto	Septiembre	Acumulado 3er Trim
-----------	--------------	------------------	-------	--------	------------	--------------------

Relaciones Laborales

P2.- Reducción de Ciclos de Tiempo x Solicitud						
No. de días en atención de solicitudes	6,000	500	2400	360	240	5,560.00
Total de solicitudes recibidas	1,200	100	600	90	60	1,390.00
Duración de los procesos de Rel. Lab.	5	5	4	4	4	4.00
Duración de los procesos de Rel. Lab. Meta			4.5	4.5	4.5	4.5
Variación Real del Periodo			1.00	1.00	1.00	9.00
Variación Meta del Periodo			0.50	0.50	0.50	4.50
Índice del Periodo			-20%	-20%	-20%	-20.00%
Índice Meta del Periodo			-10%	-10%	-10%	-10.00%
Score %			200.00	200.00	200.00	200.00

P2.- Reducción de Índice de Errores x Transacción						
No. de quejas por transacciones de RH	60.00	5.00	9.00	2.00	1.00	30.00
Total de solicitudes recibidas	1,200.00	100.00	600.00	90.00	60.00	1,390.00
% de quejas por transacciones de RH	5.00	5.00	1.50	2.22	1.67	2.16
% de quejas por transacciones de RH Meta			2.50	2.50	2.50	2.50
Variación Porcentual Real del Periodo			-3.50	-2.78	-3.33	-2.84
Variación Porcentual Real del Periodo Meta			-2.50	-2.50	-2.50	-2.50
Índice del Periodo			-70.00%	-55.56%	-66.67%	-56.83%
Índice Meta del Periodo			-50.00%	-50.00%	-50.00%	-50.00%
Score %			140.00	111.11	133.33	113.67

Cia. X, S.A. de C.V.
 Reporte de Indicadores Operativos de Recursos Humanos.
 (Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento del Balancead Scorecard)
 Año 2005

Nombre del Indicador de RH	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
----------------------------	-------	---------	-------	-------	------	-------	-------	--------	------------

(1) Ausentismo.									
Días por Ausencia	250	300	180	100	95	84	60	109	120
Promedio de Trabajadores x Nb. días disponibles c	9,300	9,300	9,300	9,300	9,300	9,300	9,300	9,300	9,300
Porcentaje de Ausentismo	2.69%	3.23%	1.94%	1.08%	1.02%	0.90%	0.65%	1.17%	1.29%

(2) Movilidad.									
Nb. de Ascensos	10	8	3	7	15	0	1	9	12
Nb. de Cargos según Plantilla Autorizada	465	465	465	465	465	465	465	465	465
Porcentaje de Movilidad	2.15%	1.72%	0.65%	1.51%	3.23%	0.00%	0.22%	1.94%	2.58%

(3) Rotación.									
Nb. de Retiros (Incluye Personal "Clave").	5	2	12	10	0	9	4	1	3
Total de Cargos Plantilla Autorizada	465	465	465	465	465	465	465	465	465
Porcentaje de Rotación de Personal	1.08%	0.43%	2.58%	2.15%	0.00%	1.94%	0.86%	0.22%	0.65%

(4) Participación de Cargos Admtrvos.									
Total de Cargos Administrativos	215	217	207	204	214	208	212	212	214
Total de Cargos Operativos	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Nb. de Cargos (Head Count del mes)	465	467	457	454	464	458	462	462	464
Participación de Cargos Admtrvos.	86.00%	86.80%	82.80%	81.60%	85.60%	83.20%	84.80%	84.80%	85.60%

(5) Factor de Compensación.									
Compensación total (con Variable) de la plantilla	16,000.00	9,100.00	8,700.00	8,500.00	23,900.00	8,750.00	17,650.00	8,800.00	9,000.00
Nb. de Cargos (Head Count del mes)	465	467	457	454	464	458	462	462	464
Salario Medio	34.41	19.49	19.04	18.72	51.51	19.10	38.20	19.05	19.40

Cia. X SA de C.V.
 Reporte de Indicadores Operativos de Recursos Humanos.
 (Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento del Balanceo Scorecard)
 Año 2005

Nombre del Indicador de RH	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
----------------------------	-------	---------	-------	-------	------	-------	-------	--------	------------

(6) Antigüedad Media									
Suma de antigüedades (Años)	6975	6945	6865	6765	6765	6700	6620	6615	6665
Nb. de Cargos (Head Count del mes)	465	467	457	454	464	458	462	462	464
Antigüedad Media	15.00	14.87	15.02	14.90	14.58	14.63	14.33	14.32	14.15

(7) Capacitación Promedio Impartida									
Total Hrs hombre de capacitación	0.00	0.00	0.00	1,076.67	1,076.67	1,076.67	350.00	350.00	350.00
Total de Cargos Plantilla Autorizada	465	465	465	465	465	465	465	465	465
Capacitación Promedio Impartida	0.00	0.00	0.00	2.32	2.32	2.32	0.75	0.75	0.75

(8) Índice de Capacitación Total									
Total empleados capacitados	0.00	0.00	0.00	107.67	107.67	107.67	35.00	35.00	35.00
Total de Cargos Plantilla Autorizada	465	465	465	465	465	465	465	465	465
Índice de Capacitación Total	0%	0%	0%	23%	23%	23%	8%	8%	8%

(9) Nivel de Desempeño									
Total empleados con evaluación de desempeño	390	0	0	0	0	0	390	0	0
Total empleados evaluados satisfactoriamente	270	0	0	0	0	0	360	0	0
Total empleados evaluados insatisfactoriamente	120	0	0	0	0	0	40	0	0
Porcentaje de evaluaciones satisfactorias	69.23%	NA	NA	NA	NA	NA	89.74%	NA	NA
Porcentaje de evaluaciones insatisfactorias	30.77%	NA	NA	NA	NA	NA	10.26%	NA	NA

(10) Índice de Personal de RH									
Total personal de RH	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Nb. de Cargos (Head Count del mes)	465	467	457	454	464	458	462	462	464
Porcentaje de Personal de RH	3.23%	3.21%	3.28%	3.30%	3.23%	3.28%	3.25%	3.28%	3.23%

CIA. X, S.A. DE C.V.
Reporte grado de avance por etapa del cascadeo de objetivos.
(Factor Aprendizaje y Crecimiento del Balanced Scorecard)
Año 2005.

A4. Asegurar una alineación estratégica.

Primer Trimestre (Etapa 1)	
No. de Empleados con Objetivos Definidos	420
Total de Empleados	465
Proporción	0.90
Ponderación Acumulada Etapa 1	20%
Resultado	18%
Meta	10%
Medición	181%

Segundo Trimestre (Etapa 2)	
No. de Empleados con Objetivos Definidos y Aceptados	300
Total de Empleados	465
Proporción	0.65
Ponderación Acumulada Etapa 2	50%
Resultado	32%
Meta	25%
Score	129%

Tercer Trimestre (Etapa 3)	
No. de Empleados con Objetivos Logrados	250
Total de Empleados	465
Proporción	0.54
Ponderación Acumulada Etapa 3	100%
Resultado	54%
Meta	50%
Score	108%

Compañía X, S.A. de C.V.
 Reporte de Retención del Personal Clave.
 (Factor Aprendizaje y Crecimiento del Balanced Scorecard)
 Año 2005.

Actividad	Año Anterior	Promedio Mensual	Enero	Febrero	Marzo	Acumulado 1er Trim
-----------	--------------	------------------	-------	---------	-------	--------------------

A6.- Desprendimiento Personal Clave

Nb. de Retiros	24	2	3	2	1	6
Total de Puestos Clave	1200	100	108	108	108	324
% de Rotación de Personal Clave	2.00%	2.00%	2.78%	1.85%	0.93%	1.85%
% de Rotación de Personal Clave Meta			2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Variación Porcentual Real del Periodo Entre 2			0.7778	-0.1481	-1.0741	-0.1481
Menos la Unidad			0.3889	-0.0741	-0.5370	-0.0741
Score %			1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
			61.11	107.41	153.70	107.41

Compañía X, S.A. de C.V.
 Reporte de Retención del Personal Clave.
 (Factor Aprendizaje y Crecimiento del Balanced Scorecard)
 Año 2005.

Actividad	Año Anterior	Promedio Mensual	Abril	Mayo	Junio	Acumulado 2do trim
-----------	--------------	------------------	-------	------	-------	--------------------

A6.- Desprendimiento Personal Clave

No. de Retiros	24	2	1	0	2	9.00
Total de Puestos Clave	1200	100	108	108	108	648.00
% de Rotación de Personal Clave	2.00%	2.00%	0.93%	0.00%	1.85%	1.39%
% de Rotación de Personal Clave Meta			2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Variación Porcentual Real del Periodo Entre 2			-1.0741	-2.0000	-0.1481	-0.6111
Menos la Unidad			-0.5370	-1.0000	-0.0741	-0.3056
Score %			153.70	200.00	107.41	130.56

Compañía X, S.A. de C.V.
 Reporte de Retención del Personal Clave.
 (Factor Aprendizaje y Crecimiento del Balanced Scorecard)
 Año 2005.

Actividad	Año Anterior	Promedio Mensual	Julio	Agosto	Septiembre	Acumulado 3er Trim
No. de Retiros	24	2	1	0	1	11.00
Total de Puestos Clave	1200	100	108	108	108	972.00
% de Rotación de Personal Clave	2.00%	2.00%	0.93%	0.00%	0.93%	1.13%
% de Rotación de Personal Clave Meta			2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Variación Porcentual Real del Periodo Entre 2			-1.0741	-2.0000	-1.0741	-0.8683
Menos la Unidad			-0.5370	-1.0000	-0.5370	-0.4342
Score %			153.70	200.00	153.70	143.42

A6.- Desprendimiento Personal Clave

Conclusiones.

Con la implementación (implantación) del sistema de indicadores de Recursos Humanos basado en el modelo del Balanced Scorecard en la empresa X, S.A. de C.V., y con la información reportada al tercer trimestre del año 2005, se logró validar la hipótesis que dio inicio al presente trabajo. A continuación se resumen las principales **conclusiones** y **recomendaciones** derivadas del proyecto:

En primer lugar, se logró proporcionar oportunamente y en los periodos establecidos al Consejo de Administración, los reportes del Balanced Scorecard. Estos reportes reflejaron los resultados de la gestión de Recursos Humanos, que a su vez, sirvieron de complemento en la evaluación de los resultados consignados en los estados financieros. Dicho de otra manera, se cumplió satisfactoriamente con el objetivo de *utilidad y oportunidad* de la información.

Por otro lado, se destacó la importancia de contar con indicadores estratégicos de la gestión de Recursos Humanos. La alta dirección reafirmó su compromiso de brindar todo el apoyo necesario al área de Recursos Humanos, para asegurar la continuidad del proyecto por un periodo indefinido. Este compromiso se refleja con la captación continua de personal clave (talento humano), con el desarrollo del personal que requiera mejorar ciertas competencias y con el rediseño de las

políticas que aseguren reducir el desprendimiento del personal clave de la organización.

Además, la implementación (implantación) del modelo de indicadores de gestión de Recursos Humanos, logró ahorros en términos monetarios y de horas-hombre, en las actividades estratégicas del área, tales como Reclutamiento y Selección, Capacitación y Relaciones Laborales. Lo anterior se logró al adecuar el sistema de remuneración variable (bonos de productividad) con base a los resultados logrados y las metas establecidas.

De igual forma, se resaltó el incremento de la efectividad de la Mano de Obra a nivel de toda la organización, ya que se logró el incremento establecido de los ingresos de la empresa respecto del año anterior, sin aumentar la plantilla.

Con relación a los integrantes del área de Recursos Humanos, se destacó su participación debido a que sirvieron de agentes de cambio y brindaron todo el apoyo a las demás áreas de la organización. Adicionalmente, la implementación (implantación) del modelo de indicadores de gestión de Recursos Humanos, no representó por sí misma un gasto adicional a la organización, puesto que se optimizaron los recursos con los que contaba el área de R.H. antes de la puesta en práctica del modelo (materiales, hardware, software, instalaciones, etc.), es decir, se les dio una orientación estratégica.

Otro aspecto a resaltar es que el Consejo de Administración reconoció la importancia del papel (rol) jugado por el área de R.H. Como consecuencia se estableció como objetivo para el próximo ejercicio, el optimizar las tareas rutinarias que no aporten valor a la organización por medio de la implementación de nuevos sistemas de cómputo y por la subcontratación de servicios de terceros (outsourcing). Lo anterior, con la firme intención de que el área de R.H. se convierta en un departamento de apoyo estratégico para el resto de la organización, y así puedan centrarse sus esfuerzos a servir de "coach interno" para sus clientes de la organización.

Un aspecto a mejorar en futuros ejercicios, se refiere a la población muestra utilizada en la medición del *Índice de Capital Humano*. Mientras que en el ejercicio 2005 se realizó con base en las categorías y niveles jerárquicos, en los ejercicios siguientes deberá obtenerse con base en las funciones estratégicas de los puestos clave. Con este nuevo enfoque, se replantean los objetivos específicos del área de R.H., en relación al desarrollo del personal clave y a la formación de equipos de trabajo de alto desempeño (empowerment).

A lo largo del presente proyecto se identificó la importancia de no contar con parámetros de referencia (benchmarking) de otras organizaciones similares. Sin parámetros de referencia, las organizaciones se ven imposibilitadas a adoptar las mejores prácticas del mercado local o global. Por este motivo, el área de Recursos

Humanos deberá plantearse para el siguiente ejercicio, el contar con indicadores de referencia externos.

La meta inicial (contar con el 50% de empleados a los que se les desplegaron objetivos estratégicos y que fueron evaluados), resultó poco satisfactoria. Por ello, se replantearon para el siguiente ejercicio, los periodos para la evaluación de los objetivos, pasando de Semestrales a Trimestrales, así mismo, se redefinieron las fechas para el pago de la compensación variable. Adicionalmente se acordó establecer la meta de lograr que por lo menos un 85% de empleados sean evaluados por el logro de objetivos estratégicos.

Se estableció que para darle mantenimiento a la aplicación de la encuesta de clima laboral, los periodos de aplicación serán cuatrimestrales, puesto que es el medio para medir el Capital Organizacional, el cual permitirá en un grado óptimo, retener al personal clave (talento humano).

Finalmente, se logró la difusión y el conocimiento de la estrategia de la empresa en el grado establecido al inicio del año 2005. Este hecho obliga a mantener una campaña de comunicación efectiva de los valores de la organización, de la estrategia del negocio, así como de la Misión y Visión de la misma.

.

Bibliografía.

- ANZA CALDERÓN, Miguel Ángel. (2005) *Curso-Taller Indicadores estratégicos de Recursos Humanos, un sistema para la administración estratégica del Capital humano y Organizacional basado en la metodología del Balanced Scorecard*. AMEDIRH.
- ARIAS GALICIA, Fernando. (1999) *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*, 5. ed., México, Trillas, 771 p.
- ALLES, Martha. (2005) *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*, 1. ed., Buenos Aires, Granica, 357 p.
- CENZO, David A., De & Robbins, Stephen P. (2001) *Administración de recursos humanos*, 1.ed., México, Editorial Limusa, 546 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2000) *Introducción a la teoría general de la administración*. 5. ed., Bogotá, Editorial Nomos, 1056 p.
- CHRUDEN, Herbert J. & SHERMAN, Arthur W. (1971) *Administración de personal*, 1. ed., México, Cía. Editorial Continental, 661 p.
- CLINTON, Bill. (2004) "La agri dulce interdependencia" en *Foreign affairs en español*. ITAM. 4 (1), pp.17-23.
- COMISIÓN DE PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD, (2000) *Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados*, 15. ed., México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Varias páginas.
- FERRER, Aldo. (1999) *La Globalización, la crisis financiera y América Latina*. En Comercio Exterior. BANCOMEXT. 49 (6).
- FIRTH, David. (2002) *Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gestión de personal*, Bogota, McGRAW-HILL INTERAMERICANA, 227 p.
- FITZ-ENZ, Jack. (1999). *Cómo medir la gestión de los Recursos Humanos*. 2 ed., Bilbao, Ediciones Deusto, 357 p.
- GAITO, Horacio. (2004) *Herramientas de gestión del capital humano con Microsoft Office, herramientas informáticas para la pequeña y mediana empresa*. Buenos Aires, Editorial Omnicron System, 252 p.
- GARCÍA PINEDA, Ancelmo (2005) "Hacia la construcción de indicadores del desarrollo humano en la empresa", en *Información dinámica de consulta IDC (sección laboral)* Año 19, 3ª. Época, Edición No.107. pp. 10-12.

HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio. (1994) *Introducción a la administración, un enfoque teórico-práctico*, 1. ed., México, McGRAW-HILL, 418 p.

- - - Alejandro PULIDO MARTÍNEZ. (2003) *Visión de negocios en tu empresa*, 1. ed., México, Gasca SICCO, 124 p.

JERICÓ, Pilar. (2001) *Gestión del Talento. Del profesional con talento al talento organizativo*. 1. ed., Madrid, Pearson Educación, 175 p.

JIMENEZ CASTRO, Wilburg. (1995) *Introducción al estudio de la teoría administrativa*, México, Editorial Limusa, 430 p.

MORENO FERNANDEZ, Joaquin A. (1994) *Las Finanzas en la empresa –información, análisis, recursos y planeación-*. 5. ed., México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 580 p.

NAVARRETE DE RICOSSA, Ivonne. (1993) *Un tesoro de expresiones comerciales y legales <A thesaurus of comercial and legal expressions>*, 1. ed., México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 287 p.

OLIVEIRA DA SILVA, Reinaldo. (2002) *Teorías de la administración*, 1. ed., México, Internacional Thomson Editores, 519 p.

PACHECO, Juan Carlos, Widberto CASTAÑEDA y Carlos Hernán CAICEDO. (2002) *Indicadores integrales de gestión*, 1. ed. Bogotá, McGRAW-HILL INTERAMERICANA, 184 p.

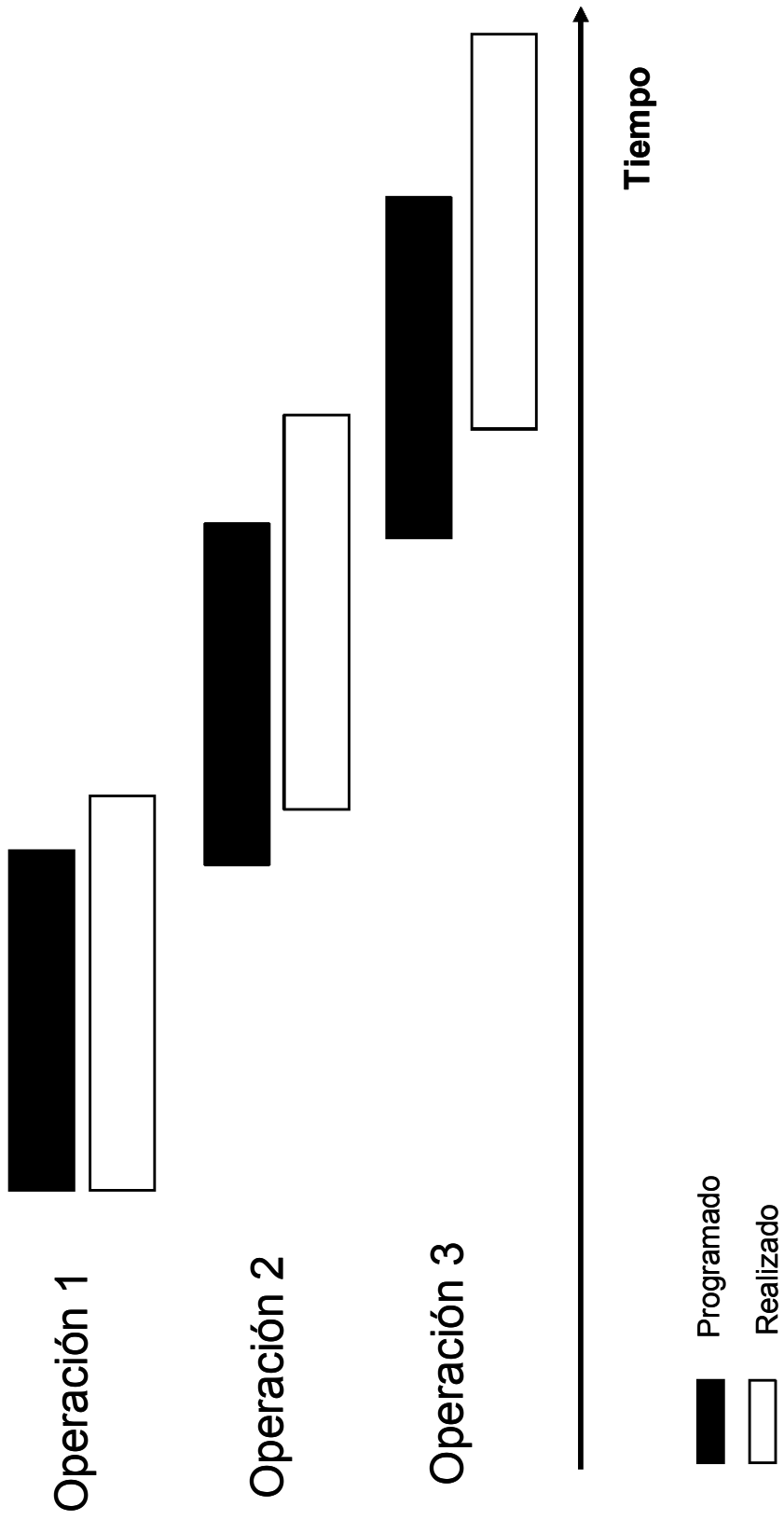
PAREDES PÉREZ, Carlos. (2005) "Los indicadores de gestión en RH. En la construcción del scorecard RH" en *Proyección del capital humano*. Febrero 2005. pp. 10-14.

SIKULA, Andrew F. (1979) *Administración de recursos humanos en empresas*, 1. ed., México, Editorial Limusa, 513 p.

ULRICH, Dave. (1997) *Recursos humanos champions. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*, Tr. Gabriel Zadunaisky, Buenos Aires, Granica, 439 p. (Management).

- - - Brian BECKER y Mark HUSELID. (2003) *Master en gestión de personas. La guía más completa para convertirse en un experto en Recursos Humanos*. 1. ed., Madrid, PEARSON EDUCACION, 326 p.

GRÁFICA DE GANTT



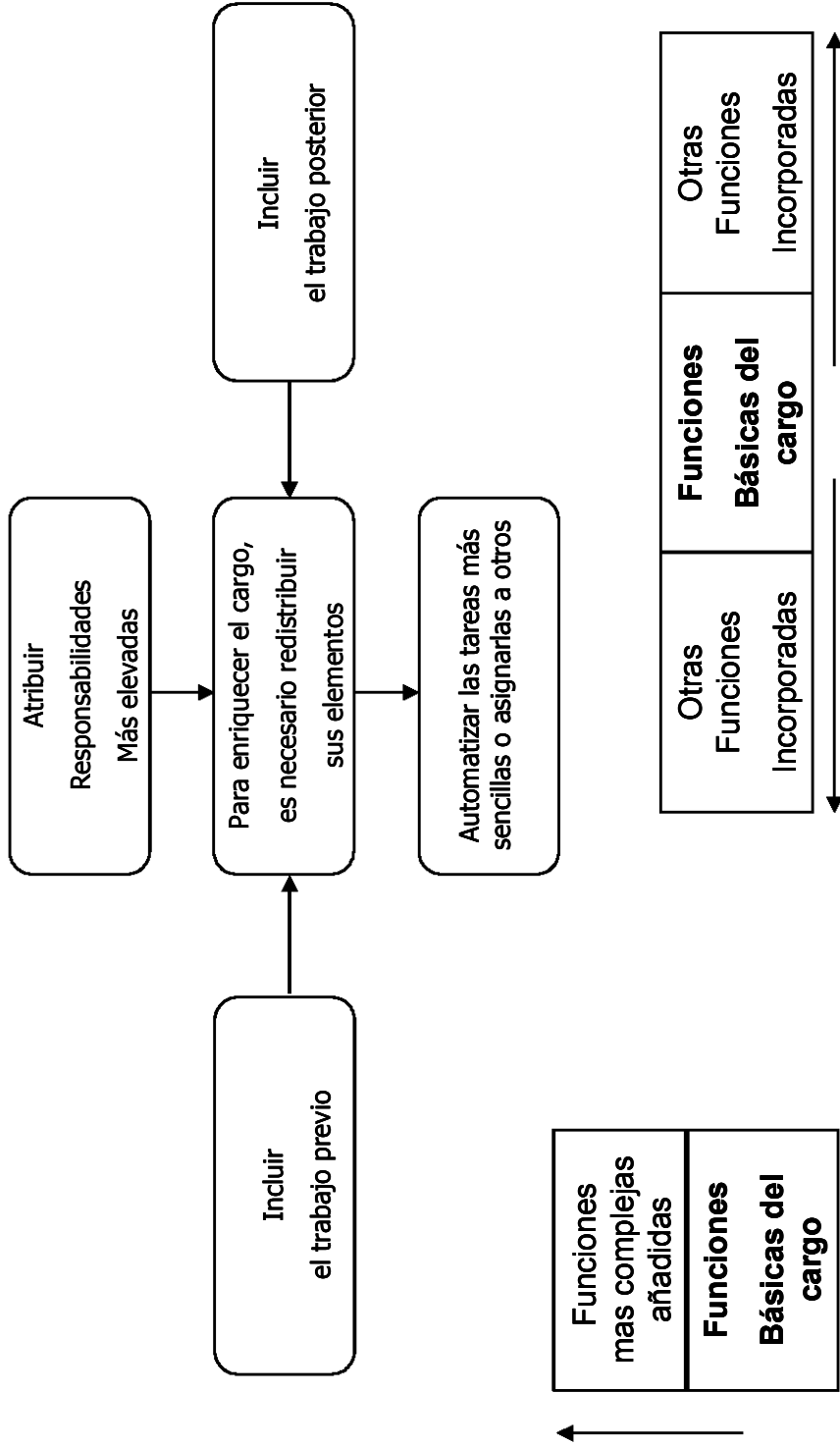
FUENTE: OLIVEIRA DA SILVA, Reinaldo. (2002) *Teorías de la administración*, 1. ed., México, Internacional Thomson Editores, p.127.

PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

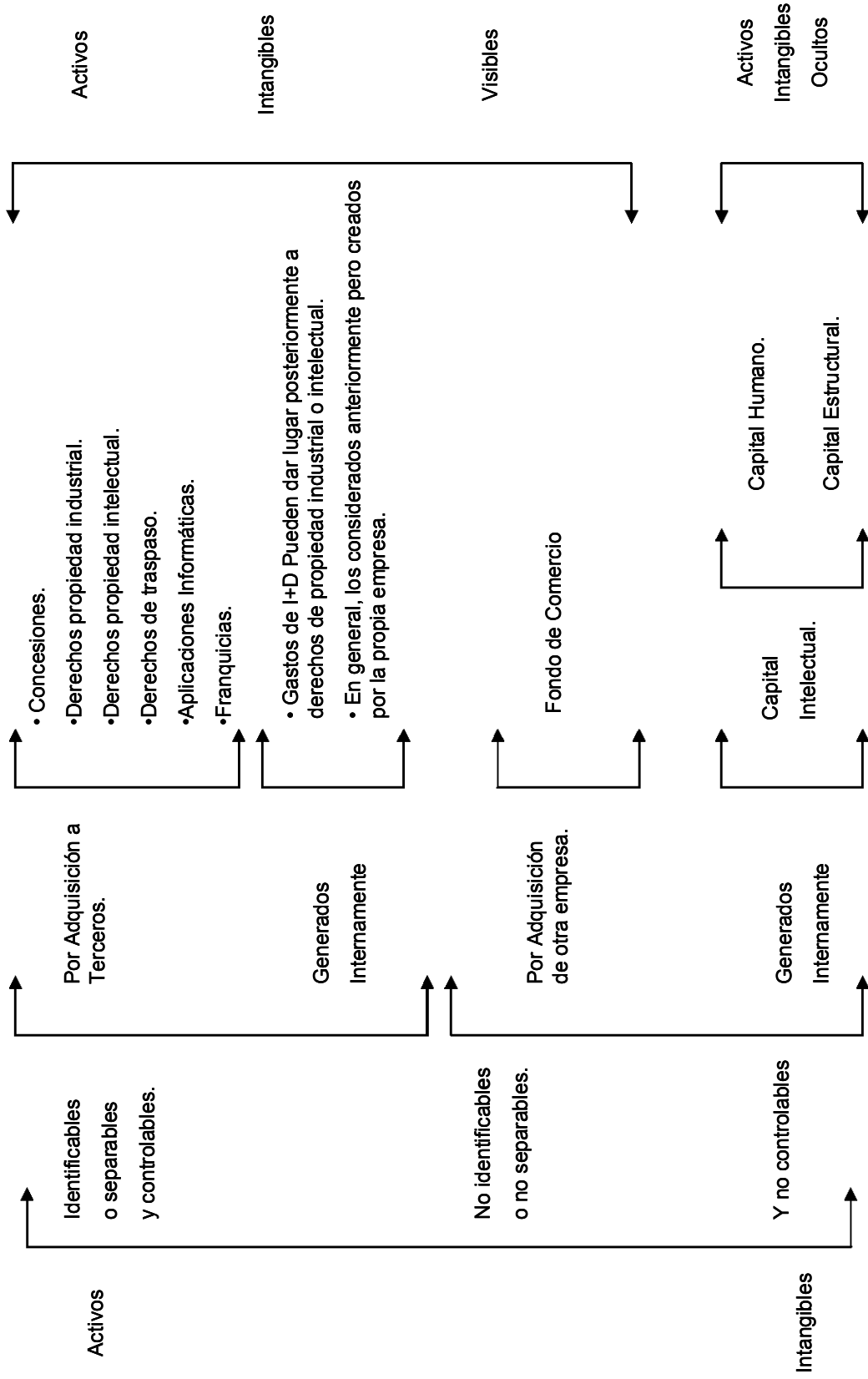


FUENTE: CHIAVENATO, Idalberto. (2000) *Introducción a la teoría general de la administración*. 5. ed., Bogotá, Editorial Nomos, p. 569

ENRIQUECIMIENTO VERTICAL Y HORIZONTAL DEL CARGO



CLASIFICACIÓN DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES



FUENTE: PAREDES PÉREZ, Carlos. (2003) "De la administración de los recursos humanos al desarrollo del Capital Humano" en *Proyección del Capital Humano*. Octubre 2003. p. 25.

CLASIFICACIÓN DE LOS ENFOQUES DE LAS PRINCIPALES TEORÍAS ADMINISTRATIVAS QUE INVOLUCRAN A LOS RECURSOS HUMANOS.¹

Enfoque	Teoría Administrativa	Representantes	Enfoque de R.H.
CLÁSICO	De la Administración Científica	Wilson W. Taylor	En las Tareas.- Estudio de Tiempos y Movimientos.
	De la Administración	Henry Fayol.	Jerarquización de Tareas.- Diferenciación de las Actividades Técnicas y de las Administrativas. Concepción Anatómica y Estructural de las organizaciones.
ESTRUCTURALISTA	De la Burocracia	Max Weber	Modelo de Organización Racional. Teoría de la Autoridad Racional, conocida también como Legal o Burocrática. <i>Formalización, Especialización, Estandarización y Centralización.</i>
	Estructuralista	Talcott Parsons	Concepción de las organizaciones como "Unidades Sociales". Tipología o Taxonomía de las Organizaciones. Definición de " <i>Hombre Organizacional</i> ".
HUMANÍSTICO	De las Relaciones Humanas	Elton Mayo	Identificación de Factores determinantes en el desempeño de los trabajadores: <i>Cultura, Relaciones Interpersonales, Coherencia en los Grupos.</i> Importancia de los Grupos Informales. Éxito de la Administración al fomentar la <i>Cooperación</i> creando equipos de trabajo.

Enfoque	Teoría Administrativa	Representantes	Enfoque de R.H.
De la Motivación	Abraham Maslow. Frederick Herzberg.	Doctrina <i>Psico-socio-filosófica</i> . Concepto de " <i>Hombre Satisfactorio</i> ". Comprensión de las necesidades humanas y su efecto en el comportamiento. La Motivación Humana como tema central.	
Teoría X y Y	Douglas McGregor	Contraste de la conducta de los administradores según sus suposiciones respecto al Comportamiento Humano. Estilo de administración estricto, rígido y autocrático (Teoría X). Estilo de administración abierto, dinámico y democrático (Teoría Y).	
De las Decisiones	Herbert Alexander Simon.	Concepción de las organizaciones como " <i>Sistemas de decisiones</i> ". Concepto de Racionalidad Limitada.	
Del Equilibrio Organizacional	J. A. March. H. A. Simon.	Estudio del funcionamiento y dinámica de las organizaciones, y de la forma de comportamiento de los grupos e individuos, dentro de ellas. Concepto de " <i>Proceso de Reciprocidad</i> ".	
De la Aceptación de la Autoridad	Chester I Barnard	Visión de Autoridad como un fenómeno psicológico. Importancia de la comunicación para evitar la negación de la Autoridad.	
Del Desarrollo Organizacional	Richard Beckhard. Rensis Likert. Kurt Lewin. William White. Warren Bennis. Otros.	Concepción de las organizaciones como " <i>Sistemas orgánicos</i> ". Concepto de Cultura Organizacional. Concepto de Cambio (fuerzas exógenas y fuerzas endógenas). Proceso de Desarrollo.	
Teoría Z japoneses)	(Método William Ouchi. Richard Pascale.	Diferenciación de tres tipos de empresas: del tipo A, del tipo J y del tipo Z. Considera al trabajador como un ser integral. Contempla condiciones especiales: Confianza, Trabajo en equipo, Empleo de por vida, Relaciones Personales estrechas y Toma de decisiones colectiva.	

DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CONDUCTISMO)

Enfoque	Teoría Administrativa	Representantes	Enfoque de R.H
NEOCLÁSICO	Administración por Objetivos (APO)	Peter Drucker. George Odorne. Douglas McGregor.	Necesidad de contar con medidas cuantitativas para evaluar el desempeño de las organizaciones. Forma para establecer metas de los integrantes de la organización y su relación con los objetivos y metas de la misma. Nuevos Conceptos Administrativos como: Reingeniería, Adelgazamiento (Downsizing) y Facultamiento (Empowerment).

[1] Con base en la obra *Introducción a la teoría general de la Administración* (2000) de Idalberto Chiavenato. Deliberadamente no se incluyen algunas teorías administrativas como por ejemplo, la de sistemas, la matemática y la situacional, por no incidir directamente en la gestión de los Recursos Humanos, que a su vez, es el tema central del presente trabajo de investigación.