EL PROPÓSITO DE LARGO PLAZO DE LAS EMPRESAS EN AGUASCALIENTES Y SU RELACIÓN CON LOS SISTEMAS DE MEDICIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

TECNOLÓGICO DE MONTERREY®

TESIS PRESENTADA

POR

CUITLÁHUAC BENÍTEZ MONCIVÁEZ

PRESENTADA ANTE LA DIRECCIÓN ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD VIRTUAL

DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE

MAESTRÍA EN SISTEMAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

DICIEMBRE DE 2006

EL PROPÓSITO DE LARGO PLAZO DE LAS EMPRESAS EN AGUASCALIENTES Y SU RELACIÓN CON LOS SISTEMAS DE MEDICIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

TECNOLÓGICO DE MONTERREY®

TESIS PRESENTADA

POR:

Cuitláhuac Benítez Monciváez

Presentada ante la Dirección Académica de la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey como requisito parcial para obtener el título de:

Maestría en Sistemas de Calidad y Productividad

Diciembre de 2006

EL PROPÓSITO DE LARGO PLAZO DE LAS EMPRESAS EN AGUASCALIENTES Y SU RELACIÓN CON LOS SISTEMAS DE MEDICIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Tesis presentada por:

Cuitláhuac Benítez Monciváez

Aprobada en contenido y estilo por:

Jorge Arturo Martínez Ortiz M.C.
ASESOR

Jorge Muro Rodríguez Ing.
SINODAL

José Luis Ángel Rodríguez Silva M.C.
SINODAL

Dr. Jorge A. Ramírez Vargas
Director del Programa de Graduados en Ingenierías y Tecnologías

i. DEDICATORIA

Se dedica el presente trabajo a mi familia que me dio su apoyo incondicional para la realización de mis estudios de maestría a pesar de usar el tiempo que les correspondía y que tuve que tomarles prestado, sin el cual no habría sido posible dar este paso tan importante en mi vida, el cual ha culminado con una gran satisfacción personal, pues he logrado reducir un poco más la extensa brecha entre la ignorancia y el conocimiento.

ii. AGRADECIMIENTOS

El autor desea hacer los siguientes reconocimientos y agradecimientos:

- A mi familia que me dio su apoyo apara concluir mis estudios.
- Al Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, por el apoyo económico y los convenios que facilitaron la realización de los estudios de maestría.
- Al comité de tesis, asesor y sinodales por su apoyo, orientación y las sugerencias que le dieron a la investigación un enfoque que permitió desarrollar un trabajo de mayor profundidad.

iii. RESUMEN

EL PROPÓSITO DE LARGO PLAZO DE LAS EMPRESAS EN AGUASCALIENTES Y SU RELACIÓN CON LOS SISTEMAS DE MEDICIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

DICIEMBRE DE 2006

CUITLÁHUAC BENÍTEZ MONCIVÁEZ

LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE AGUASCALIENTES

MAESTRO EN CIENCIAS EN SISTEMAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

Dirigida por el Profesor: Jorge Martínez Ortiz

Edward Deming dejó un legado de gran importancia para la calidad total, al analizar su obra se observan criterios muy valiosos para desarrollar métodos de gran valor práctico, siendo la planeación estratégica uno de ellos.

Es improbable pensar actualmente en una organización que no preste atención en su estrategia. Sobre todo, debido a que existe una conciencia ampliamente difundida acerca de lo que puede ocurrir cuando no hay una planeación adecuada. Aun así, cuando se habla de planeación estratégica y esta se relaciona con los recursos humanos, con frecuencia solo se comunica a los mandos directivos. Sin embargo, el éxito de la implementación depende de todas las personas.

Ante esta problemática, caben plantearse las siguientes interrogantes: ¿De qué manera las organizaciones establecen controles y sistemas para monitorear que las personas conozcan y puedan cumplir con las actividades que se les asignan para llevar a la organización a la visión planteada? ¿Cómo se establecen las reglas operativas para lograr un relación ganar-ganar en el largo plazo, entre la organización y su personal?

El presente estudio pretende hacer un análisis del estado actual de los Sistemas de Control y Monitoreo del Desarrollo del Capital Intelectual en organizaciones del Estado de Aguascalientes, de manera que permita inferir el grado de integración e inclusión del capital humano en la estrategia de la organización y compararlo con estudios que se han realizado en este tema para sugerir un esquema sistémico de medición, que permita a las organizaciones del Estado de Aguascalientes el mejorar la gestión de sus recursos humanos en el largo plazo.

Para ello se aplicaron cuestionarios en 25 organizaciones del estado de Aguascalientes del sector manufacturero, público y de servicios comprendidos en un tamaño pequeña y mediana (de acuerdo con la clasificación de la Secretaría de economía por personal ocupado), para conocer las variables que usan para la gestión de sus recursos humanos, los resultados que se obtuvieron demuestran que existe un área de oportunidad en la definición de variables que utilizan para el desarrollo y gestión del personal, concluyendo así que las organizaciones pequeñas y medianas en el estado de Aguascalientes no cuentan con esquemas sistemáticos de medición para la gestión de recursos humanos.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN **1**

CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES **3**

CAPÍTULO 3. OBJETIVOS **5**

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA Y MÉTODOS

4.1 Métodos **6**
4.2 Justificación **7**
4.3 Definición del problema **7**
4.4 Hipótesis **8**
4.4 Alcances del problema **8**

CAPÍTULO 5. DESARROLLO

5.1 Antecedentes de la filosofía Deming **10**
5.2 Catorce puntos de Deming **11**
5.3 Las siete enfermedades mortales del modelo Deming **17**
5.4 Ejemplos **19**
5.5 Aspectos adicionales de la filosofía Deming **20**
5.6 Axiomas de la filosofía Deming **23**
5.7 Proposiciones de la filosofía Deming **24**
5.8 Coincidencias de los puntos, axiomas y proposiciones de la filosofía **25**
5.9 Delimitación del proyecto de tesis **28**
5.10 Enfoque del proyecto **35**
5.11 Factores determinantes de la inclusión del capital humano en el propósito de largo plazo **40**

CAPÍTULO 6. RESULTADOS

6.1 Análisis de resultados y análisis del cuestionario aplicado **51**
6.2 Comparación de las mejores prácticas en la gestión de los recursos humanos **70**
6.3 Propuesta para la medición y evaluación de la gestión de los recursos humano en las organizaciones **81**

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES

7.1 Conclusiones **96**

CAPÍTULO 8. RECOMENDACIONES GENERALES PARA ESTUDIOS FUTUROS

8.1 Recomendaciones generales para estudios futuros **98**
8.2 Mediciones para evaluar mejoras en la gestión de recursos humanos **101**

BIBLIOGRAFÍA **106**

9. ANEXO **102**

8. VITA **108**

ÍNDICE DE TABLAS

1. Resumen del cuestionario aplicado **69**
2. Índice de satisfacción del personal **82**
3. Índice de satisfacción del personal (ejercicio) **87**
4. Efectividad de la planeación del personal **90**
5. Efectividad de la planeación del personal (ejercicio) **91**
6. Índice de efectividad en los resultados **92**

ÍNDICE DE FIGURAS

1 Mapa conceptual **35**
2 Cuadrantes de integración y compromiso **79**
3 Análisis de brecha de la satisfacción del personal **85**
4 Análisis de brecha de la planeación del personal **88**

BIBLIOGRAFÍA **106**

9. ANEXO **102**

8. VITA **108**

ÍNDICE DE TABLAS

1. Resumen del cuestionario aplicado **69**
2. Índice de satisfacción del personal **82**
3. Índice de satisfacción del personal (ejercicio) **87**
4. Efectividad de la planeación del personal **90**
5. Efectividad de la planeación del personal (ejercicio) **91**
6. Índice de efectividad en los resultados **92**

ÍNDICE DE FIGURAS

1 Mapa conceptual **35**
2 Cuadrantes de integración y compromiso **79**
3 Análisis de brecha de la satisfacción del personal **85**
4 Análisis de brecha de la planeación del personal **88**

BIBLIOGRAFÍA **106**

9. ANEXO **102**

8. VITA **108**

ÍNDICE DE TABLAS

1. Resumen del cuestionario aplicado **69**
2. Índice de satisfacción del personal **82**
3. Índice de satisfacción del personal (ejercicio) **87**
4. Efectividad de la planeación del personal **90**
5. Efectividad de la planeación del personal (ejercicio) **91**
6. Índice de efectividad en los resultados **92**

ÍNDICE DE FIGURAS

1 Mapa conceptual **35**
2 Cuadrantes de integración y compromiso **79**
3 Análisis de brecha de la satisfacción del personal **85**
4 Análisis de brecha de la planeación del personal **88**

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

Hace dos décadas comenzó una gran difusión de los conceptos de la Calidad Total en el mundo occidental. Sin embargo, aun hoy en día se pueden apreciar omisiones graves en los sistemas de calidad en un gran número de organizaciones. Por ejemplo, al hacer un análisis de la filosofía de Deming, aun cuando solo han pasado algunas décadas, pareciera que fuese algo obsoleto y anticuado, prestándole poca importancia a este trabajo. Sin embargo, dentro de toda la obra de Deming se observan los cimientos que han dado soporte a las metodologías más modernas en calidad. De hecho, cumpliendo con los principios básicos que Deming ha propuesto, se pueden establecer Sistemas de Calidad Total de gran desempeño, como el caso de Ford que fundamentó su filosofía de calidad en los catorce puntos de Deming (Lindsay, 1998).

Dentro de los catorce puntos de Deming, el punto número uno que habla de la constancia en el propósito, está directamente relacionado con esta investigación. Así, este punto se asocia intrínsicamente con la formación de un hábito de constancia, innovación y permanencia en el negocio y que a su vez se relaciona con los planes estratégicos de la

organización. Este punto es obviamente importante, pues de ninguna otra forma se puede conceptualizar, razonablemente hablando, el hecho de que la organización siga siendo competitiva y tener constancia en el propósito, sin una adecuada planificación estratégica.

La planeación estratégica ha demostrado ser una herramienta extremadamente poderosa para todas las organizaciones pues una buena implementación de la misma puede hacer la diferencia entre la permanencia en el mercado y su extinción. Ahora bien, dentro de la planeación estratégica se contemplan varios factores, todos ellos de gran trascendencia. Sin embargo uno de los más relevantes se asocia con el recurso humano, que viene a constituirse como uno de los activos más importante de la empresa. Lamentablemente, el recurso humano no se visualiza de manera clara en los planes de largo plazo de un gran número de organizaciones. Por este motivo, en el presente trabajo de tesis se realiza una investigación para analizar la forma en que las organizaciones monitorean y evalúan la integración de los recursos humanos en los planes estratégicos y poder así establecer mecanismos sistémicos de medición para evaluar la gestión de los recursos humanos de acuerdo con la estrategia que se tiene planteada.

CAPÍTULO 2

ANTECEDENTES

A partir de los inicios de la Calidad Total, ha sido un tema que no ha pasado desapercibido para las organizaciones en todo el mundo. Ha sido tal el impacto de dicha teoría, que se han escrito una gran cantidad de libros que asociados con el tema. Sin embargo, todas estas metodologías y filosofías convergen de una u otra manera en la base teórica y práctica que Deming desarrolló a lo largo de su vida. Es importante señalar también que se han suscitado un conjunto muy importante de avances asociados con esta filosofía, tales como el Balanced Scorecard, que es una herramienta de gran relevancia en los estudios de la inclusión del personal en la planeación estratégica. De hecho, estos aspectos no habían sido estudiado ni considerados con la formalidad que les otorgo los fundamentos conceptuales de la filosofía de calidad de Deming.

Existen actualmente estudios e investigaciones en este campo que enfatizan la preocupación de la evaluación de los aspectos intangibles de la organización pues son estos los que más afectan los resultados en el largo plazo. Así, las ventas o las utilidades a pesar de que son indudablemente indicadores de gran valor para analizar el

comportamiento histórico de la empresa, estos no miden otros factores como el grado de satisfacción del personal, y sin una medición adecuada de dicho factor, no se puede asegurar la existencia de una organización en el futuro. Una frase que se escucha frecuentemente es: "los recursos humanos conforman el factor más importante de la organización"; sin embargo, cuando se analiza que es lo que se hace para gestionarlos dentro de la organización, generalmente lo que se encuentra es poco, de manera que existe una incongruencia evidente entre lo que se dice y lo que se hace en realidad.

Es evidente que las organizaciones no son ni pueden ser instituciones de beneficencia, pero si debe existir un equilibrio en lo que persigue la organización en el largo plazo y lo que buscan las personas que en ella laboran y alcanzar así un objetivo común que permita a ambas partes conseguir lo que desean en el presente y en el futuro.

CAPÍTULO 3

OBJETIVOS

Los objetivos que se persiguen al presentar este trabajo, son los siguientes:

- Realizar un análisis de la filosofía Deming de los elementos fundamentales de esta teoría de calidad y filosofías afines (que complementan algunos de los enfoques de la primera). Cabe mencionar que esta exposición sobre todo se enfocará con los aspectos relacionados al primer punto de la filosofía de Deming que es la constancia en el propósito.
- Llevar a cabo una propuesta contemporánea que sirva, en principio, para mejorar el estado actual de las empresas aguascalentenses en cuanto a la medición y mejora de la gestión del factor humano para el desarrollo del capital intelectual en el largo plazo.
- Sugerir líneas potenciales de investigación de puntos que no serán explorados con todo detalle en este trabajo y, que sin embargo, puedan ser de interés a los investigadores del área de calidad o en las áreas de administración del personal.

CAPÍTULO 4

METODOLOGÍA Y MÉTODOS

En este capítulo se definen los elementos más importantes la metodología que se llevo a cabo en la investigación, asociada en particular a los métodos como tales, la justificación del proyecto, la definición del problema, las hipótesis relacionadas y el alcance del estudio.

4.1 MÉTODOS

El método básico de acopio de información utilizada en la presente investigación fue la aplicación a 25 empresas de un cuestionario que tuviera preguntas relacionadas con la administración del factor humano dentro de las organizaciones.

A su vez, en algunos casos, se llevo a cabo el procedimiento de observar de manera explícita algunas organizaciones, con la finalidad de complementar los resultados de los cuestionarios en las organizaciones. El formato del cuestionario se encuentra disponible en el anexo I de esta investigación.

4.2 JUSTIFICACIÓN

Actualmente las organizaciones operan en un mundo globalizado con un nivel de competencia muy superior al de hace unas décadas motivo por el cual se han implementado métodos para mejorar su operación. Sin embargo, los parámetros de medición han sufrido pocas modificaciones, provocando que se le de demasiada importancia a factores que en el pasado eran fundamentales para la sobre vivencia pero que en la actualidad no necesariamente aseguran la permanencia de las empresas a largo plazo y por ende las colocan en una posición de peligro para el cumplimiento de sus propósitos.

Por este motivo, el estudio que se lleva a cabo en el presente trabajo de tesis se encuentra perfectamente justificado pues se enfoca al análisis de una de las variables más relevantes que las organizaciones usan para medir el desarrollo del capital intelectual. Tal y como lo señalaron Norton y Kaplan (2000): "Difícilmente se alcanzarán los mejores resultados de la estrategia si no se definen las capacidades a desarrollar para las personas".

4.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El problema consiste en definir, medir y mejorar ciertas variables básicas que incidan en un mayor grado de desarrollo del factor humano dentro de cierto tipo de organizaciones en el Estado de Aguascalientes, de manera que permita proponer a dichas empresas un esquema de

control de tales variables para monitorear su operación diaria y maximizar las posibilidades de permanencia de las mismas en el futuro.

4.4 HIPÓTESIS

Las siguientes son las hipótesis del presente estudio.

H_0: Las empresas en Aguascalientes tienen esquemas sistémicos de medición para el desarrollo del capital intelectual en sus organizaciones alineados a su estrategia.

H_1: las empresas en Aguascalientes no tienen esquemas sistémicos de medición para el desarrollo del capital intelectual en sus organizaciones alineados a su estrategia.

Como será analizado en la parte de resultados de este proyecto, se establecerá la validez de la segunda hipótesis, dando pauta así para un análisis de propuesta de mejora al respecto.

4.4 ALCANCES DEL PROBLEMA

Asociado con la definición y los objetivos del problema planteados, es conveniente ahora el establecer los alcances del problema.

Para el caso de la presente investigación, se seleccionó una muestra de 25 organizaciones del Estado de Aguascalientes (este número se debio a una situación de tipo práctica, puesto que la contestación de cada cuestionario consumió una gran cantidad de tiempo y recursos), de tipo pequeñas y medianas, de acuerdo con la clasificación de la

Secretaría de Economía de México. Con ello, no se pretende inferir de manera categórica que los resultados de la investigación pueda aplicarse a todo tipo de empresa, sino más bien, con alguna cierta medida de confianza, al tipo de empresas que se analizó. A su vez, no se pretende extrapolar los resultados a otras variables que no se hubiesen analizado en los cuestionarios aplicados.

CAPÍTULO 5

DESARROLLO

Con la finalidad de que el lector cuenta con los elementos del marco teórico que le permitan comprender los capítulos siguientes y la orientación de la investigación, en el presente capítulo se exponen de manera concisa los puntos fundamentales de la teoría Deming.

5.1 ANTECEDENTES DE LA FILOSOFÍA DEMING

A algunas personas tal vez parezca obvio que la filosofía de Deming debería tener una relación muy directa con el éxito de varias empresas. Sin embargo, cuando se comparan los principios de Deming con las prácticas de una gran cantidad de empresas lucrativas así como en organizaciones públicas, pudiera sorprender la magnitud de las diferencias. De esta manera, se puede vislumbrar claramente como un área de oportunidad el implementar modelos de liderazgo de calidad basadas en la filosofía Deming (debido al gran éxito que ha tenido en muchas organizaciones en todo el mundo). De forma equivalente, en varias de las empresas de nuestro país, parece ser necesario regresar a principios básicos tales como los que señala la filosofía de Deming para estar en condiciones de implementar estrategias de calidad robustas (que de otra manera, dicho sea de paso, sería muy difícil implantar sistemas de vanguardia Esbelto, etc.).

Es en 1986 cuando muchas empresas norteamericanas se dieron cuenta de que un compatriota suyo fue en gran parte responsable del milagro japonés: Edward Deming. De igual forma, los líderes de empresas en México necesitarían percatarse del gran poderío que tiene esta teoría y e mejorar así, de una forma contundente, los sistemas de calidad en sus compañías, y retomar a su vez conceptos también de gran valor de pensadores tales como Feigenbaum, Juran y Crosby.

5.2 CATORCE PUNTOS DE DEMING

Para comenzar a bosquejar un marco teórico sobre la filosofía Deming que permita comprender los principios de calidad, es importante comenzar con los llamados "14 puntos de Deming", las "siete enfermedades mortales" y los "obstáculos de la calidad".

Punto 1. Ser constante en el propósito

Este punto se refiere principalmente a crear un hábito de constancia, i.e., en mejorar lo que se hace de manera habitual. Adicionalmente, Deming propone una relación perpetua del negocio con el mercado, que genere empleos, fomente la investigación y sea promotora de la innovación (esto es, que las empresas no sean creadas únicamente para ganar dinero, sino que también se busquen otras finalidades que coadyuven a la permanencia de las compañías en el mercado).

Punto 2. Adoptar la nueva cultura

Para reducir la tolerancia al trabajo deficiente y a la mala calidad, es necesario contar con esquemas con los que colectivamente se eliminen los defectos y los retrabajos en la organización. Esto es, se debe comprender que el trabajar con un compromiso de calidad genera resultados positivos para todos.

Punto 3. No depender de la inspección masiva

Es frecuente que en las organizaciones se dependa de la inspección de producto semiterminado o terminado y que en las líneas de producción sean desechados o reparados los productos mismos (lo que resulta de suma importancia en los servicios, pues este raramente se puede reparar). Es posible que esto se lleve a cabo por costumbre y solamente cuando se vuelve algo representativo se recurre a un estudio de las causas que están provocando las fallas, lo que debiera ser el procedimiento común. Además, la inspección masiva debería basarse en hechos correctivos más que preventivos.

Punto 4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio

Existe un fenómeno conocido en los Estados Unidos como el síndrome "Basura Entra, Basura Sale", mejor conocido como GIGO por su significado en inglés ("Garbage In, Garbage Out"). Esto es, resulta

imposible en una gran cantidad de procesos el utilizar insumos de baja calidad y aún así obtener productos de buena calidad. De esta forma, la selección de proveedores debe hacerse por otras variables adicionales al precio de sus productos. Cabe señalar que este es un punto particularmente complicado en el Sector Público en México, debido a la legislación de las compras gubernamentales.

Punto 5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y servicio

Este punto es de responsabilidad directa de la dirección, pues es esta área la que debe motivar y proporcionar las condiciones necesarias para apoyar las propuestas de mejora y la eliminación de desperdicios que hacen los empleados.

Es ilustrativo citar un ejemplo de la aplicación de este punto, que es el de Ford Motor Company, el cual tiene un sistema muy competitivo de atención a las propuestas de mejora que los empleados realizan y el cual les ha resultado altamente efectivo. Esto es, la clave del éxito es que cada gerente de planta o de unidad este obligado a dar un seguimiento directo a las mejoras y sugerencias hechas por los empleados, debiendo dar respuesta a las mismas en un tiempo establecido y no dejar ninguna sin atención (Lindsay W. and Evans J., 1998).

Punto 6. Instituir la capacitación en el trabajo

Con mucha frecuencia los trabajadores han aprendido sus labores de otras personas que nunca fueron entrenados apropiadamente, por lo cual se enfrentan frecuentemente a instrucciones imposibles de entender. Esto es, no pueden desempeñar adecuadamente su trabajo por que no han existido los canales de comunicación apropiados que les indique la forma correcta de hacerlo.

Punto 7. Instituir el Liderazgo

El trabajo de un supervisor o un gerente no debería ser el castigar al personal o supervisar de manera autárquica que se haga el trabajo. El verdadero debería consistir en orientar al factor humano para que mejore su desempeño, así como motivar y conocer las necesidades de los colaboradores de la empresa.

Punto 8. Desterrar el temor

Los empleados frecuentemente temen hacer preguntas aun y cuando no entiendan algunos hechos fundamentales de su trabajo, sobre todo por temor a que se lleve a cabo alguna acción en su contra. Esta actitud genera pérdidas por costos de oportunidad además de inhibir la capacidad creativa de las personas, y por supuesto, debería desterrarse completamente de la organización.

Punto 9. Derribar las barreras entre las áreas de staff

Con frecuencia se observan áreas o departamentos que compiten entre sí o tienen metas que son contrarias unas con otras. Al no contar con este empate entre las metas, no se puede dar un trabajo en equipo de calidad, pudiendo conllevar a una situación de que cada área tenga visiones diferentes de las metas de la organización.

Punto 10. Eliminar los slogans

Cuando los slogans son propuestos por los mandos superiores, pocas veces llegan a tener impacto sobre los trabajadores pues no sienten compromiso hacia ellos. Así, lo ideal es que la gente establezca sus propios slogans.

Punto 11. Eliminar las cuotas numéricas

El establecer cuotas numéricas lleva el riesgo de que los trabajadores le den importancia solo al número y se descuide así la calidad de los métodos de fabricación de los productos o servicios. Generalmente llevan a la ineficiencia y eleva los costos pues se corre el riesgo que el trabajador trate de cubrir su cuota para conservar su trabajo.

Punto 12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce el trabajo bien hecho

El hacer un trabajo bien hecho le proporciona satisfacción a la persona que lo realice mientras que el impedimento a esto hace que las personas se desanimen y pierdan autoestima.

Punto 13. Establecer un vigoroso programa de educación y reentrenamiento

Es evidente que el establecimiento de un programa robusto de educación y entrenamiento tiene efectos de gran impacto en la calidad de los productos y servicios de la empresa. Así, los empleados deberían ser entrenados en métodos novedosos, tales como trabajo en equipo de alta calidad y el aprendizaje de técnicas estadísticas de controle de procesos.

Punto 14. Tomar medidas para lograr la transformación

Se requiere que la alta gerencia diseñe un plan de acción para llevar a cabo una misión de transformación, pues ni los trabajadores ni los gerentes cuentan con las facultades ni atribuciones para tomar decisiones estratégicas que cambien el rumbo de una organización.

5.3 LAS SIETE ENFERMEDADES MORTALES DEL MODELO DEMING

1. La Falta de un propósito: Una compañía que carece de constancia en el propósito no cuenta con un plan a largo plazo para permanecer en el negocio.

Como ilustración de este principio, durante la Segunda Guerra Mundial dentro de los campos de concentración alemanes se observó un hecho muy curioso: cuando se comenzó a estudiar a los sobrevivientes de estas prisiones, existía una característica común entre todos ellos, y era el que tenían una visión de lo que harían si llegaban a escapar de esa situación. Algunos planeaban buscar a sus hijos, terminar la investigación de toda una vida de trabajo, concluir un experimento, alcanzar el sueño que se habían fijado, etc. De hecho, la sobrevivencia se dio solamente en aquellos casos en que se tenía el poder de una visión (Frankl V,1980). Así, el poder de una visión puede determinar la permanencia de la organización en el futuro.

2. Énfasis en las utilidades a corto plazo: Enfocarse en este único objetivo afecta la calidad y la productividad de las organizaciones.

3. Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito o análisis anual del desempeño: Esta práctica destruye el trabajo en equipo, pues se fomenta la rivalidad, genera temor, desesperación, amargura, además de que genera movilidad de la gerencia.

4. Movilidad de la gerencia: Cuando se da este fenómeno no se proporciona a la gerencia la oportunidad de conocer el negocio y por ello no se pueden dar continuidad a los planes de largo plazo.

5. Manejar una compañía basándose únicamente en cifras visibles: Las cifras más importantes son difíciles de conocer como lo pueden ser el factor multiplicador de un cliente feliz.

Las enfermedades 6 y7 solo aplican para los Estados Unidos de Norteamérica, razón por la que no se hará referencia a ellos.

Son varios obstáculos los que Deming menciona, sin embargo, solo se mencionan algunos de los más importantes.

- *Descuidar la planificación y transformación a largo plazo:* Cuando la gerencia se enfoca a la operación es fácil que pierda el enfoque y visión para concentrarse en tareas que deben ser resueltos por los supervisores. De hecho, actualmente las empresas siguen privilegiando el enfoque a corto plazo, situación que es fácil de observar en cuanto a la importancia que dan a sus indicadores. Generalmente, los indicadores principales de una organización siguen siendo los financieros o en las organizaciones públicas los indicadores de corto plazo, lo cual esconde el enfoque de largo plazo, provocando

que directores brillantes con buena visión sean remplazados por no mostrar resultados inmediatos. Además, los directivos suelen manipular los indicadores para presentar aquellos que les hagan verse mejor. Por ejemplo, las buenas cifras de ventas pueden provocar problemas de embarque por una mala planeación. Sin embargo, esto puede pasar desapercibido por la euforia del incremento de clientes y no darse cuenta si los clientes repiten la venta (Graham M, 1996).

- Suponer que la tecnología solucionará los problemas. Esto es, el pensar que solamente la automatización, las novedades mecánicas o electrónicas y la maquinaria nueva transformarán la empresa, y dejar de lado al factor humano.

5.4 EJEMPLOS

En esta sección se exponen algunos ejemplos generales que ilustran los puntos anteriormente planteados (con ello se ilustrara el simple hecho de que copiar una práctica no es garantía de que funcionará para una organización determinada, y que por el contrario, es necesario conocer por que esa práctica fue exitosa).

- *Los problemas de la compañía son diferentes:* Es una excusa muy frecuente para evadir la responsabilidad de asumir un cambio.

- *La culpa de los problemas son los empleados:* Los trabajadores son responsables del 15% de los problemas, mientras que la gerencia es

responsable del 85% de ellos pues finalmente un trabajador no tiene la facultad para implantar medidas que optimicen un proceso.

- *Cualquier persona que llega como apoyo a la empresa debe saber todo sobre la misma:* Es posible saber todo acerca de un negocio, excepto como mejorarlo pues la ayuda que produce el mejoramiento solo puede provenir de otra clase de conocimientos.

5.5 ASPECTOS ADICIONALES A LA FILOSOFÍA DE DEMING

- Un aspecto muy importante del *Conocimiento Profundo* es el *Pensamiento Holístico,* el cual ha cobrado importancia en años recientes a través de la ciencia de los sistemas.
- Entender la *naturaleza de la variación de los procesos* es otro punto de gran importancia, el cual, a pesar de que parece obvio, algunas veces no es considerado, y sobre uno de los cuales Deming más enfatiza. De hecho, la variabilidad es la peor enemiga de la calidad. Por lo tanto, el conocer la naturaleza de la variación permite conocer el comportamiento de aquellos factores que inciden en la calidad de los productos y servicios que brinda una organización. A su vez, también es fundamental el diferenciar las *causas comunes* de las *especiales,* y esta diferenciación conduce a la solución objetiva y exacta de los problemas. Por ende, si se confunde una causa especial con una común puede conducir a una pérdida de tiempo por

el hecho de buscar soluciones que no son posibles de alcanzar o bien se puede estar dejando de analizar una causa que esta en el control de la organización creyendo que es algo esporádico. De igual manera se debe entender que:

- ✓ La variación forma parte de todo proceso.
- ✓ La planificación requiere de un pronóstico acerca de cómo se desempeñarán las procesos y las personas. Esto es, las pruebas y los experimentos del desempeño pasado del sistema son útiles pero no definitivos.
- ✓ Los trabajadores laboran dentro de un sistema que frecuentemente esta fuera de control (a pesar de los esfuerzos por evitarlo). Así, es el sistema y no sus habilidades lo que determina su desempeño.
- ✓ Solo la gerencia puede cambiar el sistema.
- ✓ Siempre será el caso que Algunos trabajadores estén por encima del promedio mientras que otros por debajo (Edward D, 1990).

Adicional a los catorce puntos de Deming, las enfermedades mortales y los obstáculos, el concepto del conocimiento profundo fue realmente impactante en el desarrollo para el liderazgo de la calidad. Así, de forma teórica este concepto se resume en cuatro áreas:

- Apreciación del sistema.
- Teoría de variación.

- Teoría del conocimiento.
- Psicología.

Estas áreas se complementan con los catorce puntos descritos anteriormente. En una investigación realizada por Anderson y Dooley, (1991), definieron: "El Conocimiento Profundo como el requisito teórico para fomentar y facilitar el procesos de aprendizaje así como maximizar entendimiento de la mejora de la calidad de los procesos y productos". Dentro de este estudio, dichos autores identificaron las disciplinas referentes a este concepto y que incluyen:

- Psicología cognitiva.
- Teoría y comportamiento organizacional.
- Teoría estadística.
- Teoría de sistemas.

Estas cuatro disciplinas referentes, de acuerdo con los autores, se asocian completamente con las cuatro áreas originalmente resaltadas por Deming (1990).

De igual manera Hillmer y Karney derivaron 15 axiomas y nueve proposiciones de los escritos originales de Deming, los cuales pueden ser perfectamente relacionados con las áreas que comprenden el conocimiento profundo.

5.6 AXIOMAS DE LA FILOSOFÍA DEMING

Se tiene bajo consideración los siguientes hechos, conocidos como los "Axiomas de la Filosofía Deming":

- Para liderar una organización efectivamente, ésta debe ser vista como un sistema o parte de un sistema mayor.
- Para lograr el propósito de la organización los líderes deben tener una visión de largo plazo.
- El propósito general de la organización debe comprender las 6 entidades más relevantes de toda organización: accionistas, empleados, proveedores, clientes, la comunidad y el medio ambiente.
- El único modo que los interesados tengan beneficios a largo plazo, es el enfoque a la satisfacción de las necesidades del cliente.
- Las decisiones deben tomarse para que la optimización tenga un impacto en todo el sistema.
- Los trabajadores como parte del sistema deben trabajar juntos para lograr el óptimo resultado del sistema.
- La variación impacta a todos los componentes de un sistema.
- La reducción de la variación es la mejor solución para todo el sistema.
- La responsabilidad de eliminar las causas comunes de la variación la deben asumir los directivos, no los trabajadores.

- Los trabajadores requieren de conocimiento para tomar las decisiones correctas.
- Para las organizaciones que quieren el éxito continuo, requieren que el personal entre en un proceso de aprendizaje constante.
- Las figuras más importantes en la administración de una organización son desconocidas o no identificables.
- Las personas requieren de autoestima para hacer contribuciones a la sociedad donde viven y sentirse orgullosos de sus logros.
- Los mejores motivadores de las personas son intrínsecos, solo necesitan una directriz que los guíe a la mejora e innovación.
- El enfoque a los métodos de motivación extrínseca terminará desalentando la motivación intrínseca.

5.7 PROPOSICIONES DE LA FILOSOFÍA DEMING

De manera similar a los axiomas presentados en la sección anterior, se tienen los siguientes enunciados, conocidos como las "Siete Proposiciones de la Filosofía Deming":

- No es posible la optimización de todo el sistema con la eficiencia de sus elementos en forma individual.
- Para optimizar los resultados de la organización, la interdependencia entre los elementos debe ser conocida por todos.

- Es crítico para las personas de un sistema trabajar en el desarrollo de mutua confianza.
- El desempeño de cada persona es variable y esta variación se debe sobre todo a las causas comunes.
- Las personas son diferentes y como tal tienen diferentes intereses y aprenden de diferentes maneras y a diferentes ritmos.
- Para aquellos administradores que quieren crear las condiciones propicias para mantener motivado al personal, deben invertir tiempo para saber que es lo que los puede mantener motivados.
- Es responsabilidad de los supervisores y directivos crear las condiciones necesarias para que los trabajadores estén intrínsicamente motivados.

5.8 COINCIDENCIAS DE LOS PUNTOS, AXIOMAS Y PROPOSICIONES DE LA FILOSOFÍA DEMING

Después de hacer un análisis de coincidencias de la filosofía de Edward Deming, es posible agruparlas por tema como en un diagrama de afinidad.

El primer punto de Deming y el segundo y tercer axioma se refieren al compromiso a largo plazo de la empresa, lo cual se asocia con la constancia en el propósito o la visión a largo plazo. A su vez, este punto en particular puede analizarse con los sistemas de medición de la organización y su grado de alineación con la planeación estratégica,

misión-visión y el valor creado para accionistas, empleados, proveedores, clientes, la comunidad y el medio ambiente. Por lo tanto, estos serán los elementos a tomar en cuenta para investigar y analizar su relación.

El punto 2 esta relacionado con los axiomas 13 y 14 que se asocian con la adopción de una nueva cultura de calidad así la eliminación de defectos e introducir así dichos conceptos en la organización y motivar a los trabajadores para que sean guiados hacia la filosofía de la mejora continua.

El concepto de La inspección masiva asociada con el punto 3 de Deming, tiene relación con los axiomas 7, 8 y 9, relacionados con los conceptos de variación. De hecho, partiendo del principio de que con una reducción de la variación la inspección masiva se vuelve innecesaria, se ve clara dicha relación.

Ahora, es claro que el punto 4 tiene un alto grado de asociación con el axioma 3 pues dentro de dicho punto se procede a investigar sobre las estrategias y convenios de largo plazo que se tienen establecidos con proveedores.

El punto 5 de mejora continua tiene relación con las preposiciones uno, dos y el axioma 5, las cuales tienen que ver con la optimización del sistema. Esto es, si los empleados comprenden los conceptos de mejora continua, tienen entonces estímulos que los motivan hacia esta actividad y son así involucrados en este concepto.

El punto 6 y el axioma 10 tienen que ver con la capacitación y el conocimiento de los trabajadores. Esta información puede ser captada a través de entrevistas con los responsables de recursos humanos para saber y comprobar la detección de necesidades de capacitación y conocer cual es el compromiso de la organización con este rubro.

El punto 7 de instituir el liderazgo tiene relación con los axiomas 1 y 2.

El punto 8 es difícil de analizar, debido a que el desterrar el temor no es fácil de verificar de inmediato. Se debe diseñar un mecanismo adecuado para poder realizar una investigación.

Para el punto 9 referente a la eliminación de las barreras entre las áreas staff, el análisis se puede hacer desde el punto de vista de los incentivos que otorga la organización.

Para el punto 10, la forma de verificar como se imponen los slogans en las organizaciones es un factor importante para analizar y dejar que los empleados sean los que voluntariamente formulen cualquier slogan.

Para trabajar el punto 11 se puede recopilar información de entrevistas con operarios y supervisores, para saber si se tienen estipuladas cuotas numéricas y si estas son factibles.

El punto 12 se enfoca a encontrar si los trabajadores saben lo que hacen, para qué sirve su trabajo y cuales pueden ser las posibles causas de que no lo hagan bien. Esto se puede comprobar a través de entrevistas con operarios y supervisores, para conocer el grado de

orgullo que los empleados sienten al hacer su trabajo y la importancia que este tiene para su país y para el hombre en general (es lo que Ken Blanchard llamaría el "espíritu de la ardilla" en su obra Gun-Ho).

El punto 13 se relaciona a su vez con el axioma 11, el entrenamiento, la capacitación y la administración del conocimiento. Este es un elemento relativamente fácil de analizar, debido a que la mayoría de las empresas guardan registros de la capacitación y entrenamiento de los empleados.

Finalmente el punto 14 tiene relación con el axioma 1 y con la primera proposición. Esto es, considerar a la organización como un sistema completo y por lo tanto, la preparación para el cambio debe de estar planificado. De igual forma, se parte de la premisa que la organización enfoca sus esfuerzos a la mejora del sistema en el largo plazo y que sea así lo suficientemente flexible para adecuarse a los constantes cambios del entorno.

5.9 Delimitación del proyecto de tesis

Después de analizar la información anterior se pueden desprender varias ramas de estudio debido a que cada punto, obstáculo, axioma o preposición podrían detonar investigaciones desde varios enfoques. En el presente caso de estudio, y sobre todo por razones de formación, experiencia y gusto profesional del investigador, el estudio del proyecto será acotará sobre el punto 1 de la filosofía de Deming (axiomas II y

III). Por esta razón, la investigación de campo se enfoca al análisis del comportamiento de ciertas empresas del Estado de Aguascalientes con referencia a los puntos mencionados anteriormente y los cuales tienen que ver con:

- Punto 1: Ser constante en el propósito.
- Axioma II: Para lograr el propósito de la organización los líderes deben tener una visión de largo plazo.
- Axioma III: El propósito general de la organización debe comprender las 6 entidades de interés a la misma: accionistas, empleados, proveedores, clientes, la comunidad y el medio ambiente.

Definiendo y enmarcando los puntos y axiomas elegidos para el estudio, es necesario mencionar que es lo que comprende lo estipulado en el trabajo de Deming.

Referente al punto 1 (constancia en el propósito), Deming lo divide en dos factores: los problemas de hoy y los de mañana (bajo el supuesto de que exista una mañana para la compañía).

Los problemas inmediatos tienen que ver con la necesidad de mantener la calidad, igualar la producción con las ventas, el presupuesto, el empleo, las utilidades, el servicio, las relaciones públicas y los pronósticos. De hecho, la mayoría de los ejecutivos tiene la costumbre de enfocar su esfuerzos en estos aspectos, sin proporcionar

mayor atención al futuro (debido, sobre todo, a la costumbre de cambiar de trabajo cada dos o tres años y por lo cual sus objetivos están dentro de esos rangos).

Por el contrario, los empleados que trabajan para una compañía que está invirtiendo en el futuro, se sienten más seguros y están menos deseosos de buscar empleo en compañías que parecen ser más prometedoras. En dicho sentido, las compañías pueden pensar que tienen una declaración de constancia en el propósito. Sin embargo, más que tenerla, se debe de tener una metodología, una estrategia perfectamente definida para atender los indicadores que evidencian buen desempeño en el corto plazo sin descuidar los indicadores que definirán la permanencia en el negocio en el largo plazo.

Para Edward Deming, ser constante en el propósito significa:

- *Innovación:* La innovación no consiste en el solo hecho de generar productos y servicios por el hecho de tener algo nuevo. Así, una compañía que se proponga permanecer en el negocio no puede tomar una decisión alguna sobre la innovación sin un plan satisfactorio.

- *Investigación e instrucción:* Mejoramiento continúo del producto o servicio e instalaciones y nuevas ayudas para la producción tanto en la oficina como en la planta.

- *Mantenimiento de los equipos:* Este punto se refiere a la parte de prevención de los problemas para evitar medidas de corrección que tengan efectos directos sobre la calidad de los productos y servicios.

A partir de los estudios de Deming, los enfoques y líneas de investigación con respecto al tema del propósito y visión de largo plazo han evolucionado desde los años 80. Además, la reciente globalización del mercado ha provocado cambios en la forma de manejar las empresas, desde los estudios de los sistemólogos hasta el desarrollo de metodologías para despliegue de estrategias y la forma de implementarlas, por lo cual la investigación se enfocará a los recientes conceptos que se han desarrollado.

En una clara coincidencia con Edward Deming, Mark Graham Brown, consultor experimentado con varias publicaciones que respaldan sus estudios, propone que la visión de largo plazo es la identificación de aquellos factores intangibles que darán valor a la organización en un periodo de tiempo más extenso. Brown manifiesta que enfatizar los aspectos de corto plazo como las finanzas o ventas, asegura únicamente la permanencia actual pero no la futura.

De manera que el descuidar aspectos como la satisfacción del personal o el impacto a la sociedad puede deteriorar la salud financiera de una empresa en cuestión de poco tiempo. Como ejemplo se puede mencionar el caso de la empresa Microsoft, que en el año 2000 comenzó

a tener problemas operativos cuando tenía dos tipos de empleados con beneficios diferentes e inclusive con uniformes diferentes. Esta situación causaba retrasos y retrabajos y la productividad iba en decremento. Cuando se tomo conciencia de esta problemática, se dio comienzo a un programa de igualdad de derechos y obligaciones entre los dos tipos de empleados eliminando así las diferencias existentes. Por ello, los índices de productividad comenzaron a incrementarse (Graham M, 1996)

De igual manera en los Estados Unidos, a partir de que su gobierno comenzó a publicar la lista de las empresas más contaminantes, la respuesta no se hizo esperar: aquellas que aparecían en la lista comenzaron a gastar millones de dólares para eliminar sus fuentes de contaminación, debido a que conceptualizaron que el efecto negativo hacia su imagen.

Brown propone que los cuatro factores que darán a la organización el valor de largo plazo son:

- Satisfacción del cliente.
- Satisfacción de los empleados.
- Calidad de los productos y servicios.
- Medición de impacto a la sociedad.

Sin embargo, aun cuando las publicaciones especializadas coinciden que estos factores son los que definirán en un futuro el éxito o el

fracaso e inclusive su propia permanencia en el mercado, la medición de los mismos es aun incipiente y en los casos más graves ni siquiera se miden. Por esta razón se investiga en el presente estudio el grado de desarrollo de las empresas del Estado de Aguascalientes, específicamente en la gestión de los recursos humanos.

Para analizar la madurez de los sistemas de medición de largo plazo, Brown propone el establecimiento de índices o indicadores compuestos que la organización puede utilizar para llevar un control de esos factores en el corto y en el largo plazo. De esta manera, la operación se controla con la visión de mejorar el estado futuro de la organización.

Por otra parte Norton y Kaplan de Harvard Business School proponen que un marcador clave de la estrategia de una organización esta dado por cinco factores clave que son:

- Medidas de satisfacción del cliente.
- Medidas de desempeño financiero y del mercado.
- Medidas de los recursos humanos.
- Medidas del desempeño de proveedurías y asociaciones.
- Medidas del desempeño de la empresa que apoyan su estrategia, (Norton & Kaplan, 2001).

Actualmente el establecimiento de una visión se ha convertido en un factor de gran importancia en toda organización y que debe plantearse

de forma propia y específica. Sin embargo, Brown realiza un análisis interesante, que consiste en determinar si la visión de la empresa es demasiado genérica, esto es, si esa visión que se plantea para otra organización con otro giro totalmente distinto, se adaptaría perfectamente.

Una analogía a este hecho puede ser un estudiante universitario cuya visión fuese la de ser un profesionista exitoso y con un puesto de primer nivel. Sin lugar a dudas, ésta sería la visión del grueso de los estudiantes. Sin embargo, se tendría una situación diferente si el estudiante definiera una visión especifica solo para el, como el alcanzar un puesto directivo en un grupo financiero en el ramo de operaciones bursátiles de futuros en la ciudad de México en un periodo de 8 a 10 años. Así, aun y cuando otro estudiante universitario pudiera tener la misma visión, sería muy difícil que coincidieran todos los elementos. Este último ejemplo de visión le permitiría al estudiante definir todo su árbol de posibilidades y acciones que debe emprender para llegar al lugar que el quiere. Incluso, puede llevar un registro de las actividades a realizar y cuantificar al grado de alcance que va obteniendo en el tiempo.

Cuando se establece una visión se debe tener una estrategia para alcanzarla. De otra forma, esto sería solo un bello propósito.

5.10 Enfoque del proyecto

Para que el lector tenga un esquema general de la presente investigación, se presenta el siguiente mapa conceptual.

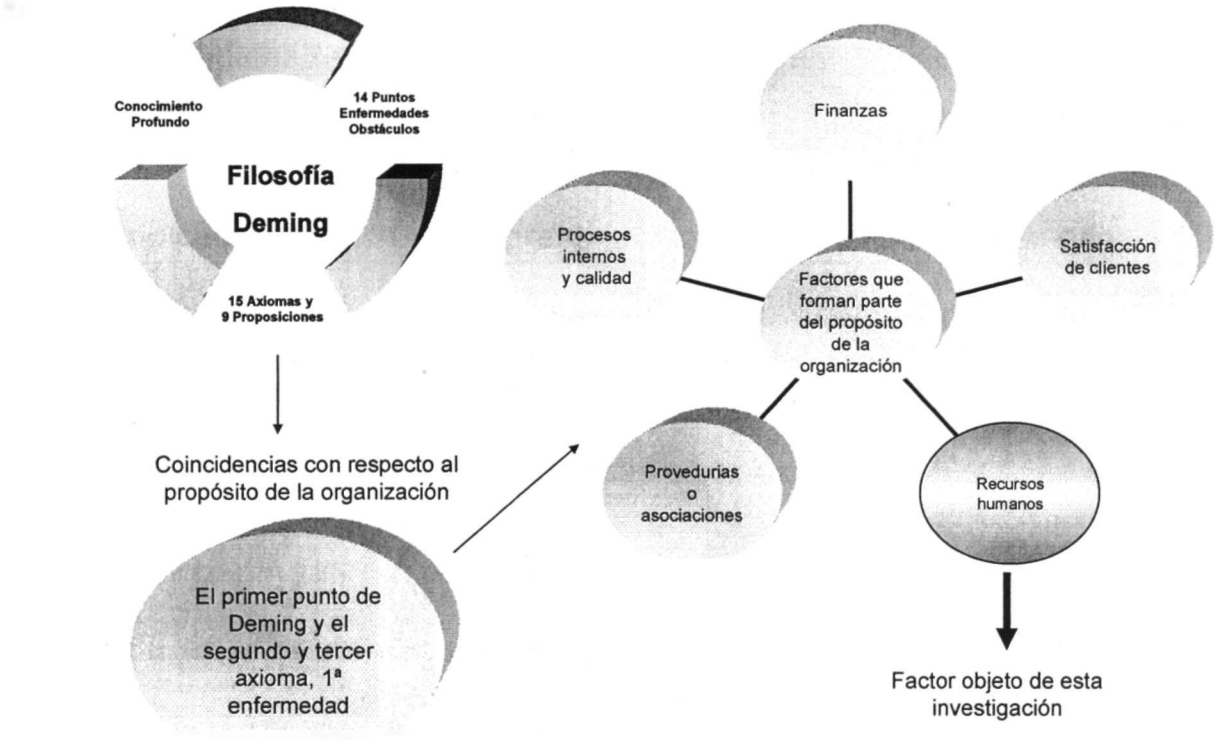


Figura 1: Mapa conceptual

Para el análisis del compromiso a largo plazo, la investigación se enfocará a la planeación estratégica y como se comentó anteriormente, tanto Kaplan como Brown coinciden en los factores que determinan la estrategia de las organizaciones y que son las variables que todo directivo debe controlar. El estudio de este análisis deberá estar dirigido a una de las variables coincidentes que es la del capital humano.

Por lo anterior, y para los fines que se persiguen en el presente estudio, fue planeado un cuestionario a aplicarse a los administradores

que están involucradas directamente con la planeación estratégica de los recursos humanos en las organizaciones. Cabe señalar que debido a que la planeación estratégica es considerada confidencial en un gran número de organizaciones del sector privado, se enfatiza el análisis de la forma en que dicha organizaciones miden su implementación, es decir, a través de sus métodos de medición del desempeño.

Los indicadores que la empresa utiliza están relacionados con la medición del impacto de largo plazo de sus recursos humanos. De hecho, esta información será el insumo para llegar a una conclusión respecto a la relación de sus mediciones con el éxito.

Una hipótesis generalizada con los consultores administrativos de vanguardia es el hecho de que la mayoría de las organizaciones basan sus mediciones en indicadores históricos, que solo dan certidumbre del desempeño de la organización en el corto plazo omitiendo aquellos que en realidad les darán información sobre la permanencia en el largo plazo.

Los indicadores de corto plazo eran efectivos en la época de la revolución industrial, cuando los activos fijos definían el valor de una organización. Sin embargo, las condiciones globales han cambiado desde entonces y actualmente la mayoría de las organizaciones operan desde unidades descentralizadas, que están más cerca del cliente, por lo que la ventaja competitiva crucial proviene más del conocimiento, las

capacidades, las relaciones y los empleados que de los activos fijos (Brown, M., 1998).

Desafortunadamente, las organizaciones en su afán de seguir en el mercado siguen quedado rezagadas en cuanto a la gestión de su estrategia y aun premian y califican a las empresas con base en indicadores de corto plazo. La premisa de basarse en resultados a corto plazo ha demostrado no ser un termómetro confiable en el largo plazo, pues existen casos de compañías con grandes inversiones que han quebrado en pocos años. Además, la mayoría de los indicadores de corto plazo corresponden a eventos pasados que enfocan las acciones en el tiempo inmediato descuidando las que verdaderamente generan valor en el largo plazo, como lo es el conocimiento, la fidelidad de los clientes, satisfacción de los empleados, etc.

Se podrían citar más autores, sin embargo existen coincidencias en que los factores de largo plazo que se deben controlar y vigilar permanentemente, y que son:

- Clientes.
- Personas.
- Finanzas.
- Producción
- Suministros.

De estos cinco factores se puede obtener un trabajo de investigación por separado, pues son temas profundos para analizar y cada uno tiene un grado de especialización. Por el interés personal del autor, la investigación se enfocará a estudiar del desarrollo del capital intelectual de las organizaciones como medio para alcanzar la visión de futuro y el compromiso con el propósito de la organización en el largo plazo (además de ser un factor de vital importancia para las organizaciones y ser un tema poco estudiado en el ámbito nacional).

En el prólogo de Robert Kaplan para el libro de Cuadro de Mando de los Recursos Humanos, escrito por Becker, Huselid y Ulrich Kaplan afirma lo siguiente:

"El equipo directivo típico posee un alto grado de conciencia y consenso respecto a la estrategia financiera, así como un gran respeto a las prioridades del proceso operacional de mejora. Sin embargo, se suele caracterizar por su consenso limitado respecto a la estrategia de los clientes (por ejemplo a cuales clientes son a los que hay que llegar), pese a que se debe destacar el avance positivo experimentado en los últimos años. Aún así, la peor nota se obtienen en la comprensión de estrategias para desarrollar el capital humano."(Becker B, 2001)

En la nueva economía global, el capital humano constituye la base de la creación de valor. Inclusive en el sector financiero, varías empresas calificadoras incluyen el factor humano en sus evaluaciones.

Kaplan plantea que hasta un 85% del valor de una empresa esta representado por sus activos intangibles.

Los sistemas de calificación para el valor de mercado de las empresas han provocado que históricamente se le de demasiado peso a los aspectos tangibles de una organización, que comprenden entre otros valor de activos, clientes, etc. Con la evolución de los mercados, se ha demostrado que la importancia de las capacidades organizativas y de los bienes intangibles de una organización son mucho más que mera especulación académica. Así, en los últimos diez años se ha generalizado dicho fenómeno, sobre todo en empresas que sostienen su ventaja competitiva de su capital humano. Un ejemplo claro es Microsoft, quien depende principalmente de sus patentes registradas del software que desarrolla, lo cual es fruto de la creatividad de sus empleados. Actualmente, existe un gran número de analistas financieros que incluyendo bienes intangibles en sus modelos de evaluación.

Hay un vínculo directo entre el capital humano y los resultados financieros de la empresa que no es visible en la contabilidad tradicional. Ahora se esta comenzado a entender el potencial que posee esta herramienta, pero realmente lo importante es el proceso de medición. Cuando se pueda medir los bienes intangibles con más precisión, es probable que empezarán los inversores y los profesionales de las finanzas a contemplar los parámetros del capital humano como otro indicador del valor de la empresa.

Es indudable que un activo tan importante para una empresa como lo es su personal, raras veces se encuentra incluido en la estrategia de largo plazo de las organizaciones. Durante la investigación se analizará el desarrollo del factor humano en las estrategias de las organizaciones.

Para desarrollar el instrumento de captación se debe primeramente definir los factores que definen la inclusión del capital humano en las estrategias de largo plazo de la organización.

5.11 Factores determinantes de la inclusión del capital humano en el propósito de largo plazo

Los cuadros de mando integrales o Balanced Scorecard para recursos humanos, permiten resolver cuestiones básicas tales como el administrar dicho recurso como algo estratégico y demostrar así la contribución de estos recursos al éxito financiero o de resultados de la organización.

Para su estructuración se deben tener en cuenta cuatro aspectos principales:

1. Los elementos clave que formarán parte de los recursos humanos.
2. Un sistema de trabajo de alto rendimiento.
3. Hasta que punto este sistema de trabajo esta coordinado con la estrategia.
4. La eficacia del sistema.

La estructuración del cuadro de mando integral no es sencilla y requiere del conocimiento de la herramienta, sobre todo por parte de quien lleve a cabo la implantación. Por esta razón, con ayuda del análisis que se propone, se puede contar con un esquema para llevar a cabo la integración de los recursos humano en la estrategia de la organización. De igual forma, una tendencia es hacer mediciones de indicadores compuestos, debido a que existen factores complejos de medir con variables aisladas.

A continuación se presenta una síntesis de los factores que determinan una buena gestión de recursos humanos. Es importante señalar que no son únicos y que cada organización o giro puede determinar los propios que le puedan aplicar. A su vez, constituyen un extracto de los trabajos de investigación de Becker, Huselid y Ulrich (Becker, B., 2001) en su libro "Cuadro de Mando para Recursos Humanos" según lo expuesto por Brown (Graham, M., 1996):

a) Los planes de carrera se han vuelto un factor de vital importancia para las organizaciones. Incluso se han vuelto una ventaja competitiva, i.e., un factor que les da mayor seguridad a los empleados en su trabajo. De hecho, los planes de carrera definen la proyección profesional que las organizaciones tienen para sus empleados desde su ingreso, pasando por su desarrollo hasta llegar a su separación. Una organización debe asegurarse que las perspectivas de su personal se cumplan tanto en el aspecto profesional, en el personal y en el de

pertenencia. De lo contrario, se generará frustración en sus empleados en el mediano y largo plazo, lo cual puede promover un conflicto de intereses al no ver alcanzadas sus metas. Más aún, entre las mejores prácticas en este rubro, existen empresas que de acuerdo con su estrategia de largo plazo, buscan que dentro de sus futuros candidatos a empleados estén brillantes egresados de universidades e inclusive bajan a un nivel de bachillerato, ofreciendo para ello empleos temporales a los alumnos que les interese en un futuro trabajar para ellos. De manera que cuando ingresan a la organización de tiempo completo, tienen pleno conocimiento de las funciones y actividades que se realizan.

b) La formación de los empleados es de vital importancia en un mundo globalizado donde la igualdad de acceso a las mercancías, mercados y clientes se vuelve cada día más homogéneo. De hecho, la preparación del personal puede significar la diferencia competitiva de una organización. Es un hecho de que existen diferentes variables a través de las cuales se puede medir el grado de formación de los empleados, y éstas puede ser a el nivel de escolaridad, horas de capacitación, evaluación y certificación de conocimientos y capacidades, etc. Por supuesto, ninguno de estos indicadores es por si solo una medida confiable, como lo propone Brown, se sugiere la creación de un índice compuesto por diferentes variables. En este caso, obviamente, el objeto de la investigación es el establecer la forma en que las organizaciones miden y controlan el factor de la formación.

c) El factor de desarrollo está ligado a la formación y a los planes de carrera pues de nada sirve el contar con un empleado de excelente formación si no se le ofrece un plan de ascenso de acuerdo con su capacidad. Asimismo, un empleado cuya formación es superior a su puesto lo más probable es que termine en una situación de fastidio absoluto y busque nuevas opciones que le generen retos más interesantes. Por el contrario, un empleado con una formación inferior al puesto que desempeña frenará el desarrollo de las áreas de trabajo a su cargo y difícilmente permitirá la maximización de las capacidades del área. Así, el desarrollo está ligado fuertemente con los planes de carrera establecidos para los trabajadores. Por tanto, si se tiene un plan de carrera son fácilmente identificables las capacidades a desarrollar de acuerdo con las funciones que se tienen planeadas para cada empleado.

d) Conocimiento. Actualmente los sistemas de conocimiento han tomado una importancia sin precedentes. Las organizaciones cada vez se muestran más interesadas por invertir en ellos, debido a que mitigan el impacto de la fuga de personal experimentado. La finalidad de los sistemas de conocimiento es la de respaldar la experiencia que adquieren las personas en el transcurso del tiempo, es decir, es una especie de banco de soluciones para que una persona de nuevo ingreso pueda resolver problemas que requieren de experiencia previa en las funciones que desempeña, de manera que no represente un riesgo demasiado severo el hecho de que un empleado opte por egresar de la

organización, y por ende salga con ese conocimiento adquirido a través del tiempo.

e) Permanencia en el empleo. Un empleado que siempre tiene la preocupación de ser despedido, difícilmente desarrollará un sentido de pertenencia a la organización y lejos de generar lealtad, generará resentimiento contra ella. Es decir, debido a que sus necesidades no son satisfechas en este rubro, es muy probable que no se de la satisfacción apropiada del personal.

f) Inclusión de los empleados en la estrategia de la organización. De acuerdo con la metodología de Norton y Kaplan, una estrategia tiene mayores probabilidades de éxito cuando sus empleados la conocen. Como ejemplo, Mobil Oil en Estados Unidos fue testigo de este fenómeno debido al inicio de un plan estratégico a mediados de la década de los 90´s. Dentro de dicho servicio, el personal se encargaba directamente de abastecer de combustible a las estaciones y ese fue el factor clave que les dio información exacta acerca de los niveles de los procedimientos en las estaciones expendedoras de combustible. Ha sido claro que sin ellos no se hubiera conocido la estrategia para posicionarse de manera precisa en el mercado y difícilmente se podría haber contribuido en la mejora del sistema.

g) Integridad física de los trabajadores. Este es un factor de gran importancia pues la seguridad de los empleados en cuanto a su

seguridad evita mermas en las utilidades y a su vez evita riesgos innecesarios en el trabajo.

h) Planes de incentivos. Es conocido que el porcentaje de incentivo sobre el sueldo base es un indicador confiable para motivar a los trabajadores con mayor nivel de compromiso con la organización.

i) Relación empleado-empresa. En una organización robusta siempre debe cuidarse la relación empleado-empresa, puesto que a pesar de que una organización pueda afirmar que tiene políticas benignas para sus empleados, si el número de litigios proporcionales con el número de empleados es muy alto, este sería un indicador de fallas en el clima organizacional.

j) Procesos de ingreso. Los procedimientos de ingreso juegan un papel de gran importancia puesto que así se puede fomentar una percepción de contar con políticas de transparencia y justicia con las que se cubren las vacantes. Un factor también de importancia a tomarse en consideración es el tiempo de cobertura de las vacantes.

k) Parte del Presupuesto otorgado para recursos humanos con relación al total. Es importante conocer la proporción del presupuesto asignado para los recursos humanos dentro de la organización puesto que esto que determina, en parte, la importancia relativa que tiene para la organización dicho recurso. Sin embargo, y por obvias de operatividad, las proporciones no pueden ser de la misma

magnitud que las de los procesos de producción, aunque en todo caso debería representar un porcentaje significativo.

De acuerdo con las variables descritas anteriormente, fue elaborado un cuestionario *ad hoc* para analizar si las empresas que se eligieron contaban con un proceso de seguimiento o control de dichas variables, las cuales, según Becker, Huselid y Ulrico (2001), son factores esenciales en las organizaciones que tienen las mejores prácticas en gestión de personal. Con este propósito en mente, los *cuadros de mando integral para recursos humanos* y las *técnicas de medición de la estrategia,* sugeridas por consultores reconocidos e investigadores en este campo, como Mark Graham Brown, Edward Norton y Robert Kaplan, servirán de base para el proyecto.

El cuestionario se diseñó para obtener información acerca de los factores determinantes en la gestión de recursos humanos que se mencionaron en el presente capítulo, de manera que se pueda dilucidar si es el caso que la organización otorgue cierta importancia al factor humano. Con ello se debería reflejar tal situación en los indicadores utilizados.

Así, el I primer factor son los planes de carrera. Para esto, se pregunta a la organización si cuenta con estos planes. Adicionalmente, se incorpora una pregunta más acerca de la etapa en que aplican estos planes de carrera, para contar con mayor información al respecto.

El siguiente factor consiste en la formación profesional que esta relacionado con el factor desarrollo. Para ello, se cuestionó acerca del promedio de escolaridad y si se contaba con un diagnóstico de necesidades de capacitación. Además, se preguntó también acerca del número de horas de capacitación que recibían los trabajadores al año y si la organización fomentaba el desarrollo profesional de sus trabajadores.

El siguiente grupo de preguntas se relaciona con el inciso d) y se asocian con los sistemas de conocimiento. Esta pregunta es algo compleja debido a que el desarrollo de sistemas de conocimiento son poco conocidos. Así, para conformar una pregunta que tuviese un mayor grado de entendimiento, se preguntó acerca de los sistemas de evaluación del desempeño y cual era el objetivo de dichos sistemas. De hecho, uno de sus objetivos consiste en diseñar para tener conocimiento acerca de la experiencia de los trabajadores y así contar con un indicador que coadyuve a disminuir la brecha de experiencia entre los diferentes empleados de la organización.

Para el caso de la permanencia en el empleo la cual está ligada a la satisfacción del personal, se aplicó un grupo de preguntas enfocadas a analizar la medición de este factor. En este sentido, las interrogantes básicas son: ¿se mide el nivel de satisfacción de los empleados? Si es así ¿cómo se lleva a cabo? Además, si se tiene conocimiento de cuales son las áreas de mayor rotación y el por qué se considera así. A su vez,

se consideró también importante contar con algún conocimiento del porcentaje de rotación que existe en el personal. Finalmente, se indago acerca de la antigüedad promedio en el empleo. Con esta información puede tenerse un acercamiento razonable acerca del nivel de satisfacción del personal.

Otro factor importante son los planes de retiro puesto que una organización robusta debe contemplar el futuro de sus empleados. Asociado con ello se interrogó acerca de la existencia de planes de retiro y en caso de ser afirmativa la respuesta, se indagó sobre que tipo de empleados se aplicaban dichos planes.

Una cuestión que pareció de importancia fue la integridad física de los empleados, puesto que este factor esta cobrando gran relevancia a nivel internacional. De hecho, se tienen actualmente los sistemas OSHAS (Organization Standar for Health and Security System) con el cual se estima que no será demasiado largo el plazo en el cual se tenga como una condicionante indispensable para penetrar a otros mercados. Es un hecho que existen una gran variedad de lugares alo largo del mundo donde ya se aplican de manera regular, como el caso de Europa, en lá cual se tiene gran desarrollo en cuanto a la integración de este tipo de sistemas. Lamentablemente, este tipo de información es algo difícil de conseguir, debido a lo delicado del tema, puesto que difícilmente un administrador aceptará el hecho de que dentro de su organización no es importante la integridad física de los trabajadores dentro. Por ende,

esta pregunta se enfocó fundamentalmente en conocer el medio, si lo hubiese, para controlar accidentes.

En el caso de los sistemas de compensación, se incluyó dentro del cuestionario una pregunta acerca de la existencia de sistemas de evaluación del desempeño. En caso de contar con una respuesta afirmativa, se interrogaba para que niveles aplicaba ésta. Se consideró de importancia puesto que las mejores prácticas en cuanto a la gestión de recursos humanos están íntimamente vinculadas con los sistemas que tienen altos porcentajes de empleados sujetos a dichos planes de compensación.

En el caso de la relación empleado-empresa se agregó una pregunta acerca de los litigios laborales que la empresa había enfrentado el último año. Sin embargo, al realizar algunas consultas con ciertos administradores de los departamentos de recursos humanos, mencionaron que ese tipo de información es considerada confidencial, por lo cual se decidió no agregarla.

Otro factor que revela la importancia de los recursos humanos para la organización es el presupuesto que se asigna al departamento que lo administra. Para ello, se preguntó sobre el número de empleados por profesional de recursos humanos.

Para el caso de los procesos de ingreso se incluyó una pregunta acerca del porcentaje de promociones internas, para así tener alguna

idea del nivel de este factor (puesto que las mejores planeaciones se corresponden a un mayor porcentaje de promoción interna).

Finalmente un factor de vital importancia fue la inclusión del personal en la estrategia. En este sentido, Norton y Kaplan afirman que este factor determina en gran medida el éxito de la organización.

Finalizando este capítulo, con las respuestas que proporcionaron las diferentes organizaciones a los que se aplicó el cuestionario, se obtuvo información de valor fundamental para distinguir el grado de compromiso que las dichas compañías tenían en el aspecto de recursos humanos. Los resultados serán presentados y discutidos en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 6

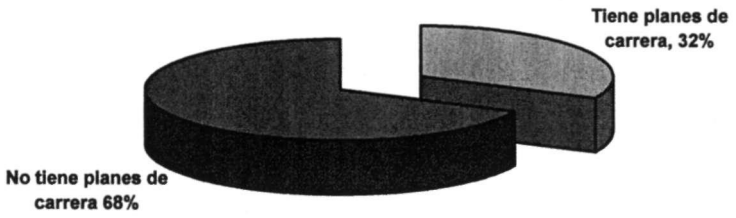
RESULTADOS

En este capítulo se muestran los resultados de los 25 cuestionarios aplicados a los gerentes, jefes u homólogos de las áreas de recursos humanos. El instrumento principal para la obtención de la información fue un cuestionario de 23 preguntas (el cual se presenta su formato en el anexo de este trabajo).

6.1 Resultados y análisis del cuestionario aplicado

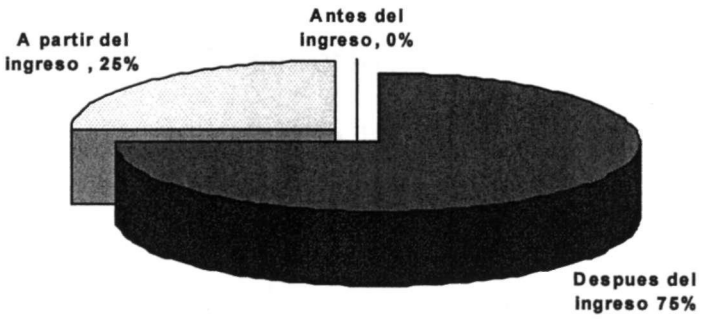
La pregunta número 1 cuestionó sobre la existencia de los planes de carrera en la organización. De los 25 cuestionarios realizados el 68% afirmó no contar con planes de carrera para los empleados de la organización, solo el 32% contaba con estos planes. En la siguiente figura, se presentan gráficamente dichos valores.

6.1 Planes de carrera
¿Tiene planes de carrera para sus empleados?



La pregunta número 2 se aplicaba en caso de ser afirmativa la primera y en este caso la pregunta se asocia con el hecho de sí se cuenta con planes de carrera, para lo cual se dieron tres opciones, a saber, antes del ingreso, al ingreso y después del ingreso. Solo el 32% que afirmó tener esos planes, puesto que en el 75% de los casos los planes se hacen a partir del ingreso de los trabajadores a la empresa y en el 25% desarrolla esos planes después de que el trabajador ingresó a la organización. A continuación se presenta de manera gráfica los resultados.

6.2 Etapa del proceso de contratación en que están planteados los planes de carrera



El objetivo de las dos primeras preguntas consistió en conocer el desarrollo de los planes de carrera dentro de las organizaciones en Aguascalientes. Con la información anteriormente desplegada, el resultado fue contundente: aun se encuentra en una etapa inicial en las

organizaciones del Estado dichos planes y esto puede ser un reflejo del grado de integración del sector académico con el sector productivo. Es conocido que entre las mejores prácticas de integración del personal se cuenta con planes de carrera de las empresas muy sólidos previos al ingreso del personal (incluso desde el nivel medio superior), por lo cual es evidente que en este punto se sugiere un área importante de oportunidad.

Además de saber si contaban con planes de carrera, se consideró relevante el conocer en que etapa del proceso de contratación se realizaban. En este sentido, las organizaciones que contaban con planes de carrera, generalmente los iniciaban a partir del ingreso del trabajador a la empresa, lo cual puede reflejar una falta de planeación en la integración del capital intelectual a la organización.

La pregunta número 3 se enfocó a la obtención del nivel de escolarización de los empleados de las organizaciones. El método para medir este factor fue el siguiente: de acuerdo con el nivel de escolarización que informó cada organización, se realizó una promedio por cada nivel escolar, es decir, un promedio por nivel de primaria, otro para el de secundaría y un tercero para el nivel de preparatoria (no fue llevado a cabo el de profesional y postgrado, puesto que de las 25 empresas dentro de la muestro no existió alguna que alcanzará dicho parámetro). Los promedios fueron:

- Primaria: 5.8 (esto es, un poco más del quinto año de primaria).

- Secundaria: 7.6 (es decir, un poco más de primero de secundaria).
- Preparatoria: 11 (que equivale al segundo año de bachillerato).

Posterior a encontrar tales cantidades se calculó un promedio ponderado general de los tres parámetros, proporcionando un resultado global de 8.14 años de educación, es decir, un poco más del segundo año de secundaria.

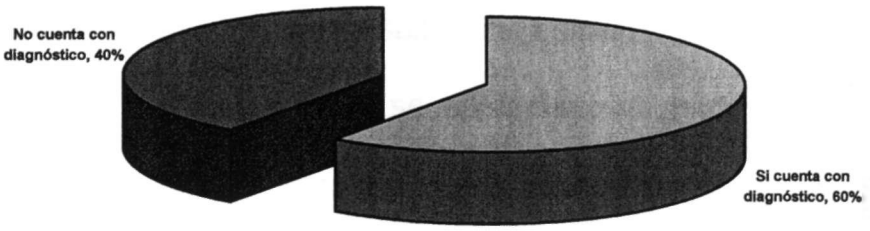
Para el caso de la tercera pregunta, se tienen consideraciones de interés. Por ejemplo, si se tiene un nivel de escolaridad muy bajo, es muy probable que cuando requiera puestos de supervisión o de mayor responsabilidad, se tenga la necesidad que contratar trabajadores externos, lo que en algún futuro puede crear frustración en los trabajadores de los niveles inferiores, pues visualizarían la promoción interna como algo difícil de conseguir.

Para contar con cifras con las cuales contrastar los resultados anteriores, y de acuerdo a las cifras del INEGI para el año 2000, a nivel nacional se tiene un promedio de escolaridad 7.6 años (el cual, para cualquier consideración, puede considerarse como muy bajo). Así, para el estudio que se llevó a cabo el promedio general tuvo un nivel superior a dicho valor.

Cabe señalar, además, que por un estudio realizado por Becker, Huselid y Ulrico, es un hecho estadísticamente significativo la íntima relación que existe entre el éxito de las empresas y el nivel profesional de sus trabajadores (Becker B, 2002).

La pregunta número 4 se asociaba con la identificación de necesidades de capacitación. En este punto, 23 fueron las empresas que la contestaron. El 60% respondió que si realizaba un diagnóstico y el 40% negó que lo hicieran. A continuación se presenta de manera gráfica los resultados.

6.3 Diagnóstico de necesidades de capacitación
¿Cuenta con un diagnóstico de necesidades de capacitación?



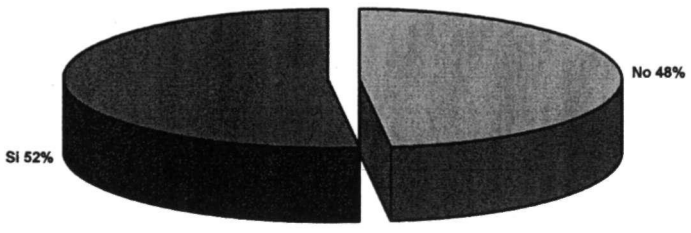
Esta pregunta estuvo dirigida para conocer la existía de algún nivel de planeación en la formación de los trabajadores (la cual se logra, por supuesto, a través de un diagnóstico de necesidades de capacitación). Debido a que, como ya se mencionó, un 40% reveló que no se llevaba a cabo, de aquí se deduce que un porcentaje de las organizaciones entrevistadas no planea la capacitación, con lo cual no hay sustento para considerar un nivel apropiado de involucramiento del capital humano en los planes de largo plazo de dichas compañías.

La pregunta número 5 se enfocaba a conocer las horas promedio de capacitación que tienen los trabajadores en el año. La información recabada se calculó promediando las horas de capacitación que mencionaron las organizaciones. Cabe señalar que no se incluyeron los

cuestionarios que dejaron la respuesta en blanco para que no influyeran dichos valores extremos en el resultado. El cálculo final fue de 18.09 horas de capacitación en el año. Este valor es bajo si se compara con el promedio de 72 horas anuales que las empresas de vanguardia nacional ofrecen a sus empleados (Becker B, 2001) y que adicionalmente cuentan con sistemas de trabajo de alto rendimiento. En este sentido, hay que tener bajo consideración que es de poco valor la capacitación sin un diagnóstico apropiado de esas necesidades.

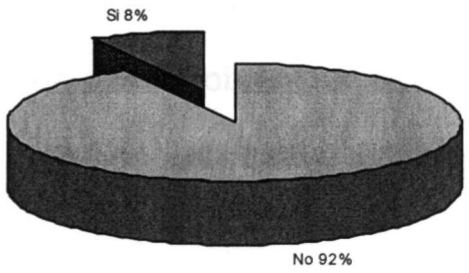
Ahora, la pregunta número 6 se asocia con la información de si las empresas otorgan apoyos a sus empleados para incrementar su nivel profesional. De la figura siguiente, se observa que alrededor de la mitad sí lo hace. Los estímulos consistían en ayuda económica para inscripciones, material escolar y colegiaturas (incluso una empresa mencionó que contaba con apoyos para estudios de maestría). Así, en este aspecto, se observa un cierto nivel de preocupación de las empresas por fomentar el desarrollo profesional de sus empleados.

6.4 Desarrollo profesional
¿Otorga alguna facilidad para que sus empleados incrementen su desarrollo profesional?



La pregunta número 7 se enfocó a saber si las empresas contaban con sistemas de evaluación del desempeño. El resultado fue que el 92% si contaba con dichos sistemas mientras que el 8% no. Esto demuestra que en las empresas investigadas existe un nivel importante de interés por medir el desempeño de sus empleados.

6.5 Sistemas de evaluación del desempeño
¿Tiene algún sistema para evaluación del desempeño?



La octava pregunta se asoció con el hecho de conocer el propósito que tenían los sistemas de evaluación del desempeño. Las respuestas estuvieron divididas, de la siguiente manera (cabe mencionar que de los 25 cuestionarios aplicados, uno no tuvo respuesta, por lo que la base son 24):

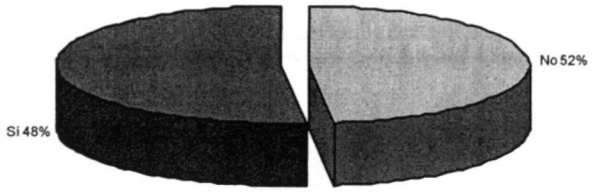
- Un 29% de las compañías contestaron que sus sistemas de evaluación del desempeño estaban relacionadas con el reconocimiento, motivación, premios etc. En este caso se tiene un voto de confianza al

sistema con la finalidad de mejorar el nivel de satisfacción de los empleados con la meta básica de incrementar su autoestima.

- Un 17% de las empresas relacionaron los sistemas de evaluación con el factor económico, esto es, agregaron algún estímulo al sueldo.
- En un 17% de los cuestionarios se relacionó a los sistemas de evaluación con la permanencia y el desarrollo de los empleados mejor evaluados.
- Un 21% de las empresas coinciden en utilizar los sistemas de evaluación como una herramienta para el incremento de la productividad y eficiencia. Relacionan dichos sistemas con parámetros de medición para la obtención de estos indicadores.
- Un 13% de las compañías enfocaron su respuesta a utilizar los sistemas de evaluación para integrar y mejorar el capital intelectual. En un caso se contesto que se utiliza para integrar al personal de menor rendimiento, es decir, para desarrollar sus potencialidades. Otra firma sostiene que utiliza el sistema para ver que habilidades se tienen y cuales se requiere desarrollar.

La pregunta número 9 tenía el objeto de identificar si en las empresas se mide el clima laboral. La respuesta fue que un 48% de los casos se confirma la medición mientras que un 52% negó realizar dicha medición. En la figura siguiente se presenta de manera el resultado.

6.6 Nivel de satisfacción de los trabajadores
¿Mide el nivel de satisfacción de sus trabajadores?

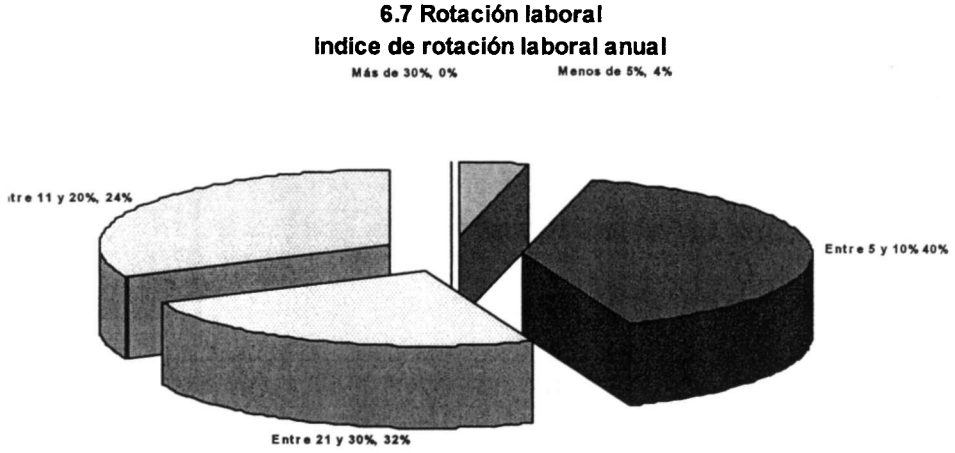


La décima pregunta fue un complemento de la novena puesto que se indagó acerca de la forma en que mide la satisfacción de los empleados. Conforme a las repuestas obtenidas, éstas se agruparon de acuerdo con el modo de medir la satisfacción de los empleados. El resultado fue el siguiente:

- Encuestas o cuestionarios: 5.
- Estudio de clima: 1.
- Buzón de quejas: 2.
- Nivel de rotación: 2.
- Reuniones de trabajo: 1.
- Recepciones de sugerencias: 1.

La pregunta # 11 se elaboró para proporcionar una idea del nivel de rotación de empleados. Sólo una organización (4%) registró una rotación inferior al 5%, 10 empresas (40%) oscilaban entre el 5 y el 10%, 6 empresas (24%) tuvieron un nivel entre el 11 y el 20% y el restante 32% se acotaban al rango de entre 21 y 30%. Cabe señalar

que ninguna mencionó estar por encima del 30% de rotación de personal. La siguiente figura presenta de manera grafica los resultados.



A un nivel comparativo, el 96% de las empresas cuestionadas coincidió en un contar con un nivel de rotación de entre 10 y 30% anual, el cual no es muy alto comparado con un 34% de las empresas de Estados Unidos, según Becker, Huselid y Ulrich (Becker B, 2001) Sin embargo, esta cifra puede no ser del todo confiable, pues las condiciones económicas de dicho país es muy distinto al nuestro. Esto es, en México existe un déficit de empleo, lo cual obliga a una gran cantidad de trabajadores a permanecer en el mismo. Una posibilidad de analizar con mayor profundidad el problema podría consistir en conformar algún estudio de rotación por giro empresarial y de esta forma se podría obtener un parámetro mas objetivo asociado con las condiciones económicas. Cabe señalar, como dato curioso, que 18 empresas mencionaron que el índice de rotación laboral había descendido en los últimos 5 años.

La pregunta número 12 completa a la pregunta 11, con respecto a si tienen identificadas las áreas con mayor rotación. A continuación se presentan los resultados:

- Producción: 10.
- Ventas: 2.
- Otros: 12.
- No respuesta: 1.

La pregunta número 13 se realizó para reforzar las dos anteriores, y consistió en preguntar acerca de las causas de la rotación laboral. Las causas más comunes de rotación fueron:

- Oferta de trabajo: 7.
- Poco compromiso: 2.
- Bajo nivel de preparación: 2.
- Condiciones de trabajo: 2.
- Sueldos: 2.
- Otras: 9.

Finalmente, en cuanto al tópico de la rotación laboral, la pregunta número 14 se formuló en el sentido de la identificación de las áreas con menor rotación de personal. Los resultados fueron los siguientes:

- Personal de oficinas de áreas administrativas: 14.
- Personal de planta o base: 2.
- Antigüedad: 2.
- Sin respuesta: 2.

- Mantenimiento: 2.
- Otras: 3.

Mediante un análisis global de las preguntas 12, 13 y 14 se concluye que las áreas de producción resultaron ser las de mayor rotación, continuando por ventas el área de ventas (aunque de forma algo distante). En cuanto a las causas, existió consistencia en cuanto a que la respuesta está relacionada con la oferta de empleo en los niveles de personal de líneas de producción (esto puede explicarse, en parte, debido a que en las últimas décadas Aguascalientes ha experimentado un desarrollo industrial dinámico con fuertes inversiones de industrias manufactureras, que provocaron un incremento en la oferta de trabajo en las áreas productivas).

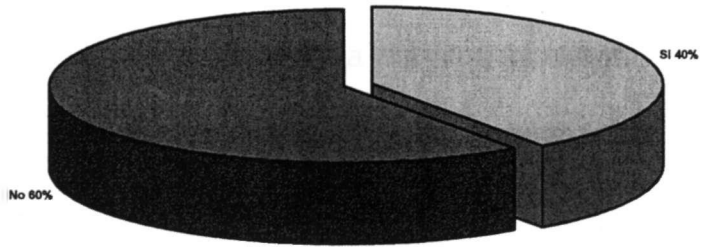
En contraste, las áreas que menor rotación presentan fueron las administrativas (esto apertura, por supuesto, una avenida de investigación para indagar las razones por las cuales dichas áreas son las que tienen la menor rotación de personal).

La pregunta número 15 se concibió para conocer el nivel promedio de antigüedad de los empleados. El resultado fue un promedio de 4.92 años de antigüedad en el trabajo. El objetivo de esta pregunta era tener un parámetro de comparación y poder así contrastar una empresa sólida contra una débil.

La pregunta número 16 cuestionaba sobre la existencia de planes de retiro para los empleados. En este caso, un 40% afirmó tenerlos contra

un 60% que negó contar con ellos. En forma gráfica, las respuestas son las siguientes.

6.8 Planes de retiro
¿Cuenta con planes de retiro para sus empleados?



La pregunta número 17 se diseño para conocer los niveles jerárquicos que cuenta con la prestación de planes de retiros. Cabe señalar que se dio respuesta en solo 6 cuestionarios. Los resultados son:

- 2 de las 6 empresas contestaron que ofrecían los planes de retiro del IMSS.
- 1 mencionó que había planes para los operarios.
- 1 aseguró que existían planes de retiro para todos.
- 1 contestó que había planes de retiro para aquellos que cumplían con la antigüedad de ley.

En el estudio que propone Becker, Huselid e Ulrich, se afirma que las empresas con mejores resultados económicos ofrecen los mejores sistemas de retiro. Con esto hecho se puede inferir que este rubro es particularmente débil y se constituye como un área de oportunidad importante a las compañías.

La pregunta número 18 se relaciona con la seguridad de los trabajadores. Debido a que no es posible realizar, de manera confiable, la pregunta de manera directa, se diseño para que se proporcionará información acerca del control de accidentes y en dicho sentido se preguntó acerca de la existencia de algún método para el control de los mismos. Las respuestas fueron las siguientes:

- Seis de las empresas contestaron de forma afirmativa, a través de las comisiones de seguridad e higiene.
- Cinco no contaban con tales programas.
- Tres de las compañías cuentan con programas de mantenimiento.
- Tres de las firmas tienen programas de incentivos, reconocimientos y recompensas.
- Dos de las empresas cuentan con programas de señalizaciones.
- Finalmente, dos de las firmas informaron contar con un programa de reducción de accidentes.

En la pregunta 19 el tema cambió hacia la integridad física de los trabajadores, el cual también es un tema fundamental del recurso humano. En cuanto a su diseño, y debido a la complejidad del tema, se preguntó acerca del control de accidentes (en este aspecto las 25 empresas contestaron). Las respuestas más representativas fueron:

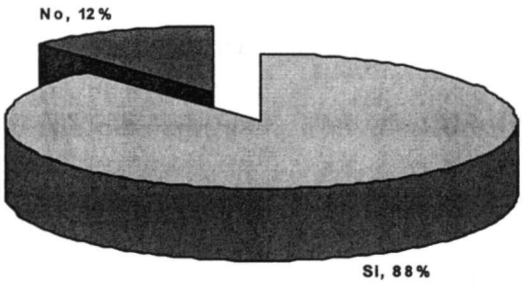
- 6 empresas coincidieron en tener un sistema de control de accidentes a través de las comisiones mixtas de seguridad e higiene.
- 5 no contestaron o negaron tener un medio de control de accidentes.

Esta pregunta tenía la intención de verificar el cuidado de las organizaciones hacia a la integridad de sus trabajadores. En función de las respuestas, es claro que las mismas no indican la no existencia de compromisos con la seguridad física de sus empleados. El resultado trascendental fue el verificar que una cantidad apreciable de compañías si cuentan con medios sistemáticos de control de accidentes o incluso sistemas de gestión para la seguridad e higiene laboral.

Un sistema de control de enfermedad (mediante un consultorio interno o el empleo de un médico) puede proporcionar información muy valiosa para la organización. Esto es, aun cuando no es un factor de control interno, puede servir potencialmente para tomar ciertas benéficas para la organización (como el tener un registro estadístico de las enfermedades más recurrentes, lo cual puede llevar a reducir considerablemente el índice de ausentismo).

La pregunta número 19 cuestionaba sobre la existencia de sistemas de compensación por el desempeño en las empresas. El 88% de las empresas afirmó contar con ellos y un 12% negó contar con tales sistemas. De manera gráfica, se presenta a continuación el resultado.

6.9 Sistemas de compensación
¿Tiene sistemas de compensación por desempeño?



Esta pregunta fue elaborada para contar con un marco de comparación con respecto a las prácticas de empresas con sistemas de trabajo de alto rendimiento. Cabe señalar que en el estudio realizado por Becker, Huselid y Ulrich, tales estas organizaciones cuentan con sistemas de compensación por desempeño que incluye un porcentaje mas alto de trabajadores que en las empresas con menor desempeño (Becker B, 2001).

La pregunta número 20 interrogó acerca del número de empleados por trabajadores en el departamento de recursos humanos. El resultado fue un promedio de 34 empleados por trabajador en el área de recursos humanos. Cabe aclarar que el hecho de conocer el número de empleados por personal de recursos humanos es un factor proporciona información muy útil sobre la proporción del presupuesto de la compañía que se emplea para esta actividad. Con ello puede inferirse el grado de importancia que se le otorga a esta área. Sin embargo, hay que resaltar que debería existir una congruencia razonable en este aspecto, pues el

hecho de contar con departamentos de recursos humanos muy grandes puede generar costos muy altos a las organizaciones, reduciendo por tanto sus índices financieros de competitividad.

La pregunta número 21 se relacionó con el porcentaje de plazas que se cubren con promociones internas. El resulto fue un promedio general de 54.38%. Este factor es sumamente relevante debido a que puede incidir en la satisfacción del personal así como en la planeación de las necesidades de capacitación y en el desarrollo profesional. Esto es, una empresa que recurre frecuentemente a la promoción externa puede tener un problema en el desarrollo profesional debido a la poca capacidad de producción de empleados e incluso puede ser un problema de planeación de su capital humano. Todo ello puede evidentemente generar graves consecuencias de insatisfacción entre los trabajadores, mismos que podrían estar esperando una oportunidad de desarrollo. En forma comparativa, y según el estudio de Becker, Huselid e Ulrich, los porcentajes fluctuaron en los Estados Unidos entre el 36 y el 40% entre las empresas con menor porcentaje de promoción interna, los cuales son relativamente bajos con respecto al 56% que había sido mencionado.

La pregunta número 22 se enfocó a conocer si existían mecanismos de comunicación de los planes estratégicos de la organización a todos los empleados. El resultado fue que solo una empresa afirmó comunicar tal información a todos los empleados (conviene señalar, sin embargo, el hecho de que solo se tomaron en cuenta aquellas respuestas que

afirmaban categóricamente que lo comunicaban a todos los niveles y no solo a algunos).

La pregunta número 23 tuvo como objeto el dilucidar la forma en que se comunicaban los planes estratégicos referidos en la pregunta anterior, e igual que en ese caso, solo una organización informó acerca del operativo que llevaba a cabo para comunicar tales planes.

Las últimas dos preguntas tienen que ver con la integración directa del capital humano en la planeación estratégica de la organización. Actualmente, se tiene la idea de que el comunicar a todo el personal la estrategia de la compañía puede ser peligroso debido a que podrían hacerse llegar a empresas competidoras. Sin embargo, como Norton y Kaplan concluyen, el 80% del éxito de una estrategia depende de la implementación de los planes y no tanto de la estrategia en sí, lo cual invalida la creencia antes referida de que cualquier organización puede implementar una estrategia semejante con los mismos resultados. Más aún, se tienen ejemplos, como el de la compañía "Mobil" en los Estados Unidos, en los cuales es claro que el éxito de la estrategia de las dichas organizaciones se debió en gran medida al involucramiento del personal de línea.

Por ésta razón el cuestionamiento básico se asociaba con el hecho de si se comunica la estrategia de la organización a todo el personal. La respuesta fue contundente: solo una compañía contesto de forma afirmativa.

La última pregunta se diseño para cuestionar la forma en que se hacía llegar (si fuese el caso) la información de los planes estratégicos a todo el personal. La única respuesta que se obtuvo fue que se llevaba a cabo a través de una campaña de comunicación interna.

En el siguiente cuadro se presenta de manera resumida los resultados de los cuestionarios.

Tabla 1 Resumen del cuestionario

Pregunta	SI	No
1. Planes de carrera	8 (32%)	17 (68%)
2. Etapa de planes de carrera	Antes del ingreso: 0	
	A partir del ingreso: 6 (75%)	
	Después del ingreso: 2 (25%)	
3. Promedio escolarización	Primaria: 15 (60%)	
	Secundaria: 10 (40%)	
	Promedio general: 8.14 años	
4. Diagnóstico nec. cap.	Si: 60%	No: 40%
5. Prom. horas formación	18.1 horas por trab.	
6. Facilidad de des. prof.	Si: 48%	No: 52%
7. Sistema eval. desemp.	Sí: 23	No. 2
8. Objetivo del sistema ev. des.	Respuesta abierta	
9. Medición del nivel de satisf.	Si: 12 (48%)	No: 13 (52%)
10. Como se hace la medición	Respuesta abierta	
11. Índice de rotación laboral	Menos de 5: 1 (4%)	Entre 5 y 10: 10 (40%)
	Entre 11 y 20: 6 (24%)	Entre 20 y 30: 8 (32%)
12. Área de mayor rotación	Respuesta abierta	
13. Causa de rotación	Respuesta abierta	
14. Área de menor rotación	Respuesta abierta	
15. Promedio antigüedad laboral	4.92 años	
16. Existencia programas retiro	Si: 10 (40%)	No: 15 (60%)
17. Requisitos de prog. retiro	Respuesta abierta	
18. Medios para control de acc.	Respuesta abierta	
19. Sistemas de comp. desemp.	Sí: 22 (88%)	No: 3 (12%)
20. Empleados/R.H.	34	
21. Porc. de puestos prom. interna	54.40%	
22. Comunicación planes estrat.	Si: 1 (4%)	No: 24 (96%)
23. Forma de comunicar planes	Respuesta abierta	

6.2 Comparación de las mejores prácticas en la gestión de los recursos humanos

Es paradójico que las organizaciones busquen tener éxito en su estrategia cuando no han realizado un análisis de los requerimientos de capital intelectual. Es frecuente ver que cuando una empresa lanza una nueva estrategia se analizan los recursos financieros que hacen falta y los tecnológicos. Sin embargo, no es común que se haga un análisis del capital intelectual, esto es, se da de facto que este capital se integra por sí mismo, lo cual está alejado de la verdad

Actualmente el Balanced Scorecard propone una alternativa razonable para el involucramiento del capital intelectual en el desarrollo de la estrategia de una organización desde una perspectiva largo plazo.

Desafortunadamente, y de acuerdo a la magnitud de una organización, un cuadro de mando integral exclusivamente para recursos humanos puede estar fuera de los márgenes financieros tipo costo-beneficio. Sin embargo, como propone Brown, se puede manejar a través de índices. Ahora, la pregunta clave es: ¿porqué a través de índices? La respuesta es simple: el factor humano es demasiado complejo para medirse con una sola variable (Graham M, 1996).

Después del estudio realizado por Becker, Huselid y Ulrich en empresas con sistemas de trabajo diferente, se identificaron dos grupos: empresas con sistemas de trabajo de alto rendimiento y empresas con

sistemas de trabajo de bajo rendimiento. Los resultados proporcionaron datos interesantes, principalmente con respecto a las prácticas en la gestión de recursos humanos. Se suscitaron hechos interesantes y diferentes, por ejemplo, el que las empresas con sistemas de trabajo de alto rendimiento dedican mas recursos a la selección y contratación, forman mas y mejor a sus empleados y realizan mas actividades de gestión del rendimiento. Vinculando esto al área de incentivos, se utiliza el trabajo en equipo en mayor medida y tienen casi el doble de empleados en las áreas de recursos humanos por número de trabajadores. Cabe señalar que las diferencias no se limitan a las mencionadas, puesto que estas son solo un ejemplo. Más bien, las diferencias provienen de aspectos más profundos y sistemáticos.

Los resultados de las empresas con sistemas de trabajo de alto rendimiento, tuvieron mejores resultados, puesto que han desarrollado una intención estratégica clara y la comunicaron ha sido en forma efectiva hacia sus trabajadores. Asimismo, la rotación de personal fue casi de la mitad, las ventas por empleado se multiplicaron por cuatro, el valor de mercado con respecto al contable de estas empresas fue tres veces superior. En conclusión, la integración del capital humano en la estrategia de la organización presentó una relación estadística bastante significativa (Becker B, 2001).

¿Cuál es la propuesta que se ofrece a las empresas que quieren tener sistemas de trabajo de alto rendimiento con capital humano integrado a sus estrategias?

Se propondrán esquemas con base en las preguntas del cuestionario, sobre los factores sistemáticos que afectan directamente en el capital humano.

Primeramente la planeación del capital humano. De acuerdo con la visión de la organización, es fundamental el analizar donde están los recursos idóneos para la organización. De igual forma en cuanto a donde comprar las materias primas, así como el giro de ellas. En resumen, es fundamental comunicar cuales son los requerimientos de los egresados para integrar al sector productivo.

La pregunta básica es: ¿dónde buscarlos? ¿Se sabe el origen donde se puede abastecer de personal? Es recomendable analizar cuales fuentes son las más idóneas para reclutar al personal que coincide con las expectativas de la organización.

Cuando sea posible es prudente el conformar convenios con instituciones educativas para permitan que sus alumnos puedan practicar en la organización. Esto, por supuesto, debe ser planeado en forma correcta.

Para establecer un adecuado control de la planeación es recomendable que el director de recursos humanos tenga información

precisa de la planeación que la empresa realiza. Por ejemplo de los planes de carrera de los empleados, ¿cuáles no se cumplieron y por que?

De igual forma, al analizar la información acerca del desarrollo y la formación del trabajador, debe existir un equilibrio entre los planes de carrera, la preparación del trabajador y su desarrollo profesional. La pregunta en este punto es: ¿qué habilidades se deben desarrollar en la permanencia en la organización y que se ha hecho para lograrlo? Es frecuente que se otorgue un nivel de responsabilidad más alto a una persona que tiene un excelente desempeño en la operación, lo cual no siempre es recomendable, sobre todo si la persona no ha tenido experiencia en manejo de personal y de un momento a otro se le da la responsabilidad de manejar un grupo de personas. En los casos mas graves, un excelente empleado operativo podría renuncia a la promoción y en un lapso muy corto de tiempo la organización puede estar sin un jefe o supervisor de importancia, así suprimir la posibilidad de contar con un excelente empleado operativo.

El siguiente factor que comprendía un grupo de preguntas ligada al desempeño, lo que se denomina en inglés "perfomance". El performance, según su connotación en inglés, comprende el resultado obtenido, relacionado con una mejora en función del primero. De acuerdo con los resultados de los cuestionarios, la mayoría de las organizaciones entrevistadas contaban con sistemas de evaluación del

desempeño. Sin embargo, la diferencia era el uso que le daban a estos sistemas (los de evaluación del desempeño) pues se usa para dos fines principalmente: la integración de los trabajadores y la relación con el porcentaje de sueldo variable, es decir, un complemento del sueldo.

Otro grupo de factores ligado al capital humano es el del clima laboral, erróneamente identificado como la satisfacción de los empleados y se afirma esto debido a que la satisfacción de un empleado no se acota únicamente al clima laboral. La mayoría de las organizaciones entrevistadas efectivamente lo miden, sin embargo, la forma de hacerlo era variable, desde porcentajes de rotación, encuestas, buzones y cuestionarios (con lo cual se ve claro que no existe un estándar universalmente aceptado al respecto). Así, la forma que comúnmente utilizan las empresas sus sistemas de trabajo de alto rendimiento son básicamente encuestas sistemáticas y completas sobre clima laboral. Actualmente, existen en el mercado encuestas de clima laboral muy completas, mientras que en el caso de organizaciones pequeñas, se puede construir encuestas de clima a través de un "focus group" que se adapte a sus necesidades.

Otro de los factores que puede ser ligado a la satisfacción del personal en cuanto a su clima laboral es el porcentaje de rotación de empleados. Aun cuando no es un factor determinante, la rotación de personal puede ser desglosada y analizada para obtener información valiosa como el porcentaje de ausentismo y las incapacidades médicas.

Incluso, la salud de los trabajadores puede arrojar información importante, tal y como se ha explicado. Actualmente se tiene mayor información sobre las enfermedades pues se sabe, por ejemplo, que las enfermedades del sistema digestivo están relacionadas con el estrés y la alimentación. Además de las enfermedades del sistema digestivo se están presentando con cierta frecuencia enfermedades del sistema circulatorio, por ejemplo, de presiona arterial.

Como complemento, dentro de las respuestas obtenidas, se observó que en las organizaciones entrevistadas existía un alta asociación entre la rotación en los empleados de producción o de línea, y las oferta de trabajo que hay en el estado para esos niveles. Un hecho particularmente interesante es observar que el menor porcentaje de rotación se presenta en puestos administrativos, tal y como se había comentado en la sección anterior.

De igual manera, la antigüedad promedio de los trabajadores de una organización es un factor que puede significar una diferencia competitiva. Por ejemplo, en Japón es un orgullo para el trabajador laborar toda su vida en una misma empresa, lo cual representa una ventaja competitiva importante a la organización puesto que su grado de especialización en el factor humano puede ser muy alto. Además, se cuentan con sistemas de conocimiento que evitan la pérdida de esa experiencia, lo que las hace empresas con un alto nivel de aprendizaje organizacional. En conclusión, las empresas deben definir formas para

incrementar la antigüedad promedio de sus trabajadores y crear sistemas de conocimiento que eviten la fuga de experiencia.

En cuanto a sistemas de retiro, se sabe que un empleado que no se preocupa por despedirán eventual despido, será un empleado que trabaje con mayor ímpetu. Dentro del estudio de Becker, Huselid y Ulrich, se detectó que las empresas con mejores políticas en recursos humanos contaban con excelentes sistemas de retiro.

Un factor de suma importancia es la integridad física de los trabajadores. Esto es, aun con la normatividad al respecto, la autoridad responsable no tiene la capacidad de revisar que esta se cumpla en su totalidad. Afortunadamente, los sistemas de gestión de seguridad e higiene laboral están cobrando relevancia y están sumándose a la estrategia global de responsabilidad social empresarial.

De las organizaciones entrevistadas, aun y cuando utilizaban las comisiones mixtas de seguridad e higiene para el control de accidentes, se percibe que pocas tenían programas más completos como los de cero accidentes que mencionó una organización

El porcentaje de promociones internas proporciona un buen indicador de la eficacia de la planeación de los recursos humanos. En teoría, las promociones internas deberían ser cercanas al 100%. Esto es, el ideal debería ser el contar con planes efectivos de carrera, debido a que frecuentemente se tiene personal calificado para los puestos superiores.

El último factor pero no menos importante es la comunicación efectiva de la estrategia a todos los empleados, se deben tener estrategias sistemáticas para que la totalidad de los empleados de la organización tengan claro que es lo que la empresa persigue para que de esa manera su contribución sea la esperada, aun existen tabúes en ese sentido, se tiene temor de que se pueda filtrar información confidencial hacia la competencia, sin embargo como se ha mencionado la implementación de la estrategia es la que define el éxito de la misma.

¿Qué es lo que una organización puede hacer para tener mejores políticas de recursos humanos y con esto desarrollar estrategias de personal alineadas a la misión y visión de la organización?

Lo primero es contar con sistemas estructurados para la planeación de los recursos humanos, así como se planea la producción se tiene que empezar a planear donde obtener personas de acuerdo con los requerimientos de la organización y que sean congruentes con los valores de la misma.

No sería conveniente establecer una receta de cocina para desarrollar las estrategias, debido a que dependerá de la magnitud y características de cada organización, como producto final se propondrá un método de control general que se pueda adaptar a cualquier empresa pública o privada en la gestión de los recursos humanos.

Un aspecto que está cobrando importancia en las economías desarrolladas es la satisfacción del personal, inclusive hay investigadores que le dan mayor peso que a la medición de la satisfacción del cliente o al mercado cautivo y es interesante el enfoque, debido a que si se analiza profundamente, ¿en función de qué o quién se tiene como resultado la satisfacción del cliente? sin lugar a dudas el origen de la lealtad de los clientes son los empleados. Es importante que se reflexione lo siguiente:

¿Qué es lo que en manufactura asegura la calidad de los productos? En la actualidad se depende de maquinas automáticas, sin embargo, una persona debe programarlas y supervisarlas constantemente pues existen ciertas decisiones que las maquinas aun no pueden tomar.

¿Quién supervisa que los insumos cuenten con el nivel de calidad requerido para producir artículos que superen las expectativas del cliente?

Algo sumamente importante ¿En quién se confía el primer momento de verdad y el último en el que el cliente decide si comprar el artículo o no? La respuesta es el empleado, es difícil que los directivos o gerentes estén en esos momentos.

Si se medita lo anterior es obligado preguntarse ¿Qué se requiere para que los empleados den lo mejor de sí mismos? La satisfacción del

empleado dentro de la organización es uno de los factores fundamentales para incrementar la calidad de los productos y servicios.

En el foro nacional para la transparencia y el combate a la corrupción del año 2002, Durante un foro sobre transparencia y corrupción convocado por el CIDE y la entonces Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, un prominente investigador del IPADE (se omite su nombre debido a que no fue posible obtenerlo) realizó un interesante planteamiento de acuerdo con el esquema que se presenta abajo.

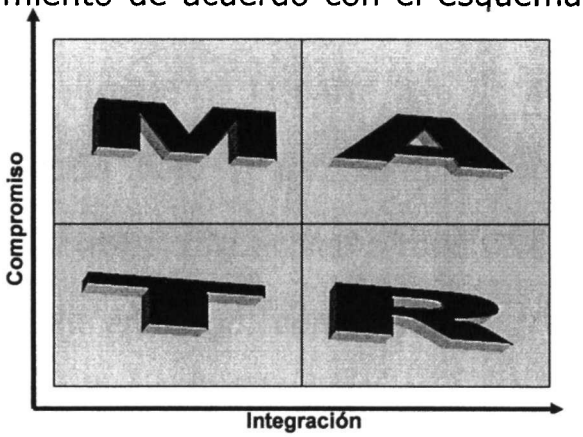


Figura 2 Cuadrante de integración y compromiso

Cada plano de la gráfica mostrada es un cuadrante, en el plano horizontal se representa la integración hacia la derecha es mayor, en el plano vertical se representa el compromiso, por lo que hacia arriba significa un mayor nivel del mismo.

Comenzando con el cuadrante inferior izquierdo esquematizado por un nivel de compromiso bajo en la organización y poca integración, el resultado es que estas personas serán terroristas dentro de la organización, no en el amplio sentido de la palabra, si no en referencia a

personas que bloquearán y se interpondrán a todo aquello que signifique un bienestar para la organización, responderán con agresión a la mínima provocación.

En el cuadrante inferior derecho se encuentran los que están integrados, sin embargo realmente no sienten compromiso con la organización, son rehenes que están dentro de la organización por que no tienen algo mejor por el momento y que a la primera oportunidad se van inclusive por condiciones iguales de ingresos y condiciones.

En el siguiente cuadrante de la parte alta izquierda corresponde a un grado de integración bajo y alto compromiso, los mercenarios, personas entregadas al trabajo, le entran a todo y se esmeran por dar lo mejor de sí mismo, sin embargo, como buenos mercenarios trabajan solos y solo buscan beneficios para ellos, de manera que su bienestar está por encima de todo y de todos inclusive el de la organización, su interés es solo material no se interesan por el bien colectivo.

En el cuadrante superior derecho se representa lo que toda empresa debe aspirar a tener como colaboradores, personas integradas y con un compromiso a prueba de duda, siempre buscan el bien común por del particular, están dispuestos a ceder beneficios propios por los de la empresa o su equipo de trabajo, son los Apóstoles de la organización

6.3 Propuesta para la medición y evaluación de la gestión de los recursos humano en las organizaciones

Después de este preámbulo que hace una analogía acerca de lo importante de tener empleados satisfechos, se comenzará con una propuesta para que las organizaciones puedan evaluar la satisfacción de sus empleados, desafortunadamente con los resultados del cuestionario aplicado, se puede inferir que la situación no es muy halagadora, la medición de la satisfacción se hace de manera escueta y se incluyen pocas variables, si no es que una sola, se reafirman las palabras de David Norton, quien en su prólogo para el cuadro de mando de recursos humanos de Becker, Huselid y Ulrich, menciona la falta de medición en la gestión de los recursos humanos, habla acerca de lo frecuente que es escuchar que es el activo más valioso de la organización, que son lo más importante, sin embargo, la realidad es que se dedican pocos recursos y tiempo a monitorear los factores que determinan la satisfacción del personal.

Es fácil observar como en las organizaciones donde se aplicaron los cuestionarios, se tiene una tendencia para medir la satisfacción de los trabajadores con una sola variable, lo cual es cuestionable, las personas son demasiado complejas para medir su satisfacción con un solo dato. La propuesta es medir satisfacción de los empleados a través de un índice, el cual puede plantearse de la siguiente forma:

En la primera columna se definen las variables que de acuerdo con un estudio interno previo de la organización determinen la satisfacción de los empleados, como ejemplo se podrían mencionar clima laboral, rotación de personal, solicitudes internas de transferencia, ausentismo, índice de estrés, grupos de enfoque, quejas, antigüedad promedio, evaluaciones 360 grados, etc. Es necesario que cada organización seleccione las variables que de acuerdo con sus características sean significativas para el objetivo de la medición, lo siguiente es dar un peso específico en porcentaje que representará el grado de importancia de la variable, de manera que la suma de los pesos específicos sea un 100%.

En la propuesta anterior el índice de satisfacción podría integrarse de la siguiente manera:

Tabla 2

Índice de satisfacción del personal	
Clima laboral	20%
Rotación de personal	15%
Solicitudes internas de transferencia	15%
Ausentismo	15%
Índice de estrés	10%
Grupos de enfoque	10%
Antigüedad	10%
Evaluaciones	5%
Total	**100%**

Lo interesante para cada organización es trasladar las variables involucradas a términos cuantitativos, existen algunas más sencillas que otros, por ejemplo una encuesta de clima laboral puede estar calificada en una escala de1 1 al 100, por lo tanto sólo se multiplicaría el resultado por el porcentaje de ponderación, de manera que una calificación de 100 puntos, sumaría 20% al índice de satisfacción, de acuerdo con la tabla anterior.

Es importante tomar en cuenta que hay variables más importantes que otras, por ejemplo un estudio de clima laboral tiene gran influencia sobre el índice de satisfacción del personal, por lo que se vuelve indispensable que este incluido, además que se le otorgue un peso importante, no es posible fijar un peso específico predeterminado, debido a que las condiciones de cada organización difieren en importancia, la estrategia es la que define el peso e importancia de las variables (Graham M. 1996)

El ausentismo es necesario traducirlo a números para que arroje información de utilidad y pueda ser integrado al índice, de otra manera podría ser incongruente, un ejemplo para hacerlo puede quedar de la siguiente manera:

Si el objetivo de la organización es reducir un ausentismo a menos del 2% mensual se pueden fijar los siguientes parámetros.

Menor a 2%	100%
Entre 2 y 4	80
De 4 a 6	60
Mayor a 6	40

Los umbrales deben ser específicos a las características de la organización para generar un mejor índice. Se debe evitar caer en parámetros discrecionales que no tengan un sustento histórico o de análisis.

Una de las variables anteriores que no es común en el medio es el índice de estrés, algunas organizaciones que llevan un seguimiento lo han calculado de la siguiente manera:

- Promedio de horas trabajadas por semana por empleado
- Incidencia de enfermedades relacionadas con estrés (úlcera, gastritis, hipertensión, etc.)
- Eventos que causan presión en el lugar de trabajo como despidos, resultados financieros pobres.
- Reportes de auto evaluación de estrés de los empleados (se puede levantar por una muestra aleatoria, telefónica, email u otros)
- Prescripciones médicas de medicinas relacionadas con estrés o medicamentos para controlar la presión alta, etc. Al igual que el ausentismo se puede obtener un dato cuantitativo de acuerdo con los

factores que pueden sumar estrés a los trabajadores (Becker B, 2001)

Otra variable donde pueden obtenerse datos con relación a la satisfacción de los empleados son los grupos de enfoque, los cuales se conforman a través de la selección de un segmento de personas de las que se desea conocer una opinión específica, por ejemplo si la organización esta teniendo ciertos problemas con determinados puestos, puede realizar sesiones con esas personas y a través de una serie de preguntas se puede conocer de forma directa la problemática existente sin intermediarios, obteniendo información de primera mano.

Es recomendable realizar un análisis de brecha para determinar el nivel de satisfacción que se tiene y establecer el que se desea un target, de acuerdo con la estrategia de largo plazo de la organización, este tipo de índices son complejos y requieren de tiempo, de manera que no se deben poner metas demasiado altas en el corto plazo, mejorar e l índice lleva su tiempo, debido a todas las variables involucradas.

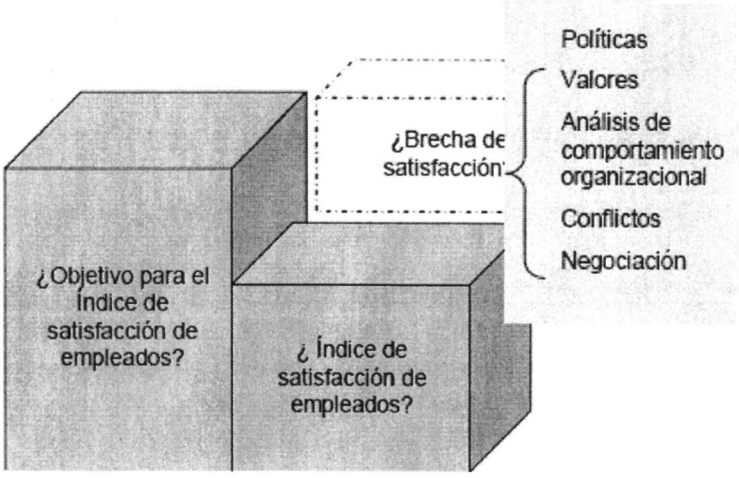


Figura 3 Brecha de satisfacción del personal

Se podría pensar que se debió haber comenzado con la planeación sin embargo, la satisfacción del cliente es un tema en el cual se detectaron grandes carencias y es de vital importancia, además para las organizaciones establecidas es recomendable comenzar con él, debido a que bien o mal ya se cuenta con capital humano.

Para dar un ejemplo ilustrativo derivado del estudio hecho, se presentará un diagnóstico aproximado de lo que sería un índice de la satisfacción de los empleados con los resultados obtenidos de los cuestionarios.

El primer insumo y uno de los más importantes para el índice de satisfacción del personal sería el de clima laboral, en los cuestionarios no se especificó si se analiza el clima laboral, solo se preguntó si se medía la satisfacción, algunos si contestaron que a través del clima laboral, pero se tomará a los que contestaron afirmativa la medición, el porcentaje que se obtuvo fue de 48%.

El segundo insumo para el índice de satisfacción es el nivel de rotación, como se pusieron 5 parámetros, se le dará a cada parámetro un 20% y se elige el que tiene el mayor porcentaje, es decir mayor a 30% es 20% del cumplimiento del objetivo, entre 21 y 30 es el 40%, de 11 a 20 el 60%, de 5 a 10 el 80% y menos de 5 el 100%, para este ejemplo el resultado sería 80%.

Como tercer insumo es la antigüedad laboral, es importante definir ¿cuál es la antigüedad promedio que la organización aspira a tener, para evitar el costo de la rotación? ¿qué tan significativa es la rotación del personal para su giro o actividad?, esto puede dar un parámetro para otorgarle un peso a esta variable. Si se estableciera que para éste ejemplo, la antigüedad no es tan vital y se le da un peso del 15%, y los parámetros son: mayor de 6 años es el objetivo a lograr a dos años, 5.0 a 5.99 es el 80%, 4.0 a 4.99 60% y así sucesivamente hasta llegar a 0, el resultado para este caso que fueron 4.92 años en promedio, por lo tanto le corresponde el 60%.

Para los programas de retiro se tomará el valor del porcentaje de las empresas que si tenían planes de retiro que es de 40%.

Para el control de accidentes el valor que se tomará es el porcentaje de empresas que afirmaron llevar un control de los mismos en este caso fue de 80%.

Por último, el porcentaje de empleados por promoción interna también se toma el promedio obtenido en los cuestionarios que es de 54.4%, con estos valores la tabla de índice de satisfacción del personal quedaría de la siguiente forma:

Tabla 3

Índice de satisfacción			
Clima laboral	48.0%	30.0%	14.4%
Nivel de rotación	80.0%	20.0%	16.0%
Antigüedad laboral	60.0%	15.0%	9.0%
Programas de retiro	40.0%	15.0%	6.0%
Control de accidentes	80.0%	10.0%	8.0%
Promoción interna	54.4%	10.0%	5.4%
			58.8%

El índice no contempla todos las variables consideradas en la propuesta, debido a que el cuestionario se enfocó la obtención de las variables que se tenían para la medición del factor humano y en la propuesta se adicionan variables que algunos investigadores sugieren tomar en cuenta, si esto fuera la realidad en una empresa, se tendría una serie de acciones inmediatas que atender.

Al igual que con la satisfacción, se pueden establecer parámetros para la planeación del personal, compuesto de variables directamente relacionadas con el mismo.

Para hacer una correcta evaluación de la planeación es recomendable realizar igualmente el análisis de brecha, comparar cual es el objetivo deseado para este rubro y que es lo que se tiene en la actualidad.

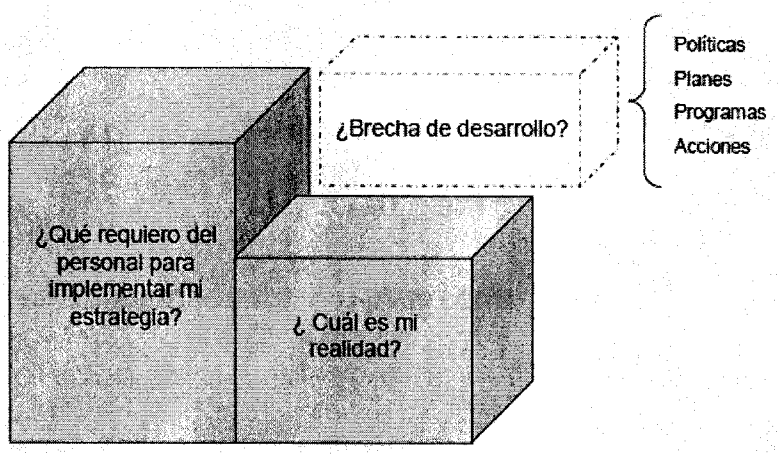


Figura 4 Brecha de Planeación del personal

Por ejemplo: si se quisiera medir la efectividad de la planeación se podría plantear el siguiente objetivo

Índice de efectividad 70% Índice deseado dentro de dos años 75%

Para abatir la brecha a cubrir debe hacerse con un análisis serio de los factores que inciden en él y con base en datos históricos (en lo posible) determinar que variables pueden mejorarse y en que medida, el establecer un objetivo en forma discrecional, no tendría un fundamento contundente para ser alcanzado. Con la diferencia o brecha se deben establecer las estrategias, con sus respectivos programas de acciones a corto, mediano y largo plazo para llegar a cubrir la existente. Para establecer un índice de efectividad de la planeación se puede comenzar con el ejemplo que a continuación se describe, sin limitarse al propuesto, debido a que una organización puede establecer variables diferentes que mejor se adapten a sus condiciones:

En la primera columna se definen las variables que inciden en una planeación efectiva como: Antigüedad promedio de empleados, porcentaje de promociones internas, porcentaje de rotación de personal, horas de capacitación para empleados de nuevo ingreso. Estas variables se deben determinan sustentadas en un análisis como ya se dijo, con gerentes y supervisores de diferentes áreas para tener un índice que sea incluyente y representativo.

Ejemplo:

Tabla 4

Efectividad de la planeación del personal	
Porcentaje de empleados con planes de carrera	30%
Antigüedad promedio de empleados	30%
Porcentaje de promociones internas	10%
Porcentaje de rotación de personal	20%
Horas de capacitación para empleados de nuevo ingreso	10%
Total	**100%**

Los porcentajes que aparecen son como simple ejemplo, cada organización debe determinar que es lo más importante para ella.

Para continuar con el ejemplo realizado en el índice de satisfacción, se hace lo propio con el índice de efectividad de la planeación.

El resultado de las organizaciones con planes de carrera fue de 32%, ese sería el primer insumo, la capacitación sería un segundo insumo, es importante señalar que para hacer una medición congruente, se debe hacer antes un diagnóstico de necesidades de capacitación, para definir un parámetro optimo, por ejemplo en el estudio se obtuvo un promedio de 18 horas de capacitación anuales, sin embargo, esto no dice nada a menos que se tenga un diagnóstico de las necesidades, para poder definir un valor numérico, si como resultado de éste, se obtiene que se

necesita en promedio 30 horas de capacitación por empleado, entonces se puede definir lo siguiente:

De 25 a 30 horas se cumplió el objetivo, de 20 a 25 se cumplió en un 66%, de 15 a 20 50% y menor a 15 40%, con este razonamiento el resultado del ejercicio de acuerdo con los resultados del estudio es de 50% debido a que se obtuvo un promedio de 18 horas, el dato de antigüedad laboral ya se tiene con el ejemplo del índice de satisfacción por lo tanto se tomará el mismo que es un 60%.

La última variable en la planeación es el envolvimiento del personal en la estrategia, ¿qué porcentaje de empleados conoce y comprende la estrategia de la organización? para el caso de este ejemplo fue que solo un 2% de las organizaciones comunicaban la estrategia a todo el personal, en el caso de una organización este porcentaje debe ser más alto, debido a que cuando menos los gerentes deben conocerla y comprenderla.

Si con la información anterior se quisiera obtener un índice de efectividad de la planeación se tendría lo siguiente de acuerdo con los datos que se mencionaron:

Tabla 5

Índice de Efectividad de la planeación			
Planes de carrera	32.0%	40.0%	12.8%
Capacitación	50.0%	20.0%	10.0%
Antigüedad laboral	60.0%	15.0%	9.0%
La estrategia permea a toda al organiza	2.0%	25.0%	0.5%
			32.3%

El resultado sería un 35% de efectividad en la planeación, de acuerdo con este resultado ¿cual sería el compromiso? y ¿qué tiempo programaría una organización para incrementar esta efectividad al nivel deseado?, el tiempo deberá tener congruencia con los planes estratégicos de la organización.

Un índice más que puede añadir valor a la organización de es la evaluación del desempeño, si bien es cierto que es importante monitorear la planeación y satisfacción, las empresas requieren de buenos resultados para subsistir, de manera que el mejor medio para conservar la fuente de empleo para las personas es obtener mejores resultados que la competencia, por lo tanto, el planteamiento general de la medición del desempeño de los trabajadores puede representarse de esta manera:

Para el seguimiento del desempeño, se puede elaborar un índice que permita monitorear los resultados alcanzados en conjunto.

Por ejemplo:

Tabla 6

Índice de efectividad en los resultados	
Promedio de evaluaciones 360º	20%
Volumen de ventas / Número de empleados	15%
Desempeño contra objetivos	30%
Porcentaje de sueldo sobre desempeño	10%
Margen de utilidad promedio en el mercado	10%
Valor de mercado con relación al valor contable.	15%
Total	**100%**

Lo idea es que se traduzcan las variables a datos duros, no es recomendable establecer un parámetro fijo, sino que depende de las características de cada organización, convertirlas a números que reflejen un resultado congruente.

A primera vista parecería que las variables como volumen de ventas por empleado, margen de utilidad promedio en el mercado y el valor de mercado con relación al valor contable no tienen una relación directa con los recursos humanos, sin embargo, es importante analizar lo siguiente:

El volumen de ventas dividido entre el número de empleados puede ser tiene significado si se compara con el volumen de ventas por empleado de la competencia, debido a que permitiría establecer parámetros de competitividad de los recursos humanos. Por otra parte el margen de utilidad promedio en el mercado es un buen termómetro del valor que esta agregando el personal a la organización, se sabe de manera general que las utilidades están compuestas de las ventas menos costos de ventas menos los gastos de operación menos los gastos financieros, el costo de ventas esta integrado en gran parte por la nómina, de manera que este indicador puede dar información valiosa para la gestión de los recursos humanos. Finalmente el valor de mercado con relación al valor contable, es un indicador que refleja la importancia que el mercado le da a los aspectos intangibles de la organización que en gran parte están determinados por los recursos

humanos, lo que presenta un panorama general del valor creado para la organización.

Para el caso de índice de efectividad en los resultados es difícil establecer un ejemplo como los anteriores, debido a que la información que se involucra es por lo general confidencial y no son datos fáciles de compartir, sin embargo son datos que las organizaciones generan, solo es cuestión de estructurar la información para la construcción de un buen índice de acuerdo con las características propias.

Por último es importante que el compromiso para mejorar la gestión de los recursos humanos se refleje en su presupuesto, lo recomendable es que se analicen indicadores financieros para comprobar que efectivamente existe un compromiso real, en la lista de abajo se dan algunas variables que reflejan el grado de importancia del área de recursos humanos con respecto al presupuesto.

Horas de capacitación promedio por empleado

Profesionales de recursos humanos por empleado

Reclutamiento y selección transparente a través de métodos validos

Escolaridad promedio

Si se analiza la propuesta anterior se puede ver que dentro de los tres índices propuestos se contemplan aspectos de corto plazo como los financieros y los de desempeño, se tienen aspectos de mediano plazo que incluye la satisfacción del personal y los de largo plazo que serían

los resultados de la planeación, con lo cual se asegura la mejora en la gestión de los recursos humanos en el largo plazo.

Es necesario cambiar los esquemas de medición hacia perspectivas futuras, la globalización requiere que las empresas sean lo suficientemente flexibles para adaptarse a los cambios en diferentes momento o etapas y si solo se enfocan a evaluar los aspectos de corto plazo, puede ser demasiado tarde para cambiar y dirigir los esfuerzos hacia donde se había planeado estar en el futuro.

CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES

Derivado de los resultados de los cuestionarios aplicados a 25 organizaciones, se concluye en forma parcial debido a que el cuestionario fue aplicado en empresas pequeñas (debido al tamaño de la muestras) que las empresas de Aguascalientes no tienen esquemas sistémicos de medición para el desarrollo de largo plazo del capital intelectual en sus organizaciones.

Esto se concluye al contrastar los resultados obtenidos en los cuestionarios contra las empresas que tienen las mejores prácticas en gestión de recursos humanos, tienen sistemas de trabajo de alto rendimiento y cuentan con métodos sistémicos para evaluar ésta gestión.

Sin embargo, no es cuestión de pesimismo el hecho de haber llegado a esta conclusión, debido a que investigadores y científicos en esta materia afirman que este comportamiento se observa frecuentemente aun en los países desarrollados, sin embargo, la tendencia se está revirtiendo, entonces por que esperar a que estas prácticas las desarrollen en el primer mundo y luego copiarlas o adaptarlas, cuando con la información existente se puede ser pioneros y convertirse en un ejemplo a seguir por organizaciones de mayor envergadura e influencia inclusive de otros países, ¿por qué no comenzar a cambiar estas prácticas de aislamiento entre la organización y su capital humano y

desarrollar empleados que aporten el mayor valor posible a la cadena asegurando, la permanencia en el futuro de la organización y un bienestar propio?.

No es cuestión de nacionalidad ni de solvencia económica el implementar mejores sistemas de gestión de los recursos humanos, es cuestión de compromiso, de analizar con seriedad que se quiere para la organización y para las personas que forman parte de ella, ¿por qué caminar con rumbos diferentes cuando la visión y la misión debe ser compartida? es necesario comprender que el éxito de uno y otro están ligados a los mismos factores y la evaluación de estos factores determinará el éxito de esta relación empleado- empleador.

CAPÍTULO 8

RECOMENDACIONES GENERALES PARA ESTUDIOS FUTUROS

En este capítulo se desarrolla una serie de sugerencias que sirvan a futuros investigadores en este tema, para enriquecer el conocimiento y comportamiento de las empresas del Estado de Aguascalientes con respecto a su gestión de los recursos humanos y a su compromiso con el propósito de largo plazo.

8.1 RECOMENDACIONES PARA ESTUDIOS FUTUROS

En cuanto al propósito de la organización de largo plazo, aun existen varios temas por investigar a fondo, pero sobre todo la gestión de recursos humanos es un tema que tiene aristas por explorar, y de acuerdo con la bibliografía existente, la gestión de los recursos humanos en el largo plazo aun se encuentra en desarrollo, a continuación se expondrán algunos puntos a considerar en futuras investigaciones cuyo objetivo sea investigar más ampliamente este tema.

Se recomienda hacer un estudio sobre variables macro en el estado de Aguascalientes, para establecer parámetros de comparación con respecto a una media, por ejemplo índice de rotación por sector, promedio de ausentismo, promedio de formación académica, horas de capacitación promedio, enfermedades recurrentes en el sector laboral de acuerdo con informes del IMSS e ISSSTE, etc. De manera que se pueda

hacer un contraste, con la situación de cierto ramo o giro en particular, esto puede dar un excelente soporte a resultados específicos de un estudio con requerimientos puntuales.

Por otra parte respecto a las preguntas a realizar en las organizaciones, se recomienda que en el caso de indagar sobre sistemas de evaluación la pregunta se enfoque al porcentaje de trabajadores sujetos de la evaluación, pues de esa manera se tiene una visión más amplia de la importancia que las organizaciones otorgan a esos sistemas, de acuerdo con investigaciones realizadas en este rubro las empresas exitosas tienden a tener mayor porcentaje de empleados sujetos a este tipo de sistemas de evaluación y a sistemas de compensación por desempeño (Graham M, 1996).

Para el caso de analizar el propósito y que éste se refleje en el presupuesto, es recomendable que para poder analizar con precisión la relación del número de empleados por profesional de recursos humanos, primeramente se realice un estudio para determinar un promedio de acuerdo con el tamaño de la organización o bien aplicar un factor de expansión para obtener un promedio general. Para tener una idea, en el estudio realizado por Becker, Huselid y Ulrich, en el que muestrean mas de 400 empresas grandes en Estados Unidos, se obtuvo un índice de mas de 200 empleados por profesional de recursos humanos, sin embargo el realizado en el estado se redujo a menos de 40, no por falta de interés sino debido al tamaño de las empresas que participaron y que

en Aguascalientes existen pocas empresas que puedan tener un número de empleados tan grande, por lo que el dato no es confiable, se tendría que hacer un estudio para obtener el número de empleados por tamaño de empresa y de esa manera poder comparar la información obtenida con el promedio del estado.

En cuanto a la rotación del personal, se sugiere hacer una investigación para establecer un promedio de rotación de personal general en el estado de Aguascalientes para tener un parámetro de comparación con el promedio y que sea de un mismo giro o similar, debido a que los índices de rotación varían significativamente de acuerdo con el giro.

Un tema que fue brevemente analizado es la parte de integridad física de los empleados, aun cuando existen normas oficiales que regulan este rubro, únicamente se les da un seguimiento a las empresas de muy alto riesgo, la norma OSHAS y su equivalente ISO 18000, sugieren las directrices generales para gestionar la seguridad e higiene laboral, sin embargo, en México el porcentaje que tiene certificación en estas normas es muy bajo menos del 1%.

La salud de los trabajadores es una fuente rica en información acerca de la problemática que puede estar presentándose en la organización, actualmente se tiene la ventaja de tener mayor información acerca de las causas principales de enfermedades, si se analizan las enfermedades recurrentes se puede tener una percepción de la posible problemática

interna y se puede reaccionar rápidamente para implementar acciones preventivas. La tendencia de la normatividad en la seguridad e higiene es al igual que la ambiental, a incrementar las exigencias legales, debido a que en los países más desarrollados se tiene un control más estricto sobre esto y al abrirse el comercio exigirán igualdad de condiciones, que de otra manera los pondría en desventaja sobre sus competidores establecidos en países subdesarrollados donde las autoridades son más condescendientes.

8.2 Mediciones para evaluar mejoras en la gestión de recursos humanos a nivel estado.

A un nivel macro se sugiere realizar una evaluación de la gestión de recursos humano en el futuro para el estado de Aguascalientes, a través de un análisis de algunos parámetros que se recomiendan para las organizaciones y de otros que inciden en los mismos, afortunadamente existen opciones como los sitios web de los diferentes niveles de gobierno y Organizaciones no gubernamentales donde se puede obtener estadísticas adhoc, para analizar el desarrollo de la gestión de los recursos humanos.

Por otra parte a nivel de organizaciones o sectores se puede establecer una evaluación de los índices descritos en el producto final, con las variables correspondientes a cada giro o sector y de esa manera lograr un mayor enfoque.

Anexo I.

Cuestionario para elaboración de tesis del alumno: Cuitláhuac Benítez Monciváez
Matricula: 933859

Carrera: Maestría en Ingeniería con Especialidad en Sistema de Calidad y Productividad
Materia: Tesis II

Universidad Virtual del Instituto Tecnológico del Instituto de Estudios Superiores del Tecnológico de Monterrey Campus Aguascalientes.
Domicilio: Carretera a pocitos km.
Tel. 910-09-00

Mayo 2006

Confidencialidad: La información proporcionada es **estrictamente confidencial** y solo será usada solo con fines académicos. No se relacionarán los datos obtenidos con las fuentes de información, asimismo no serán publicados las respuestas del cuestionario, únicamente se pondrá a disposición, los resultados globales del total de cuestionarios para su consulta en el documento de tesis con fines didácticos.

Firma_____

1 ¿La empresa tiene planes de carrera para los empleados o futuros empleados de la organización?
Si_____ No_____

2 ¿En qué etapa del proceso de contratación están planteados los planes de carrera?

a) Antes del Ingreso _____

b) a partir del ingreso _____

c) Después del ingreso _____

3 Mencione el nivel promedio de escolarización (año aproximado). Marque con una X.

Primaria: 1 2 3 4 5 6
Secundaria: 1 2 3
Bachillerato: 1 2 3
Profesional: 1 2 3 4 5
Maestría: Estudios, Pasante, Titulado
Doctorado: Estudios, Pasante, Titulado

4 ¿Cuenta con un diagnóstico de necesidades capacitación y desarrollo profesional del sus trabajadores?
Si_____ No_____

5 ¿Cuántas horas de formación al año se tienen planeadas para cada trabajador? _____

6 ¿La organización otorga alguna facilidad para que los empleados incrementen su desarrollo profesional?

7 ¿Tiene algún sistema de evaluación del desempeño de los trabajadores? Si ___ No ____

8 En caso afirmativo ¿Cuál es el objetivo de este sistema?

9 ¿Mide el nivel de satisfacción de sus empleados? Si_____No _____

10 En caso afirmativo ¿Cómo lo hace?

11 ¿Cuál es su índice de rotación laboral?

Menos de 5% _____
De 5 a 10% _____
De 11 a 20% _____
De 21 a 30% _____
Más de 30% _____

12 ¿Cuál es su área que tiene mayor rotación?_____

13 ¿A qué atribuye que el área de la pregunta anterior tenga la mayor rotación de su empresa?

14 ¿Cuál es el área que tiene menor rotación?_____

15 En promedio ¿Qué antigüedad en el trabajo tienen los empleados de su organización?_____

16 ¿Cuenta con programas de retiro para sus empleados? Si____ No_____

17 En caso de ser afirmativa la pregunta anterior, ¿para que niveles o con qué requisitos?_____

18 Si tiene algún medio para el control de accidentes, por favor menciónelo:

19 ¿Tiene sistemas de compensación sobre desempeño? Si_____ No _____ Para que niveles_____

20 ¿Qué número aproximado tiene de empleados por cada profesional de Recursos Humanos?

21 ¿Qué porcentaje de puestos son cubiertos por promoción interna?

22 ¿Comunica los planes estratégicos de la organización a todos lo empleados?

23 En caso afirmativo ¿Cómo lo hace?

9. BIBLIOGRÁFÍA

Frankl, V. (1984) Mens search for meaning, Ed. Touchstone, NJ.

Deming, W. E. (1982), Quality, Productivity, and Competitive Position, Center for Advanced Engineering Study, Massachusetts Institute of Technology, MA.

Walton, M. (1986), Deming Management at Work, East Rutherford, NJ; G.P. Putnam's Sons (1989).

Walton, M. (1989), Deming Management at Work, East Rutherford, NJ; G.P. Putnam's Sons.

Deming, W.E. (1990)."A system of profound knowledge", ActionLine, August, pp. 20-6.

Anderson, J.C., Dooley, K.J. and Misterek, S.D.A. (1991) "The role of profound knowledge in the continual improvement of quality", Human System Management, Vol. 10 No.4, pp. 243-259.

Delavigne, K. and Robertson, J.D. (1994), J.D. Deming's Profound Changes, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Brown, M. Graham (1996), keeping the score, using the right metrics to drive World-class Performance, Productivity press, NY.

Peter B. Petersen. (1997). Library of Congress archives: additional information about W. Edwards Deming (1900-1993) now available. *Journal of Management History*, 2, 98-119.

James R. Y Lindsay W, (1998) Administración y control de la calidad, International Thompson editores, S.A de C.V. Mexico.

Kaplan R. & Edward N. (2001). Como utilizar el cuadro de mando integral. Harvard business school, Barcelona.

McElroy, J. (2001). Six lessons for Ford, *Wards Auto World*, 37, 17.

Becker B, Mark H, & Ulrich D. (2001). El cuadro de mando de RRHH, gestión 2000, Barcelona.

Wagner, John, (2002). Organizational behaviour, Fourth Edition, South-Western USA-

Phillips, J. Stone, D. and Phillips P., The human resource scorecard, Butterworth-Heineman, United States of America 2001.

Hunter C.J. (2005), La paradoja, Ed. Empresa Activa, Barcelona.