

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY

CAMPUS MONTERREY
DIVISION DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
PROGRAMA DE GRADUADOS EN INGENIERIA



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY.

METODOLOGIA DE EVALUACION DE LOS INDUCTORES
DEL DESEMPEÑO, PARA LA PERSPECTIVA
DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO DEL MODELO
BALANCED SCORE CARD.

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAESTRO EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD EN
SISTEMAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

POR:
JESUS IGOR BARAHONA

MONTERREY, N. L.

MAYO DE 2004

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY**

CAMPUS MONTERREY

**DIVISION DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
PROGRAMA DE GRADUADOS EN INGENIERIA**



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY.**

**METODOLOGIA DE EVALUACION DE LOS INDUCTORES
DEL DESEMPEÑO, PARA LA PERSPECTIVA
DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO DEL MODELO
BALANCED SCORE CARD.**

T E S I S

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAESTRO EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD EN
SISTEMAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

POR:

JESUS IGOR BARAHONA

MONTERREY, N. L.

MAYO DE 2004

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

**CAMPUS MONTERREY
DIVISIÓN DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
PROGRAMA DE GRADUADOS EN INGENIERÍA**



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®**

**METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LOS INDUCTORES DEL DESEMPEÑO, PARA
LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO DEL MODELO BALANCED
SCORE CARD.**

TESIS

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL
GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAESTRO EN CIENCIAS ESPECIALIDAD EN SISTEMAS DE CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD**

POR:

JESUS IGOR BARAHONA.

MONTERREY, NL.

MAYO DE 2004

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme llegar a ver concluido este proyecto.

A mi Madre, por todo el amor, cariño y apoyo, que de forma incondicional, siempre me ha brindado.

AGRADECIMIENTOS.

A mi Madre. Por todo el apoyo brindado a lo largo de la duración de este proyecto.

A la Maestra Graciela Caffarel. Por el soporte, apoyo y asesoría brindados. Así también por todo el empeño, ahínco y profesionalismo que me demostró durante la ejecución de este proyecto.

Al Dr. Agustín Buendía. Por todos sus valiosos comentarios y consejos para mejorar este proyecto.

Al Dr. Miguel Ángel Narro. Por todas sus sugerencias, las cuales mejoraron radicalmente este proyecto.

Al Grupo ADO. Por toda la información proporcionada, la cual fue imprescindible para el desarrollo de este trabajo.

Índice temático.

Capítulo 1. Planteamiento del problema.

1.1.	Introducción.	1
1.2.	Objetivos y preguntas de investigación.....	2
1.3.	Justificación.....	3
1.4.	Hipótesis.....	4
1.5.	Alcances y limitaciones.....	5
1.6.	Estructura de la investigación.....	8

Capítulo 2. Marco teórico.

2.1.	Introducción al capítulo.....	9
2.2.	Definición de desempeño	11
2.3.	Definición de medición del desempeño.....	12
2.4.	Modelo de gestión Hoshin Kanri.....	16
2.5.	Modelo de gestión Balanced Score Card.....	20
2.6.	La motivación, delegación de poder y la coherencia de objetivos.....	34
2.7.	Le método de evaluación de 360 grados.....	37
2.8.	La teoría de la Inteligencia Emocional.....	41
2.9.	El índice de creación de valor.....	45
2.10.	Conclusiones del capítulo.....	47

Capítulo 3. Aplicaciones del modelo BSC en dos empresas.

3.1	Introducción al capítulo.....	52
3.2	Aplicación del modelo BSC. Caso 1.....	52
3.3	Aplicación del modelo BSC. Caso 2.....	59
3.4	Metodología de evaluación vigente.....	67
3.4.1	Evaluación y resultados de la empresa del caso 1.....	69
3.4.2	Evaluación y resultados de la empresa del caso 2.....	74
3.5	Conclusiones del capítulo.....	79

Capítulo 4. Propuesta metodológica.

4.1. Introducción al capítulo.....	84
4.2. Relación causal entre las perspectivas del modelo BSC.....	85
4.3. Recomendaciones en cuanto a la tecnología disponible.....	86
4.4. Revisión previa a la implementación del modelo BSC.....	87
4.5. Recomendaciones previas a la implementación del BSC.....	89
4.6. Metodología de evaluación propuesta.....	96
4.7. Instrumento de recopilación de la información.....	97
4.7.1 La aplicación del instrumento.....	100
4.7.2. Mejora continua del proceso de aplicación.....	106
4.8. Relación con las tres perspectivas restantes.....	107
4.9. Conclusiones del capítulo.....	108

Capítulo 4. Conclusiones.

5.1. Conclusiones generales.....	111
5.2. Contribuciones logradas.....	112
5.3. Investigaciones futuras.....	117

Bibliografía.	118
----------------------------	-----

Anexos.	121
----------------------	-----

Índice de figuras.

Capítulo 1.

Figura 1.1. Esquema de evaluación del desempeño.....	6
Figura 1.2. Esquema de evaluación del desempeño propuesto.....	7
Figura 1.3. Esquema del marco teórico.....	8
Figura 1.4. Estructura de la investigación.....	10

Capítulo 2.

Figura 2.1. Medición del Desempeño.....	13
Figura 2.2. Proceso de medición del desempeño.....	15
Figura 2.3. Esquema del Hoshin Kanri.....	18
Figura 2.4. Balanced Score Card. Esquema.....	22
Figura 2.5. Estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento.....	33
Figura 2.6. Los inductores de aprendizaje y crecimiento para situaciones concretas.....	35

Capítulo 3.

Figura 3.1. Estructura de la empresa. R.H. Grupo ADO. (2003).....	54
Figura 3.2. Proceso de implementación. R.H. Grupo ADO. (2003).....	56
Figura 3.3. Esquema del modelo BSC usado en la empresa del Caso 1.....	58
Figura 3.4. Organigrama de la empresa. RH. Estrella Roja. (2004).....	60
Figura 3.5. Modelo BSC para la empresa del caso 2. RH. Estrella Roja. (2004).....	61
Figura 3.6. Proceso de implantación del modelo BSC. Norton y Kaplan. (1996).....	62
Figura 3.7. Detección de necesidades. Fuente RH. Estrella Roja. (2004).....	63
Figura 3.8. Formato de despliegue de las perspectivas. Fuente: R.H. Estrella Roja. (2004).....	66
Figura 3.9. Peso específico de las preguntas por inductor.....	69
Figura 3.10. Histograma de los datos por pregunta. Caso 1.....	72
Figura 3.11. Histograma de los cuestionarios. Caso 1.....	73
Figura 3.12. Resultados de acuerdo a los tres inductores. Caso 1.....	74
Figura 3.13. Histograma de las 19 preguntas del cuestionario. Caso 2.....	77
Figura 3.14. Resultados obtenidos por inductor. Caso 2.....	78

Capítulo 4

Figura 4.1. Balanced Score Card. Interacción entre perspectivas.....	85
Figura 4.2. Pasos previos a la implantación de un modelo.....	87
Figura 4.3. The rules for implementing the balanced business scorecard.....	90
Figura 4.4. Esquema de la metodología de evaluación propuesta.....	97
Figura 4.5. Peso específico de cada habilidad en el cuestionario propuesto.....	98
Figura 4.6. Esquema del cuestionario y su aplicación.....	100
Figura 4.7. Proceso de aplicación de los instrumentos en 360 grados.....	101
Figura 4.8. Ejemplo de evaluación de 360 grados.....	102
Figura 4.9. Modelo BSC y su relación con la metodología propuesta.....	107

Índice de tablas.

Capítulo 2.

Tabla 2.1. Características principales de las herramientas utilizadas.....	49
Tabla 2.2. Matriz de relaciones para los inductores y las teorías seleccionadas.....	50
Tabla 2.3. Escala de medición utilizada.....	51
Tabla 2.4. Tabla de relaciones entre teorías estudiadas e inductores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	52

Capítulo 3

Tabla 3.1. Resultados por cuestionario y pregunta. Caso 1.....	70
Tabla 3.2. Resultados promedio por pregunta. Caso 1.....	71
Tabla 3.3. Resultados promedio por cuestionario. Caso 1.....	72
Tabla 3.4. Resultados por cuestionario y pregunta. Caso 2.....	75
Tabla 3.5. Resultados promedio por pregunta. Caso 2.....	76
Tabla 3.6. Resultados promedio por cuestionario. Caso 2.....	77
Tabla 3.7. Resumen analítico de la metodología vigente.....	80

Capítulo 4

Tabla 4.1. Peso específico de cada habilidad en el cuestionario propuesto.....	99
Tabla 4.2. Peso específico por cuestionario.....	104
Tabla 4.3. Tabla comparativa entre los inductores específicos y los tres criterios de la información de salida.....	109

Capítulo 5.

Tabla 5.1. Cuadro comparativo de las metodologías, con respecto a los criterios ganadores de pedido.....	114
Tabla 5.2. Escala de medición para ser usada en el análisis.....	115
Tabla 5.3. Cuadro comparativo basado entre ambas metodologías y basado en los criterios ganadores.....	115

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN.

El ambiente de las organizaciones hoy en día ha experimentado cambios de forma y fondo, las organizaciones enfrentan en la actualidad entornos más complejos y cambiantes. El fenómeno de la globalización mundial, ha ocasionado que las organizaciones sean mas vulnerables a los acontecimientos que se presentan en el mundo sin importar a que distancia están ocurriendo. De igual forma, los cambios que se han presentado en la actualidad producto de la evolución tecnológica, ha llevado a las empresas a obtener una gran cantidad de información. En este sentido, los administradores de las organizaciones deben ser selectivos con la gran cantidad de información a la que tienen acceso y tomar, solo los datos más relevantes y que tienen mayor valor en el proceso de toma de decisiones.

Otro cambio muy importante que se ha presentado en los mercados en los últimos años, es el comportamiento del consumidor. El papel del consumidor a pasado de ser estático y conformista, para convertirse en un consumidor que exige calidad, precio, más beneficios y más servicios después de la compra de un producto. Lo anterior ha ocasionado que las decisiones de compra sean más elaboradas y más inteligentes.

Por lo anterior, se puede decir que en la actualidad existen muy pocas organizaciones que operen bajo un entorno estático. En lugar de ello, las organizaciones enfrentan hoy en día diversos retos y presiones dados por las condiciones del entorno más complejo y cambiante, a los cuales, tienen que responder de una forma eficiente y efectiva si desean permanecer y lograr su supervivencia en el largo plazo.

Por otra parte, las organizaciones contemporáneas han reflexionado sobre la importancia y el papel que desempeñan sus recursos humanos. Hoy en día la función y el valor del recurso humano al interior de las organizaciones, ha sido replanteado y ha ido tomando cada vez mas valor e importancia. Hoy en día es un hecho el que las organizaciones exitosas ven en sus recursos humanos la principal fuente de ventajas competitivas. [PEARSE, 1994]

Tomando en cuenta lo que se afirma acerca de la complejidad del entorno mundial, por una parte, y la importancia estratégica de los recursos humanos en el desarrollo de fortalezas organizacionales para hacer frente a dicho entorno, el presente trabajo de investigación propone un sistema de evaluación del desempeño integral, el cual incluya aspectos tradicionales como el nivel de ausentismo y la rotación de personal, además de aspectos emocionales y motivacionales de cada empleado. Es decir, una evaluación más integral y objetiva.

Por otra parte, se dice que aunque la organización cuente con procesos muy bien definidos, y tenga una percepción correcta de las necesidades de los consumidores, será indispensable que cuente con recursos humanos capaces de

administrar dichos procesos, y de traducir dichas necesidades de los clientes, en productos y servicios que verdaderamente satisfagan sus necesidades y excedan sus expectativas. Por lo anterior, el presente trabajo de investigación es una propuesta para que las organizaciones, cuenten con una herramienta que les permita desarrollar sus recursos humanos y garantizar su permanencia en el largo plazo mediante el desarrollo de fortalezas organizacionales.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.

¿Cómo se puede incluir al modelo de gestión BALANCED SCORE CARD, una metodología de medición de factores motivacionales y emocionales, en empleados staff y administrativos de una empresa mediana dedicada al auto transporte de pasajeros?

OBJETIVOS.

La investigación busca lograr dos objetivos.

- Partiendo del modelo BSC con sus cuatro grandes perspectivas, se propone incluir en la perspectiva de Aprendizaje de dicho modelo, una metodología de medición sus respectivos inductores, la cuál este basada en un enfoque de 360 grados.
- Proponer una metodología para la medición los inductores de la perspectiva de A y C de modelo BSC, la cuál este basada aspectos de la inteligencia emocional y enfocada en los empleados staff y administrativos.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

- ¿De qué forma se pueden incluir al BALANCED SCORE CARD una metodología de evaluación de 360 grados, para el desempeño logrado en los inductores de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento?
- ¿Qué ajustes se deben hacer en el modelo BALANCED SCORE CARD, particularmente en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, para incluir aspectos de la inteligencia emocional en la evaluación de empleados staff y administrativos?

JUSTIFICACIÓN.

Los instrumentos de control administrativo tradicionales y que actualmente son usados en la mayoría de las empresas mexicanas y de servicios, no incluyen en su totalidad indicadores motivacionales y culturales con el objeto de evaluar el desempeño de empleados administrativos y staff. Por lo anterior resulta de importancia estratégica, la integración de los mismos, con la finalidad de lograr una evaluación integral del desempeño en las organizaciones. Así también, se afirma que no se incluyen en el presente estudio al personal de piso y operativo. Lo anterior debido a que, dada la posición que ocupan en el organigrama, no es posible aplicar algunos de los métodos de evaluación del desempeño, en los cuales está basado este estudio.

- **Conveniencia:** La presente investigación será de utilidad en el sentido de que podrá mejorar la herramienta de control administrativo BALANCED SCORE CARD, de forma tal que sea incluida en la misma, una metodología de medición del desempeño, la cual se complementará, con los indicadores tradicionales del modelo BSC. Lo anterior permitirá tener en la empresa evaluaciones del desempeño mas justas, útiles e integrales.
- **Relevancia Social:** El beneficio y la utilidad, como consecuencia de la implementación de la presente propuesta, será para todas las empresas, las cuales tengan implementado un modelo BSC. Es decir, como resultado de la presente investigación, todas las empresas que tienen al menos un año de haber implementado del moldeo BSC, podrán contar con una herramienta de control administrativo, la cual genere más información al momento de hacer una evaluación del desempeño de empleados staff y administrativos.
- **Valor teórico:** La presente investigación pretende complementar una herramienta de control administrativo existente, con una metodología de medición de aspectos motivacionales y emocionales. Lo anterior con el propósito de hacerla más integral y útil para la empresa que actualmente esta basando la evaluación del desempeño de sus empleados staff y administrativos bajo el esquema del BALANCED SCORE CARD. En otras palabras, la presente investigación propone mejorar la herramienta de control administrativo BALANCED SCORE CARD, para agregarle más valor y que sea más útil en su aplicación práctica.
- **Utilidad metodológica.** La presente investigación propone mejorar la metodología de recolección de datos y la medición del desempeño propuesta en el modelo de control administrativo BALANCED SCORE CARD. Es decir, partiendo de la metodología propuesta por dicha herramienta, se propone agregar indicadores motivacionales y culturales para realizar evaluaciones de desempeño mas integrales y objetivas.

HIPOTESIS.

En cuanto a la formulación de la hipótesis, es importante mencionar que el presente trabajo de investigación es del tipo exploratorio. Es decir, un estudio exploratorio tiene como objetivo principal examinar un tema de investigación relativamente poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas ó no se ha abordado anteriormente con profundidad. [HERNÁNDEZ]

De igual forma, el presente trabajo de investigación por su carácter exploratorio, está enfocado a examinar algunas tendencias, ambientes, contextos y relaciones en la evaluación del desempeño y los factores emocionales de los empleados staff. Lo anterior mediante un enfoque multi direccional de evaluación, el cual sea mas integral y objetivo.

Por otra parte, cabe mencionar el hecho de que se formule hipótesis en un problema de investigación depende de dos factores: el enfoque bajo estudio y el alcance inicial del mismo. En el caso particular de los estudios exploratorios, los cuales tienen una naturaleza inductiva, no se debe formular hipótesis de investigación. [HERNÁNDEZ]

En el caso particular del presente trabajo de investigación, el cual tiene un alcance exploratorio, con todas las características que esto implica, no se ha formulado ninguna hipótesis.

En la siguiente sección de este capítulo, se presenta una explicación detallada sobre los motivos por los cuales, se ha definido el presente trabajo de investigación como del tipo exploratorio. Es decir, se presenta al lector los alcances y limitaciones de ésta investigación.

ALCANCES Y LIMITACIONES.

En lo que respecta a la evaluación del desempeño, se dice que en sus inicios, los medidores del desempeño eran utilizados como una herramienta para monitorear y mantener el control sobre el comportamiento de los empleados. Los primeros medidores del desempeño usados en las organizaciones, estaban limitados básicamente a los aspectos de meramente operativos, de rentabilidad y financieros, y solo daban un panorama general del desempeño real del empleado. [HARBOUR, 1997]

Por otra parte, en el año de 1992 Kaplan y Norton introdujeron nuevo concepto en la forma de medir el desempeño de las organizaciones, el "*Balanced Scorecard*". La más importante aportación de esta metodología para medir el desempeño de las organizaciones, es que complementa las medidas financieras tradicionales usadas en la mayoría de las organizaciones, con criterios que miden toda la organización desde cuatro grandes perspectivas que son: el punto de vista de los clientes, los procesos internos del negocio, el aprendizaje organizacional y la rentabilidad. Desde la creación del *Balanced Scorecard* en 1992, muchas empresas en todo el mundo han logrado mejorar su desempeño de una forma exitosa mediante su implementación.

De acuerdo con la literatura, para que un sistema de evaluación del desempeño sea exitoso en su implantación, éste debe estar derivado de la estrategia e incluir los indicadores más representativos de todas las áreas de la empresa. Es decir, un buen sistema de medición del desempeño debe incluir medidores del desempeño tanto financieros como no-financieros.

Por ejemplo, es lógico pensar que si una organización pone especial atención en el logro de sus objetivos operativos, a través de una cuidadosa medición de los indicadores no-financieros, una vez cumplidos estos objetivos operativos conforme a la estrategia planeada, los indicadores financieros como la rentabilidad y el margen de operación se cumplirán de igual forma. Por lo anterior, se dice que indicadores no-financieros pueden ser utilizados como un pronóstico de los indicadores financieros, dado que existe una relación directa entre ellos.

Debido a la importancia que tienen los indicadores no-financieros en la medición del desempeño de la organización, y su función como pronósticos para los indicadores financieros, el presente trabajo de investigación se centrará en los siguientes capítulos en desarrollar este tipo de indicadores de forma tal, que reflejen en la mejor medida posible el desempeño operativo de la organización. [AMARATUNGA, BALDRY Y SARSHAR, 2001]

Por ejemplo, si una organización cuenta con recursos humanos altamente capacitados, motivados y plenamente comprometidos con la misión y visión de la empresa, serán capaces de llevar a cabo una implementación exitosa de todos los procesos internos de la empresa. A su vez, una implementación exitosa de todos los procesos internos en la organización, tendrá como consecuencia directa

la satisfacción de los clientes, la satisfacción de los clientes tendrá como resultado la rentabilidad en la organización y por último, los buenos resultados financieros en la organización darán satisfacción a los accionistas ó dueños. La siguiente gráfica muestra como opera la cadena causa-efecto.

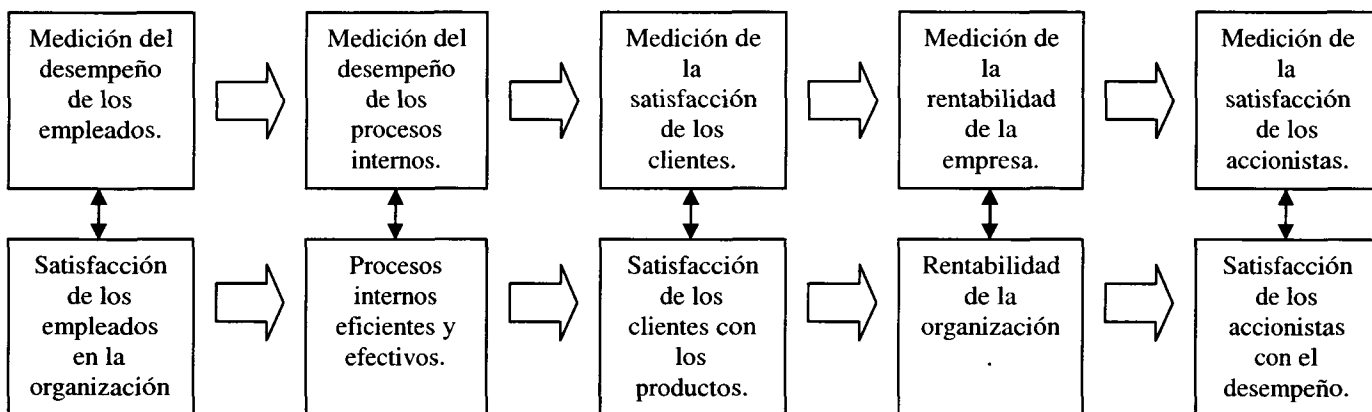


Figura 1.1. Esquema de evaluación del desempeño.

De acuerdo a lo que se describe en la gráfica anterior, para que una medición del desempeño tenga resultados satisfactorios en su implementación en las organizaciones, la primera perspectiva objeto de medición debe ser el desempeño de los empleados al interior de la organización a través del aprendizaje, el crecimiento y la mejora continua. Lo anterior debido a que de un desempeño exitoso del recurso humano, dependen las otras tres perspectivas restantes.

En lo que respecta al alcance de la investigación, el lector podrá encontrar una propuesta de medición del desempeño integral para empleados staff y administrativos. Ésta propuesta integral de medición del desempeño de empleados staff y administrativos deberá agrupar indicadores tradicionales, que son usados en la mayoría de las organizaciones, con aquellos que son innovadores y que están encaminados a medir la motivación y los aspectos emocionales en los ejecutivos de las organizaciones, como lo muestra la siguiente figura.

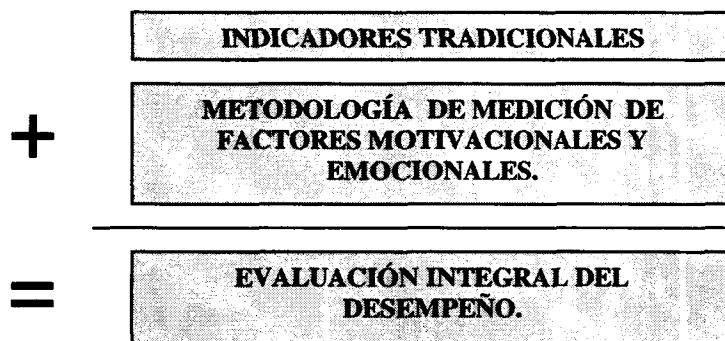


Figura 1.2. Esquema de evaluación del desempeño

Es importante mencionar que para efectos del presente trabajo de investigación, la misión, visión y estrategia de la empresa se dan por elaboradas, de igual forma, se entiende que las mismas están diseñadas correctamente, en respuesta al entorno cambiante de la organización y a las necesidades particulares de cada grupo de interés de la organización.

De igual forma, el presente trabajo de investigación parte del modelo de medición del desempeño BSC con sus cuatro grandes perspectivas explicadas brevemente en párrafos anteriores. Por lo anterior, la presente investigación se centrará únicamente en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, en la cuál se desarrollarán los indicadores necesarios con el objetivo de medir la motivación y aspectos emocionales de los empleados staff y administrativos. Por último, se establecerá una relación entre estos indicadores motivacionales y el desempeño obtenido por este tipo de empleados en las organizaciones.

La gráfica que a continuación se presenta, resume el planteamiento del presente trabajo de investigación, mismo que fue descrito en los párrafos anteriores.

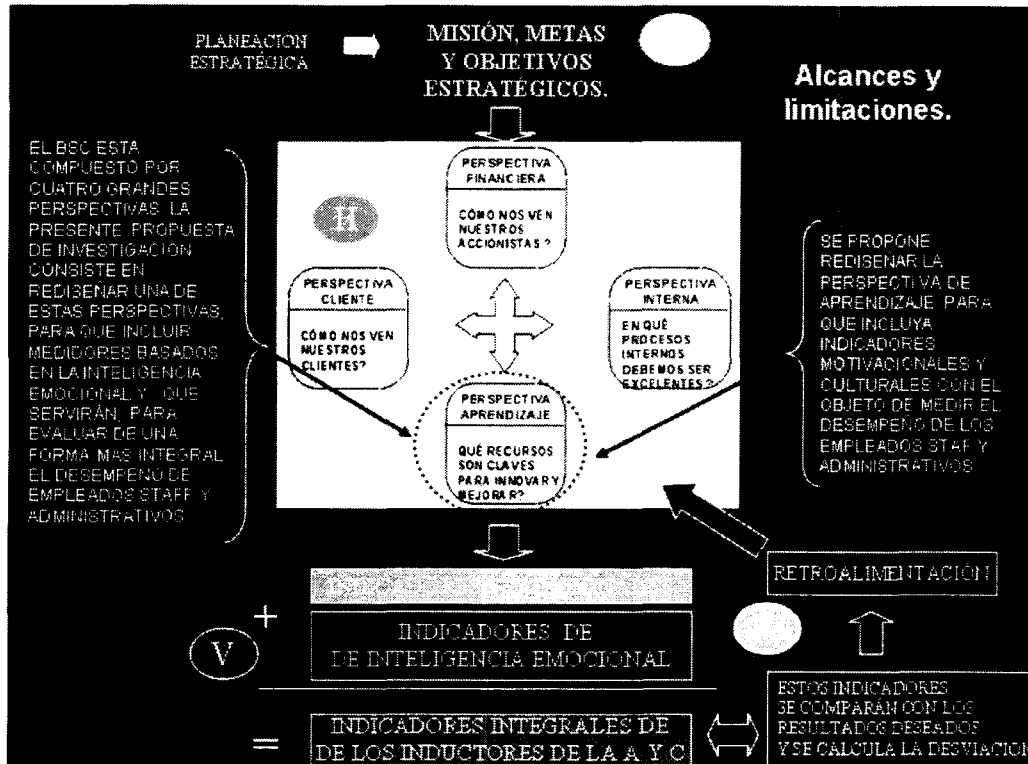


Figura 1.3 Esquema del marco teórico.

Para concluir la parte del alcance de la investigación, se afirma que el presente estudio es clasificado como del tipo exploratorio. Lo anterior debido a que, como se expuso en los objetivos de la investigación, el presente estudio busca examinar un tema relativamente poco estudiado ó examinado anteriormente. Es decir, esta investigación pretende explorar un tema del cual se tienen dudas y se ha abordado poco anteriormente. De igual forma, se puede afirmar que el valor de la

presente investigación es familiarizarnos con la evaluación del desempeño de una multi direccional, y al mismo tiempo, centrada en aspectos tradicionales y emocionales del personal.

ESTRUTURA DE LA INVESTIGACIÓN.

En lo que respecta a la estructura del presente trabajo de investigación, la misma está diseñada de una forma que vaya de lo general hacia lo particular. El presente capítulo presenta una introducción al tema central de la investigación. Es decir, en los párrafos anteriores se explicaron los alcances de la investigación, así también se presentó una introducción para el lector.

Enseguida, el capítulo 2 pretende hacer una revisión de la literatura existente sobre el tema de la medición del desempeño, aspectos motivacionales y emocionales. Lo anterior considerando algunos puntos de vista de expertos en el tema, de igual forma, se hace un estudio del modelo BSC con el objeto de construir un marco teórico sólido que sirva de base y fundamento para el presente trabajo de investigación. De igual forma, en el capítulo 2 se explican cada una de las teorías ó modelos relacionados con el campo de estudio de la presente investigación.

En el capítulo 3 se presenta un diagnóstico sobre la aplicaciones reales del modelo BSC en dos empresas de auto transporte, es decir, se presenta un diagnóstico sobre los alcances obtenidos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en dos empresas. De igual forma, a lo largo capítulo 3 se explica a detalle la metodología de recopilación y análisis de la información, así como algunas limitaciones de la misma.

Finalmente el capítulo 4 sugiere algunas actividades de sensibilización que pueden ayudar a la empresa, a obtener el máximo beneficio como consecuencia de la implementación de este modelo. Es decir, antes de entrar de lleno a la implementación del modelo BSC, se recomiendan algunas actividades previas y de sensibilización, las cuales facilitarán el proceso.

A continuación, se presenta un gráfico con el resumen de contenido de cada unos de los capítulos de la presente tesis.

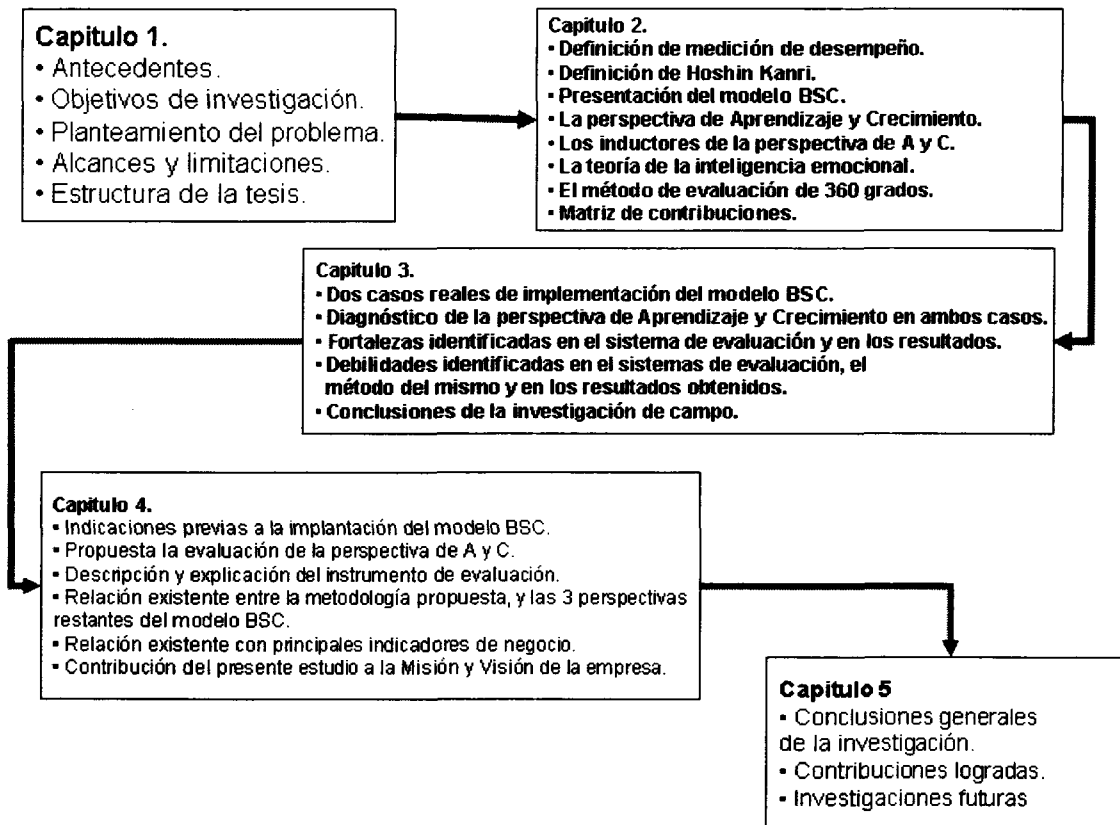


Figura 1.4 . Estructura de la investigación.

La última parte del documento, al final del capítulo 4, el lector podrá encontrar la explicación sobre la forma en que la metodología propuesta, se encuentra relacionada con los principales indicadores de negocio. Es decir, se detalla la relación causa efecto que existe entre la metodología de evaluación propuesta, y las tres perspectivas restantes del modelo BSC. Lo anterior con la intención de que el lector pueda comprender en que forma y medida, el presente trabajo de investigación contribuye al modelo BSC, visto como un todo y en donde la presente metodología de recopilación de la información es una pequeña parte de ese todo.

CAPITULO 2. MARCO TEORICO.

2.1. Introducción.

A continuación lo que podrá encontrar el lector a lo largo del presente capítulo es una revisión literaria sobre las teorías en las que esta basada todo el proyecto de investigación. Es decir, este capítulo se dedica a explicar de una forma detallada y objetiva, los fundamentos teóricos que servirán de base para construir la propuesta que se presenta en el último capítulo. De forma general, el presente estudio está basado en cuatro teorías: la teoría de la inteligencia emocional, el sistema de evaluación de 360 grados, el índice de creación de valor y el modelo de gestión BALANCED SCORED CARD, particularmente en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

De esta manera, el presente capítulo pretende explorar y documentar la opinión de expertos en las cuatro teorías mencionadas anteriormente. Por lo que el lector podrá encontrar a lo largo de este capítulo definiciones, orígenes, conceptos y aplicaciones en relación a la teoría de la inteligencia emocional, el índice de creación de valor, el método de evaluación de 360 grados y el modelo de gestión BALANCED SCORED CARD. Por lo anterior, este capítulo es de vital relevancia para toda la investigación, esto debido a que en el mismo, se presenta la teoría que es aplicada posteriormente en forma de metodología al final del documento.

Por último, al final del capítulo se presenta al lector una tabla comparativa con las principales características de cada una de las cuatro teorías estudiadas, a manera de resumen. Es decir, dicha tabla es un condensado con las principales características de cada una de las teorías seleccionadas, sus contribuciones a este estudio y su definición general. Lo anterior con el objeto de recopilar los aspectos relevantes de cada una de las teorías y su respectivo grado de contribución.

De esta manera, en las siguientes páginas se presenta al lector información detallada sobre cada una de estas teorías, el punto de vista de los expertos y al final un resumen con las principales contribuciones de cada una de ellas.

REVISIÓN DE LA LITERATURA.

2.2 Definición de desempeño.

El desempeño puede por si sólo puede ser un concepto ambiguo, puede tener varias acepciones ó varias dimensiones, es decir, el término de desempeño se puede utilizar para denotar por ejemplo el desempeño de un individuo, de un proceso, de una área específica, así como también el desempeño de una empresa. De esta manera, el desempeño es la salida de un trabajo ó de un determinado proceso. Este concepto no debe confundirse con el comportamiento del trabajo, sino que debe enfocarse en el trabajo realizado ó en la salida producida. Por otra parte, el desempeño es un término comúnmente usado en la literatura pero por si solo puede carecer de precisión en lo que denota. Por ejemplo desempeño del personal, de la organización y de las máquinas. Es decir, el término desempeño es multi dimensional y que puede denotar diferentes conceptos dependiendo del contexto en donde se aplique. [VENKATRAMAN Y RAMANUJAM 1986]

Un punto importante es que, la presente investigación pretende ubicarse en el desempeño de una organización. Es importante hacer la aclaración, de que en el caso del desempeño de una empresa, este concepto puede ser definido como el resultado generado de la suma de los desempeños obtenidos en las áreas funcionales que integran dicha organización, es decir el desempeño de la empresa finalmente se expresa en utilidades, las cuales se consideran de acuerdo al desempeño de todas las áreas de la empresa.

Por ejemplo, puede obtenerse el desempeño de los clientes, del área de finanzas, de producción, de los grupos de interés, y todas las demás áreas, las cuales la empresa considera importante evaluar. En resumen, el desempeño de la empresa como un todo, se obtiene sumando los desempeños de las partes que la integran. [BROWN, 2000].

Una definición de desempeño más completa y que agrupa tres clases, conforme lo proponen los autores Venkatram y Ramanujam, quienes argumentan que el desempeño de cualquier organización puede estar clasificado en tres grandes tipos.

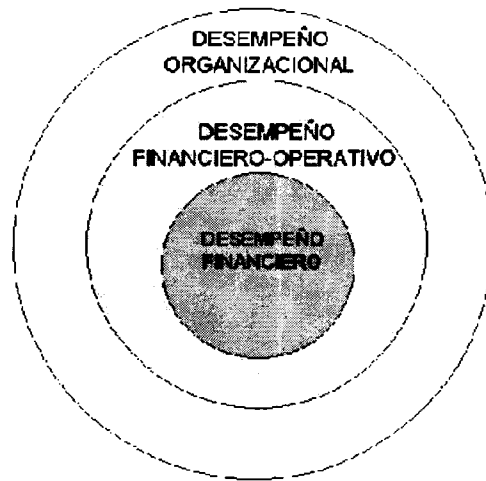


Figura 2.1. Medición del Desempeño. Fuente: Adaptado de Venkatraman y Ramanujam. (1986. P 803)

El primer tipo de desempeño y también el más específico es el desempeño financiero, el cual es usado para medir la capacidad de la organización para lograr objetivos establecidos en términos monetarios. Algunos ejemplos de indicadores del desempeño financiero son la utilidad neta, el retorno sobre la inversión y la ganancia por acción. En un segundo nivel y con un panorama más amplio de la organización, se tienen los indicadores del desempeño operativo, los cuáles están orientados básicamente en medir el desempeño de las unidades de negocio que son parte de la organización. Algunos ejemplos de este tipo de indicadores son: la participación de mercado, la rotación de personal, introducción de nuevos productos por unidad de tiempo, etc. Por último, el tercer y más amplio nivel de indicadores de desempeño son los organizacionales, los cuales están diseñados para medir a la organización como un todo.

Por otra parte, [HARBOUR1997] define el desempeño organizacional como la acción de medir en términos cuantitativos, el grado de avance con respecto a los objetivos previamente establecidos.

Es decir, la finalidad de un sistema de medición del desempeño es medir y cuantificar las actividades que realiza la empresa, y en base a lo anterior, proporcionar los elementos necesarios para la detección de problemas ó áreas de oportunidad, ó en el mejor de los casos, un sistema de medición del desempeño puede funcionar como una predicción sobre donde se pudiera presentar un problema en el futuro.

De igual forma, la medición del desempeño organizacional tiene algunas ventajas para las organizaciones, en el sentido de que puede reducir la emotividad de las personas al momento de tomar decisiones, animar a todos los involucrados en el logro de los objetivos que la organización previamente ha establecido, así como también, proporciona información relevante que permite reducir la incertidumbre y

la complejidad del entorno. Por último, la medición del desempeño en las organizaciones mejora la comunicación entre todo el personal dentro de la misma, así como también lo hace con los clientes, proveedores, accionistas y grupos de interés de la organización.

Por otra parte, en cuanto a los motivos que puede tener una organización para que la inciten a medir su desempeño pueden ser de muy diversas índoles. En este sentido [LASETER 1998] menciona seis razones principales, por las cuales una organización este motivada a implantar un sistema de medición de desempeño.

1. Identificar el éxito.
2. Identificar si se están cumpliendo los requerimientos del cliente.
3. Entender los procesos.
4. Identificar restricciones. (Cuellos de botella y desperdicios)
5. Asegurarse que las decisiones están basadas en hechos.
6. Conocer si los planes elaborados se están cumpliendo [LASETER 1998]

Por lo anterior, es posible verificar que las razones por las cuales una organización es impulsada a medir su desempeño, tienen su origen de diversas áreas funcionales ó expectativas de los grupos de interés a la organización. Así también, estas razones son producidas en respuesta a factores internos y externos.

2.3. Definición de medición del desempeño.

Una vez que se explicó el concepto de desempeño desde la perspectiva de algunos expertos en el tema, la siguiente tarea es relacionar este concepto con el término medición. A grandes rasgos, se entiende por medición del desempeño proceso en el cual tenemos entradas, actividades de transformación y finalmente salidas. [Ver figura. 2] Es decir, el proceso de medición del desempeño se entiende como la acción de medir el trabajo terminado ó las salidas que la organización está generando, así como también, la acción de medir los parámetros del proceso productivo de la organización, los cuales están afectando el producto final. Por ejemplo, la medición del desempeño consistiría en medir el tiempo de ciclo de un proceso o servicio. [HARBOUR 1997].

PROCESO DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO.

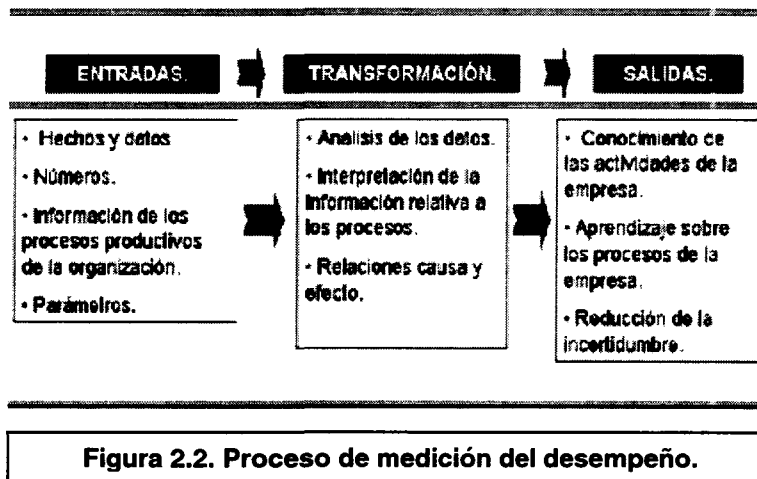


Figura 2.2. Proceso de medición del desempeño.

Otra definición que es relevante para efectos del presente trabajo de investigación, resalta el hecho de que la medición del desempeño es una descripción de algo que puede ser directamente medido y cuantificado, ejemplo de lo anterior puede ser el número de piezas producidas en una jornada de trabajo ó número de horas necesarias para concluir un producto terminado. [BREWER, 2000]. Es decir la definición del desempeño se entiende como la acción de medir y estandarizar utilizando una base de resultados o salidas, los cuales son generados por una actividad, proceso ó trabajo. [LYNCH 1998].

Por otra parte, la medición del desempeño de las empresas requiere de cadenas causales para la creación del valor, en otras palabras, lo que se pretende con la medición del desempeño es convertir los datos y la información de la empresa, en conocimiento que permita agregar valor a la organización misma. Es decir, el desempeño de la empresa es la unión de todas las medidas de la empresa para todas sus áreas funcionales ó departamentos.

De esta forma, como lo señalan los autores, una eficaz medición del desempeño comienza con el planeamiento estratégico y se liga al proceso periódico y sistemático al momento de su implantación. Lo anterior permite que una organización exprese su estrategia, y su vez, cómo esa estrategia se conecta con las operaciones diarias. [KAPLAN y NORTON, 1996].

De igual forma, los sistemas de medición del desempeño también crean un mecanismo esencial de la regeneración y de aprendizaje para apoyar las decisiones de la alta dirección. En este sentido, las medidas de desempeño pueden tomar muy diversas formas, incluyendo medidas financieras tales como el retorno de inversión, y una combinación de medidas cualitativas y cuantitativas. Hoy en la actualidad, muchas organizaciones están invirtiendo energía en

desarrollar las medidas de desempeño necesarias que cubran todas las actividades de la empresa, sean estas visibles ó estén implícitas.

Algunos ejemplos de medidas del desempeño que las empresas han adoptado en la última década son: las competencias del recurso humano, inventario, imagen pública, el grado de innovación, valor del cliente, grado de aprendizaje e inteligencia, el grado de resistencia al cambio, índice de error, costo de calidad, contacto con el cliente, tiempo de entrenamiento, y los resultados de reingeniería, entre otros. [BREWER, 2000].

En cuanto a las características que debe tener la medición del desempeño para que sea más adecuada a la organización, es muy recomendable que dicha medición no se limite únicamente al uso de medidas financieras. [BREWER, 2000]. Lo anterior debido a que es de vital importancia para las organizaciones el uso de medidas no financieras, como por ejemplo el enfoque en los clientes, las operaciones, la calidad en el servicio, la satisfacción de los empleados, etc.

Es decir, el uso de indicadores financieros complementados con los no financieros, tiene más sentido para las organizaciones, si se parte del hecho de que son los clientes, la calidad del producto ó servicio, las satisfacción de los empleados en el trabajo y las operaciones eficientes de la empresa, los que tendrán un impacto directo en los indicadores financieros. [KAPLAN Y NORTON 2001]

En este sentido, algunos expertos en la medición de desempeño, mencionan que los responsables de la contabilidad en las organizaciones, deben ser capaces de desarrollar medidas no financieras de desempeño orientadas a medir aspectos de la organización tales como productividad, calidad del producto, y costos de operación. Pero algunas medidas no financieras más intangibles como liderazgo, la satisfacción de los clientes, flexibilidad de la estructura y la motivación de los empleados, deben ser diseñados por la alta dirección de la empresa. Cabe mencionar que la inclusión de medidas no financieras en la evaluación del desempeño de las organizaciones, fue uno de los grandes tópicos de interés durante la década anterior.

Lo anterior se debe principalmente a que las medidas integrales vencen las limitaciones de solamente utilizar medidas de desempeño financieras. De acuerdo con los expertos en el tema, hay muchas ventajas en el uso de medidas no financieras. Lo anterior debido a que este tipo de medidas son más oportunas que las financieras; sus mediciones son muy precisas y cuantificables; son más significativas para los trabajadores al momento de hablar de mejora continua. A su vez, las mediciones no financieras son más consistentes con los objetivos y estrategia de la compañía y, pueden ser cambiadas acorde con las necesidades del mercado y del entorno. Lo anterior les proporciona una flexibilidad mayor con respecto a las medidas financieras. [KAPLAN Y NORTON 2001]

Por otra parte, una desventaja, si embargo, es que existe un enorme rango y variedad en los términos en los cuales pueden ser definidas las mismas, a su vez

esta gran diversidad puede causar cierta complejidad al momento de ser implementadas en la organización. De igual forma, otro problema surge al momento de elegir, de entre una gran cantidad de posibilidades, las mediciones que una compañía debe utilizar.

2.4 El Hoshin Kanri.

Definición.

El término Hoshin Kanri proviene del japonés, el cual se entiende de la siguiente forma:

Hoshin: Brújula ó puntero que indica una dirección a seguir.

Kanri: Administración.

De esta forma, el término Hoshin Kanri se traduce como: la administración por directrices ó políticas. Es decir, la administración de todos los recursos de la organización, bajo un enfoque de directrices y políticas.

Por otra parte, se dice que el modelo de gestión Hoshin Kanri tiene sus orígenes en año de 1968, cuando la compañía Bridgestone localizada en Japón, hizo grandes esfuerzos para mejorar la calidad a través de rotar el círculo PHVA, con la participación de todos sus empleados. Dichos esfuerzos por mejorar todas las operaciones de la organización, la hicieron merecedora del Premio Demming en el año de 1968. De esta forma, todas las actividades y prácticas realizadas en este sentido, fueron documentadas a detalle en la organización. Años más tarde se denominó a esta colección de prácticas y documentos, relativos a la mejora de la calidad, como Hoshin Kanri. [KONDO 1998]

En la actualidad muchas organizaciones en diferentes partes del mundo, han visto en el Hoshin Kanri una herramienta muy poderosa para hacer frente al complejo entorno, y al mismo tiempo, eficientar el uso de todos sus recursos. Por lo anterior, la práctica e implementación del Hoshin Kanri se ha extendido en muchas organizaciones de diferentes giros, tamaños y ubicaciones.

De acuerdo con los autores expertos en el tema, El Hoshin Kanri pretende el logro de tres objetivos generales. Es decir, la implementación del Hoshin Kanri, busca lograr tres principales objetivos en la organización.

- Aumentar la productividad de la organización a través de mejorar el desempeño y la utilización de recursos.
- Establecer y unificar un plan anual de políticas, así como proveer el enlace entre dicho plan y la administración de la operación diaria.

- Establecer los canales de retroalimentación necesarios, de forma tal que todas las actividades en la organización, se encuentren alineadas a la misión y visión. [KONDO 1998]

De igual forma, es importante mencionar que el Hoshin Kanri esta basado en la filosofía de administración japonesa. Así también, se dice el Hoshin Kanri es la herramienta integradora de un conjunto de técnicas y metodologías para el mejoramiento del desempeño de las organizaciones.

2.4.1 Componentes del Hoshin Kanri.

Una vez que se ha explicado en términos generales el concepto de Hoshin Kanri, se procederá a explicar cada uno de los principales elementos que lo componen.

De acuerdo a los expertos en el tema, se identifican 2 principales componentes del Hoshin Kanri, los cuales son: La administración Interfuncional, y La administración de la operación diaria. Esto se ilustra en el siguiente gráfico y posteriormente, se hace una explicación sobre cada una de ellas.

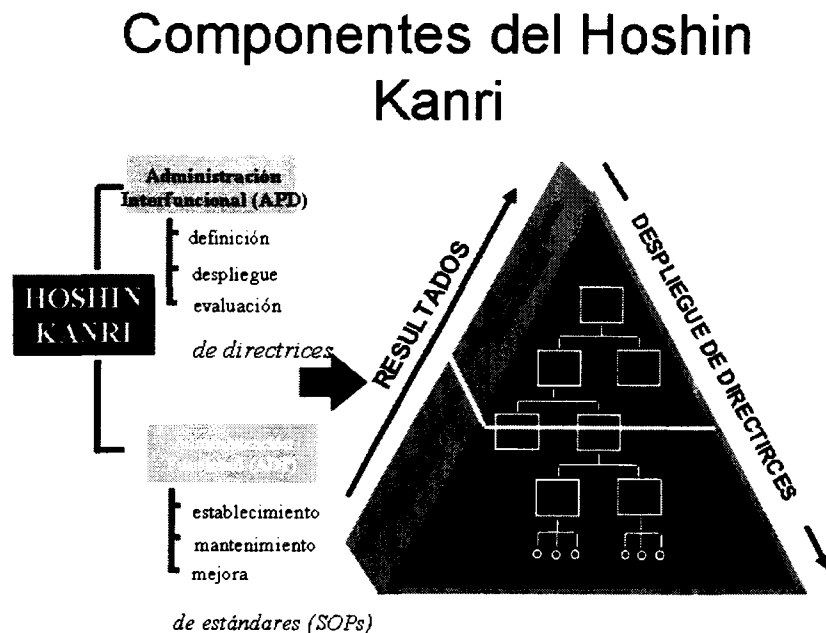


Figura 2.3. Esquema del Hoshin Kanri. Adaptado de: García Meza Carlos. (2002). Introducción al Hoshin Kanri.

- *La administración Inter. funcional.* Consiste en tres actividades básicas que son: la definición de políticas ó directrices, el despliegue de las mismas y la evaluación de los resultados. La definición de directrices consiste en establecer los criterios ganadores, bajo los cuales la organización logrará su permanencia en el largo plazo. El despliegue de las mismas se refiere al conjunto de actividades que buscan el entendimiento y la práctica de cada

una de las directrices, a lo largo y ancho de la organización. Por último, la evaluación de los resultados comprende el diseño de instrumentos y procedimientos, con el objeto de comparar entre el desempeño planeado y logrado.

- *La administración de la operación diaria.* Esta parte del Hoshin Kanri esta orientada básicamente, en la estandarización y el control de la variación en las actividades que se realizan diariamente en la organización. De igual forma, se establecen tres diferentes niveles de estandarización, los cuales son: el mantenimiento de los estándares logrados, el establecimiento de nuevos estándares y la mejora de los estándares vigentes.

De forma general, estos son los principales componentes del Hoshin Kanri y su respectiva función, en la administración de los recursos y operaciones de la empresa.

La última parte de esta sección esta dedicada a explicar al lector, una metodología compuesta por 9 etapas para implantar Hoshin Kanri en una organización. Dicha metodología es propuesta por los expertos en el tema y a continuación se explica con mayor detalle.

2.4.2 Metodología de implementación del Hoshin Kanri.

Autores expertos en Hoshin Kanri proponen una metodología de 9 pasos para su implementación en la organización. A continuación se presentan y explican brevemente cada estos pasos. [TENNAN Y ROBERTS 2001]

1. *Establecer las directrices de la compañía.* El primer punto en la implementación del Hoshin Kanri, es la definición de las políticas ó directrices de la compañía. Es importante mencionar que estas directrices deben estar inspiradas en la declaración de misión de la compañía. Por lo que es necesario contar con misión y visión de la compañía, como requisito indispensable para definición de las directrices. Por último, se recomienda que la cantidad máxima de directrices definidas no sea mayor a seis en total.
2. *Definir las estrategias a mediano y corto plazo.* Una vez que se cuenta con directrices, la segunda etapa es definir las estrategias intermedias ó de mediano plazo, las cuales servirán como enlace entre la operación diaria y la misión de la compañía.
3. *Recopilar y analizar información.* Esta etapa de la implementación de Hoshin Kanri tiene como objetivo principal, recopilar información y datos sobre el estado actual que guardan las diferentes áreas de la organización. Es decir, antes de entrar a la implementación, es necesario hacer un diagnóstico, con el objeto de identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad.
4. *Diseñar objetivos y medidores.* En esta etapa, se realiza el diseño los indicadores que servirán para conocer el grado de avance logrado. En este

sentido se identifican dos principales tipos de indicadores, los cuales serán diseñados en esta etapa. Los indicadores individuales son aquellos en donde un solo empleado es responsable de su seguimiento y mejora. En cambio, los indicadores compartidos con aquellos en donde 2 ó más empleados son los responsables, estos pueden ser para un departamento, gerencia, división ó para todos los empleados de la empresa.

5. *Diseñar y preparar los instrumentos de evaluación.* En la quinta etapa de la implementación, se deben preparar todos los instrumentos que servirán para recopilar la información relativa a los indicadores diseñados en la etapa anterior. Dichos instrumentos pueden consistir en cuestionarios, entrevistas estructuradas, reuniones de trabajo, etc.
6. *Desplegar las políticas y las directrices.* La información que sea recopilada en la etapa cinco será utilizada para conocer en que medida, cada una de las áreas de la organización y de los empleados en particular, están contribuyendo a las directrices diseñadas en la etapa 1. En esta etapa es importante asegurarse que se conocen y entienden muy bien las políticas, a lo largo y ancho de la organización.
7. *Desplegar los instrumentos de control.* Los instrumentos de control tienen como principal finalidad corregir las variaciones posibles entre las metas y los resultados logrados. Es decir, una de las principales contribuciones del Hoshin Kanri a la administración contemporánea, es que proporciona la forma y los medios necesarios para que un empleado logre las metas en sus indicadores. La forma en que debe trabajar cada empleado para contribuir a las metas así como los medio necesarios para realizar el trabajo, se deben identificar al momento de desplegar los instrumentos de control.
8. *Verificar los resultados logrados.* En este punto, se hace una comparación entre los resultados logrados y las metas propuestas. De igual forma, se proporciona la retroalimentación necesaria a cada unos de los empleados, de acuerdo a los resultados logrados.
9. *Preparar el reporte anual de resultados.* La parte final consiste en la elaboración de un reporte integrador, en el cual se muestra el estado general de la compañía. De esta forma, el reporte anual es un instrumento fundamental para su análisis y la toma de decisiones. De forma similar al tablero de control propuesto por el modelo BSC, el reporte anual es un resumen con todos los indicadores de la organización. En ambos casos, es posible tener diagnóstico general del estado de la empresa.

De esta forma, se expusieron los principales conceptos y principios del Hoshin Kanri. A continuación se explicarán en las siguientes páginas el concepto de Cuadro de Mando Integral, también conocido por sus siglas en inglés como BSC. De esta forma, en cuanto a la lógica bajo la cual operan ambos modelos, es posible afirmar que existen semejanzas. Estas semejanzas quedarán de manifiesto una vez que se explique el modelo BSC en la siguiente sección.

2.5 Balanced Score Card.

2.5.1 Introducción.

El Balancea Scorecard ó Cuadro de Mando Integral, tiene su origen en el año de 1990, cuando el Instituto Norton realizaba un estudio denominado "*Medición del Desempeño en la Organización del Futuro*" a cargo de Norton como CEO de la empresa y líder del proyecto, por otra parte Kaplan como un consultor académico. El objetivo principal de este estudio, en un inicio, fue desarrollar las metodologías necesarias que permitieran a las organizaciones traducir su misión, visión y estrategia en hechos concretos. En este sentido, BSC surge como una propuesta para llenar el hueco que existía en la mayoría de los sistemas de gestión en aquellos años. Algunos de los principales problemas que enfrentaban las organizaciones eran la falta de un proceso sistemático para implementar y obtener retroalimentación acerca de la estrategia

2.5.2 Definición y concepto.

En términos generales, se entiende al BSC como una metodología de gestión administrativa, la cual permite a las organizaciones clarificar su visión y estrategia, para traducirlas en acciones concretas, cuantificables y medibles. El BSC proporciona a las organizaciones que lo implementan, el enfoque a los procesos más importantes del negocio y los resultados de los mismos. Este modelo de gestión administrativa permite mejorar continuamente funcionamiento de los procesos claves del negocio y sus resultados estratégicos. Cuando está desplegado correctamente a lo ancho y largo de la organización, es capaz de transformar el planeamiento estratégico en acciones concretas y medibles.

De una forma más concreta los autores Kaplan y Norton describen el BSC de la siguiente forma: "el BSC es un modelo de gestión administrativa conserva las medidas financieras tradicionales. Pero con la observación, de que las medidas financieras cuentan la historia de los acontecimientos del pasado de la organización. Los hechos históricos son adecuados para organizaciones cuyas inversiones en capacidad instalada, y relaciones a largo plazo con sus clientes no son críticas para el éxito y la sobrevivencia. Por otra parte, estas medidas financieras son inadecuadas, sin embargo, para dirigir y evaluar la gestión que las organizaciones de la actualidad deben hacer para crear valor futuro con respecto a sus clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación."

De igual forma, BSC está integrado por un conjunto de mediciones que incluyen los indicadores de las actividades recientes y los indicadotes de futuras actividades, así como medidas financieras y no financieras. Para los administradores de la organización, la función del BSC es proveer un panorama de lo que esta pasando dentro y fuera de la organización [CHANG 2001].

De esta forma, el BSC mide el desempeño organizacional a través de 4 grandes perspectivas, las cuales orientan a la organización en el logro de su misión, visión

y estrategia. Estas grandes perspectivas propuestas por el BSC son: [Ver Figura 3]

- Financiera
- Cliente
- Proceso interno del Negocio
- Aprendizaje y Crecimiento

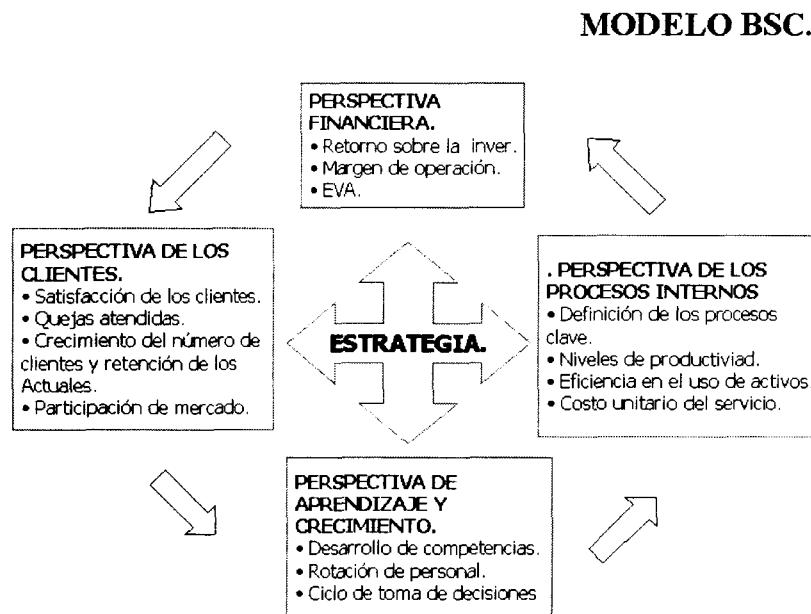


Figura 2.4. Balanced Score Card. Esquema general. Adaptado de Cuadro de Mando Integral. (1996). Pag 56. Norton y Kaplan.

Lo revelante del modelo BSC radica en el hecho de que incorpora indicadores de corto plazo junto con indicadores de largo plazo, de igual forma, indicadores financieros con indicadores no financieros, así también indicadores cuantitativos con indicadores cualitativos. Por las características anteriores, se dice que el BSC es una metodología de gestión integral, la cual cubre las necesidades de medición de desempeño a todo lo largo y ancho de la organización. De esta forma, los indicadores financieros están orientados a medir el desempeño pasado de la organización y por el contrario, los indicadores del tipo no financieros se enfocan al desempeño que la organización tendrá en el futuro. La relación que existe entre ambos es una relación de causa efecto. [CHANG 2001]

Como punto de partida, todos los objetivos e indicadores que conformen el BSC deben emanar de la misión, visión y estrategia de la organización. Estos objetivos e indicadores contemplan el desempeño ó actuación de la organización desde las 4 perspectivas mencionadas anteriormente.

Otro punto que es importante mencionar, es que BSC enfatiza tanto indicadores financieros como no financieros, los cuales deben de formar parte de un sistema de información para los empleados a todos los niveles. Es decir, el BSC propone que los indicadores financieros y no financieros no deben ser mutuamente excluyentes, ni tampoco debe existir una relación dicotómica entre ambos. Por el contrario, el BSC propone que las organizaciones hagan el seguimiento de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los activos intangibles que se necesitan para el crecimiento futuro. [CHANG 2001]

Por otra parte, se afirma que el BSC transforma la misión y la estrategia de una unidad de negocio (sin importar el tamaño que sea) en objetivos e indicadores tangibles. El BSC transforma la misión y estrategia de una organización en una serie de *indicadores de desempeño* sencillos de monitorear, y que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica eficiente y práctico.

Las perspectivas mencionadas anteriormente, permiten un balance o equilibrio entre los objetivos de corto plazo y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de desempeño de dichos resultados, así también, entre los indicadores objetivos y los subjetivos. De igual forma, los indicadores del BSC representan un equilibrio entre las medidas externas para los accionistas y clientes, en primer plano, y los internos representados por los procesos críticos del negocio, la innovación, la retroalimentación y el crecimiento. De esta forma, el modelo BSC está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificables; y los inductores críticos del desempeño que traerán los resultados deseados en el futuro. [KAPLAN, 2000].

El enfoque de medición del BSC ha sido utilizado para llevar a cabo procesos de gestión decisivos para el éxito de las organizaciones, como lo son:

- Clarificar y difundir la visión y la estrategia en toda la organización.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planear, establecer objetivos y alinear las iniciativas a la estrategia central del negocio.
- Aumentar la retroalimentación y aprendizaje de toda la organización.

Otro punto importante por mencionar, es que el BSC traduce la misión y las estrategias centrales del negocio en un conjunto de medidas de desempeño muy entendibles, mismas que proveen la estructura necesaria para un sistema de administración y medición estratégica. Es decir, las características clave del BSC y que lo hacen diferente en comparación con otras herramientas de gestión administrativa, son que incluye medidas que están ligadas a la entidad de la misión y la estrategia, y que las mismas son específicamente diseñadas para informar y motivar continuamente. Lo anterior permite lograr un esfuerzo continuo al interior de la organización. Es decir BSC es una parte integral del proceso de planeación estratégica, así también como de su ejecución e implementación.

2.5.3 Elementos que componen el BSC.

De acuerdo a estudios elaborados por los autores de este sistema de medición del desempeño, se ha encontrado que las perspectivas que conforman el BSC encajan muy bien en cualquier tipo de empresas, sin embargo, las cuatro perspectivas deben de considerarse como un modelo y no como una regla a seguir, es decir, la empresa de acuerdo a sus necesidades muy específicas puede agregar ó quitar perspectivas. Por ejemplo, podrán existir empresas que requieran agregar perspectivas adicionales ó hacer un mayor énfasis en algunas de ellas. La idea central es no tomar las perspectivas recomendadas como un dogma, por el contrario, las cuatro perspectivas presentadas deben ser únicamente un modelo de referencia. [KAPLAN y NORTON, 1996]

2.5.4 Perspectiva financiera.

La perspectiva financiera está enfocada a medir el desempeño de las otras tres que componen el modelo BSC. Es decir, la perspectiva financiera es un reflejo de los resultados que se han logrado en con el trabajo en clientes, procesos internos y aprendizaje. En otras palabras, los objetivos financieros y sus indicadores deben jugar un doble rol, por una parte, deben orientarse a definir el desempeño financiero que se espera de la estrategia central del negocio, y por la otra, servir como un indicador de los resultados logrados en las perspectivas restantes. En resumen, los resultados financieros son un resultado de las acciones realizadas en la parte de los procesos internos, satisfacción de los clientes y aprendizaje logrado al interior de la organización.

Otro concepto importante, es la relación que debe existir entre la perspectiva financiera y la estrategia de la organización. En otras palabras, para poder conectar los objetivos financieros con la estrategia de la organización, los autores del modelo BSC proponen 3 etapas en las cuales pueden ubicar a la organización, y de esta forma, conocer como los objetivos financieros impactan la estrategia de la organización. A continuación se presentan y se explican brevemente en que consiste cada una de estas etapas. [KAPLAN, 1996].

- **Etapas de Crecimiento.** Las empresas que viven en esta etapa, se caracterizan tener productos ó servicios relativamente nuevos en el mercado y con un potencial de crecimiento. Para consolidar este crecimiento y lograr la expansión de los mercados, es necesario invertir recursos para desarrollar y mejorar dichos productos y servicios. Algunas de las situaciones a las que se puede enfrentar una empresa que tiene un mercado en crecimiento son: Aumentar la capacidad instalada, invertir en nuevas tecnologías, mejorar las redes de distribución existentes y desarrollar competencias clave. De acuerdo con los autores del modelo BSC la empresa que está en esta fase, debe tener como principal objetivo financiero la razón sobre los ingresos totales y la razón de crecimiento de

las ventas por segmento, nicho de mercado ó grupos de clientes. [KAPLAN, 1996].

- **Etapa de Sostenimiento.** Las empresas que se encuentran en la etapa de sostenimiento, tienen como objetivo financiero la rentabilidad ó alguna otra razón financiera relacionada con la rentabilidad misma. Es decir, una empresa que se desarrolle dentro de una etapa de sostenimiento, debe tener como estrategia financiera el tratar de atraer nuevas inversiones, por lo que requiere tener de un excelente retorno sobre el capital invertido. De igual forma, otras medidas comúnmente utilizadas por las empresas en esta etapa son: la relación de ingresos contables con el nivel de capital invertido en la unidad del negocio y el porcentaje de participación en el mercado. En general las empresas en sostenimiento tienen proyectos de inversión orientados a liberar cuellos de botella, aumentar la capacidad de planta y promover mejora continua. [KAPLAN, 1996].
- **Etapa de Cosechar.** Las empresas en etapa de cosecha, invierten solamente lo suficiente para mantener el equipo y la capacidad existentes, no para desarrollar nuevas capacidades. La estrategia financiera principal es maximizar el flujo de efectivo. Por otra parte, en cuanto a sus objetivos financieros principales, se mencionan al flujo de efectivo y reducciones en capital de trabajo requerido. Generalmente las empresas que están en la etapa de cosechar, pueden desarrollar la administración de los riesgos y pueden incluirlo mediante el diseño objetivos que los contengan expresamente en su estrategia financiera. [KAPLAN, 1996].

De esta forma, se dice que la perspectiva financiera tiene como principal objetivo cubrir las expectativas de los accionistas. Es decir, para los accionistas será muy importante entender cada una de estas etapas, con el objeto de identificarla en la realidad y en un contexto dado de la organización. De esta manera, los accionistas deben ser capaces de identificar los resultados financieros actuales de la organización, con la etapa que mejor los describa. Lo anterior se traducirá en información valiosa para la toma de decisiones en la organización. [KAPLAN y NORTON, 2001].

Por ejemplo, durante la década de los 90's se realizaron esfuerzos en las organizaciones orientados a extender la perspectiva financiera, para proporcionar una mejor atención a las expectativas de los accionistas. Lo anterior con el objeto de desarrollar indicadores cuantitativos que se correlacionaban mejor con el valor de los accionistas. Es decir, se desarrollaron algunos indicadores financieros que describieran de una mejor forma el valor económico agrado (EVA por sus siglas en inglés Economic Valué Added). En la actualidad esta práctica al interior de las compañías sigue teniendo validez para de la perspectiva financiera, y a su vez, es recomendable que sea incluida en el BSC de cualquier organización, con el objetivo de lograr el cumplimiento de todas las expectativas de los accionistas.

2.5.5 Perspectiva de los clientes.

La perspectiva de los clientes tiene como principal función incluir explícitamente en los enunciados de misión y visión de la organización en las necesidades y expectativas de los clientes, y además, la forma en que ellos esperan que la organización satisfaga plenamente sus necesidades. De igual forma, a través de esta perspectiva, la empresa identifica los diferentes tipos de clientes y los segmentos de mercados en los cuales compite. [KAPLAN Y NORTON, 1996].

La perspectiva los clientes permite a la organización alinear sus indicadores clave del negocio con las expectativas los consumidores. De igual forma, permite conocer mejor el comportamiento y el patrón de compra de los clientes y de esta forma, identificar y definir segmentos y nichos de mercado. Con lo anterior, la empresa puede elaborar las estrategias y planes de acción para atacar y competir en dichos segmentos y nichos de mercado.

Es importante mencionar que los directivos de las unidades de negocios, deben tener la capacidad y habilidad necesaria para traducir la misión y la estrategia en objetivos específicos relacionados con las necesidades del mercado y las expectativas de los clientes, y a su vez, poder comunicarlos a lo largo y ancho de la organización. A su vez, para poder desarrollar los objetivos e indicadores, es indispensable identificar las propuestas de valor que serán entregadas a los segmentos escogidos, mismas que serán capturadas por los inductores de desempeño [KAPLAN Y NORTON, 1996]

En cuanto a la formulación de la estrategia del negocio, es muy importante que ésta considere los diferentes segmentos de mercados, de clientes y de consumidores, así como también, sus preferencias como: precio, calidad, funcionalidad, imagen, reputación y servicio. Una vez identificados y seleccionados los segmentos de mercado, es posible establecer objetivos e indicadores para cada uno de los segmentos identificados. De acuerdo con el modelo BSC, las organizaciones pueden seleccionar dos tipos de indicadores para que sean incluidos al momento de diseñar esta perspectiva, los genéricos y los inductores de desempeño. A continuación se presenta una lista con los más importantes de acuerdo con los autores de dicho modelo.

Indicadores genéricos:

- Participación de mercado
- Percepciones de cada tipo de cliente por segmento y nicho de mercado establecido.
- Situación de la organización comparada con el total de competidores.
- Retención de clientes actuales.
- Porcentaje de crecimiento del negocio con los clientes existentes.
- Adquisición de nuevos clientes.
- Aumento de clientes en segmentos de mercado seleccionado.
- Número de nuevos clientes por segmento de mercado.
- Ventas totales / nuevos clientes.

- Número de respuestas a solicitudes de clientes. [KAPLAN Y NORTON, 1996].

Inductores del desempeño:

- Costo de adquirir clientes nuevos
 - Ingresos de nuevos clientes / llamadas de venta
 - Ingresos de nuevos clientes / gastos de adquisición de clientes.
- Satisfacción de clientes.
 - Encuestas de satisfacción de clientes
 - Encuestas por correo
 - Entrevistas por teléfono
 - Entrevistas personales
- Rentabilidad de clientes.
 - Sistema de costeo basado en actividades

Inductores de desempeño de los resultados del cliente.

Un tipo adicional de indicadores que son considerados como inductores del desempeño, son aquellos que miden los resultados que la organización tiene al crear valor a los clientes. El valor esta representado por todos los atributos que las organizaciones dan a sus clientes a través de sus productos y servicios, y tiene como principal objetivo, el crear lealtad y satisfacción en los consumidores y clientes. A continuación se describen brevemente cuales son los indicadores de desempeño de los resultados del cliente que proponen los autores del modelo BSC. [KAPLAN Y NORTON, 1996].

- **Tiempo.** Consiste en la capacidad de la organización para contar con la habilidad de responder de manera rápida y confiable a los requerimientos de los clientes. El tiempo es considerado un factor crítico para obtener y retener clientes valiosos para organización. De igual forma, se sugiere a la organización incluir indicadores basados en medidas de tiempo así como también, señalar la importancia de alcanzar y mantener tiempos de entrega cortos para cumplir las expectativas de los clientes.
- **Calidad.** Los clientes dan por hecho que los proveedores cumplirán con las especificaciones del producto y servicio, sin embargo existen todavía muchos segmentos de mercado donde esto es muy importante, y es el diferenciador entre organizaciones que compiten en un mismo mercado. Entre otros, algunos indicadores de calidad para productos manufactureros son: incidencia en defectos, rechazos de clientes, quejas.
- **Precio.** Si el producto o servicio es vendido después de haber competido contra muchas otras compañías, especialmente en segmentos de mercado seleccionados, entonces "*el porcentaje de contiendas ganadas*" es un indicador de nivel de competencia basado en el precio. De esta forma, tiene

mucha lógica mencionar que los clientes que son muy sensibles al precio, favorecen a las organizaciones que ofrecen bajos costos en la adquisición. De igual forma, las organizaciones de precio bajo por lo general entregan solamente en grandes cantidades, por lo que requieren mucho espacio para almacenaje, recepción y mucho manejo de materiales. En ocasiones estas organizaciones están centradas en mantener sus costos bajos, que es posible que la calidad del producto no cumpla con lo requerido, y por lo tanto la compañía que compra debe de inspeccionar el producto y lidiar con aquellos que no cumplan las especificaciones. Por el contrario una organización de alto costo, tiene un precio un poco más alto, pero entrega productos libres de defecto, directo a las estaciones de trabajo, incluso tiene sistemas para ordenar y cobrar electrónicamente. [KAPLAN y NORTON, 2001]

Por último, para concluir la parte referente a la perspectiva de los clientes, se dice que debido al aumento en la competencia y globalización de los mercados en la actualidad, muchas organizaciones ya no contemplan como clientes sólo a sus consumidores y compradores finales, sino también, a todos aquellos grupos de interés que la organización considere necesario satisfacer, en las últimas adaptaciones de BSC, algunas organizaciones han incluido en sus listas de clientes a los proveedores y accionistas.

Al final de cuentas, la organización debe identificar cuales son las expectativas de cada uno de los grupos de interés, y de esta forma, hacer una decisión para incluirlos ó excluirlos de la perspectiva de clientes. Es decir, cada organización debe elaborar su propia lista de clientes, se acuerdo a sus necesidades muy particulares. Lo anterior será responsabilidad de la alta dirección.

2.5.6 Perspectiva de proceso interno de negocio.

Cada negocio tiene un proceso único para crear valor al consumidor y obtener resultados financieros. Sobre esta perspectiva, los administradores deben identificar el proceso crítico en el cual se desea sobresalir, si se desea cumplir con los objetivos de los accionistas y de los clientes. Para la mayoría de las organizaciones tradicionales, los sistemas de medición de los procesos básicos del negocio, solo se enfocan en monitorear el mejoramiento de calidad, costo, y medidas basadas en tiempo de los procesos existentes. A diferencia de los sistemas tradicionales, BSC proporciona los requerimientos necesarios para el funcionamiento del proceso interno que se deriven de las expectativas internas y externas, como por ejemplo los requerimientos de accionistas, clientes y consumidores finales. [NORTON Y KAPLAN 1996].

En otros términos, se puede afirmar que los objetivos e indicadores para la perspectiva de los procesos internos de negocio, basados en el enfoque del modelo BSC, se derivan de estrategias explícitas para alcanzar las expectativas de los accionistas y clientes.

Un modelo genérico de cadena de valor provee un patrón que las compañías pueden modificar y ajustar a sus propias necesidades. El modelo incluye tres procesos de negocio principales:

- Innovación
- Proceso operativo
- Servicio postventa

- **Innovación.** Las unidades de negocio investigan las nuevas necesidades de los clientes, y posteriormente desarrolla los productos / servicios para satisfacerlas. [NORTON Y KAPLAN 1996].

Para lograr lo anterior, los gerentes se encargan de la investigación de mercado para identificar el tamaño del mismo, la naturaleza de las preferencias de los clientes y los precios productos / servicios seleccionados.

Al diseñar el proceso de innovación la alta dirección de la empresa puede hacerle preguntas como por ejemplo:

- ¿Qué tipo de beneficios valorarán los clientes en los productos futuros?
- ¿Cómo podríamos, mediante la innovación, adelantarnos a la competencia en entregar dichos beneficios al mercado?

De igual forma, para diseñar el proceso de innovación, el modelo BSC propone algunos de los siguientes indicadores:

- Número de nuevos productos y servicios desarrollados.
 - Éxito en desarrollar productos y servicios específicos a mercados seleccionados
 - Preparación de investigación de mercado sobre preferencias futuras y emergentes de clientes
-
- **El proceso operativo.** Comienza por la recepción de órdenes y termina con la entrega del producto. Algunos de los indicadores que se podrían ser usados son: el tiempo de ciclo del proceso, la calidad y el costo. [NORTON Y KAPLAN 1996].

Adicionalmente a los indicadores tradicionales, el proceso operativo puede ser medido con base en el grado de flexibilidad del mismo y, a las características especiales que el mismo proceso da a los productos finales y que agregan un valor adicional con respecto a los de los principales competidores.

Por otra parte, algunas organizaciones pueden identificar las características especiales en sus procesos operativos y que les dan alguna ventaja

competitiva. De acuerdo con el enfoque del modelo BSC, algunas de los indicadores que pueden ser implementados en el proceso operativo son:

- Partes defectuosas por millón
- Razón de productos buenos producidos contra productos buenos que entran al proceso
- Desperdicio
- Sobrantes
- Rechazos
- Re-trabajos
- Devoluciones

En resumen, los tres aspectos básicos que cualquier organización debe medir en sus procesos básicos de negocio son: la calidad del producto, el tiempo de ciclo y el costo. En cuanto a este último, los autores del modelo BSC recomiendan medir los costos de los procesos básicos usando el costeo basado en *actividades* [Activity Based Costing - ABC]. Este tipo de análisis permitirá a las organizaciones obtener unos indicadores de los costos del proceso que, aunado a los indicadores calidad y tiempo, proporcionarán los tres parámetros más importantes para caracterizar los procesos internos [KAPLAN Y NORTON, 1996].

- **Servicio Postventa.** Última etapa en la cadena de valor interna, incluye garantías, reparaciones, corrección de defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos y créditos. Los tiempos de ciclo desde el momento que surge alguna queja del cliente hasta que se le resuelve el problema puede medir la velocidad de respuesta a quejas o fallas. Otro aspecto importante del servicio postventa es la facturación y cobranza.

Por último, en lo que respecta a ésta perspectiva, es importante mencionar que los directivos de las organizaciones, deben ser capaces de identificar los procesos del negocio más críticos y trabajar en ellos como áreas prioritarias, para que de esta forma, se puedan alcanzar los objetivos de los clientes y accionistas. Haciéndolo de esta manera, la compañía podrá enfocar la medición de sus procesos internos de negocio en herramientas para lograr los objetivos previamente establecidos para clientes y accionistas.

En resumen, en la presente perspectiva, los directivos definen una "*cadena de valor de los procesos internos de negocio*", la cual comienza con el proceso de innovación, identificando las necesidades presentes y futuras de los clientes y desarrollando soluciones para esas mismas, posteriormente se pasa a los procesos de operación, entregando los productos y servicios a los clientes, y por último se termina con los servicios postventa mismos que complementan los servicios y productos que se ofrecen a clientes y consumidores.

2.5.7 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

La cuarta y última perspectiva del modelo BSC esta enfocada a desarrollar objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización a través de los empleados. Las tres perspectivas anteriores, basadas en las expectativas de los accionistas, clientes, consumidores y los procesos internos de la organización, resaltan los puntos críticos en los cuales la compañía debe ser excelente. En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se proporciona a la organización los conocimientos y capacidades necesarias para lograr esa excelencia. Es decir, los objetivos que se diseñan para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento representan los inductores necesarios para lograr a su vez, los objetivos planteados anteriormente en las tres restantes. [NORTON Y KAPLAN 1996]

Con base a lo mencionado por los autores del modelo BSC, los principales objetivos e indicadores para esta perspectiva de aprendizaje y crecimiento se encuentran divididos en tres grandes grupos:

- Las capacidades de los empleados.
- Las capacidades de los sistemas de información.
- La motivación, delegación de poder y la coherencia de objetivos.

Las capacidades de los empleados.

El ambiente de trabajo de las organizaciones se ha transformado drásticamente en los últimos 15 años, lo anterior ha tenido un impacto directo en el papel de los empleados al interior de las mismas. Existen argumentos para afirmar que las organizaciones de principios de siglos, enfocadas en la producción en serie demandaban empleados a los cuales se les encomendaban tareas rutinarias y repetitivas. Es decir, en las organizaciones influenciadas por el pensamiento científico de principios y mediados del siglo pasado, contrataban empleados para realizar actividades muy bien definidas y especificadas. En este tipo de organizaciones la alta dirección, representada por los ingenieros industriales, realizaba una detallada planeación del trabajo y la rutina de los operarios, y de igual forma, establecía los mecanismos de control y seguimiento, para reducir la variación entre lo planeado y lo que realizaban los trabajadores. En pocas palabras, los trabajadores de este tipo de organizaciones, eran contratados para que realizaran trabajo físico, en lugar de pensar y aportar ideas.

En el siglo actual, como una consecuencia del enorme avance tecnológico, muchas de las rutinas laborales han sido automatizadas. Hoy en día, las máquinas han ido sustituyendo a los trabajadores en la realización de actividades rutinarias y repetitivas. Lo anterior representó un cambio importante en el papel de las personas al interior de las organizaciones.

En la actualidad las organizaciones están más preocupadas por contratar a personas que tengan habilidades creativas y de análisis. Las compañías modernas, impulsadas por una necesidad imperiosa de mejorar continuamente en todos los aspectos, han replanteado el papel de las personas en la organización como un ingrediente estratégico y de vital importancia en el logro de los objetivos y la supervivencia en el largo plazo. Hoy en día las capacidades que buscan las organizaciones en sus empleados han pasado de ser física, para convertirse en capacidades intelectuales. [NORTON Y KAPLAN 1996]

Los indicadores clave sobre los empleados.

De acuerdo con los autores, la mayoría de las organizaciones que utilizan este modelo de gestión, desarrollan objetivos para sus empleados partiendo de tres indicadores genéricos. A su vez, estos indicadores son complementados con tres inductores de resultados. [Ver figura 4]. A continuación se presentan los tres indicadores claves:

1. El grado de satisfacción del empleado.
2. La retención del empleado.
3. La productividad del empleado.

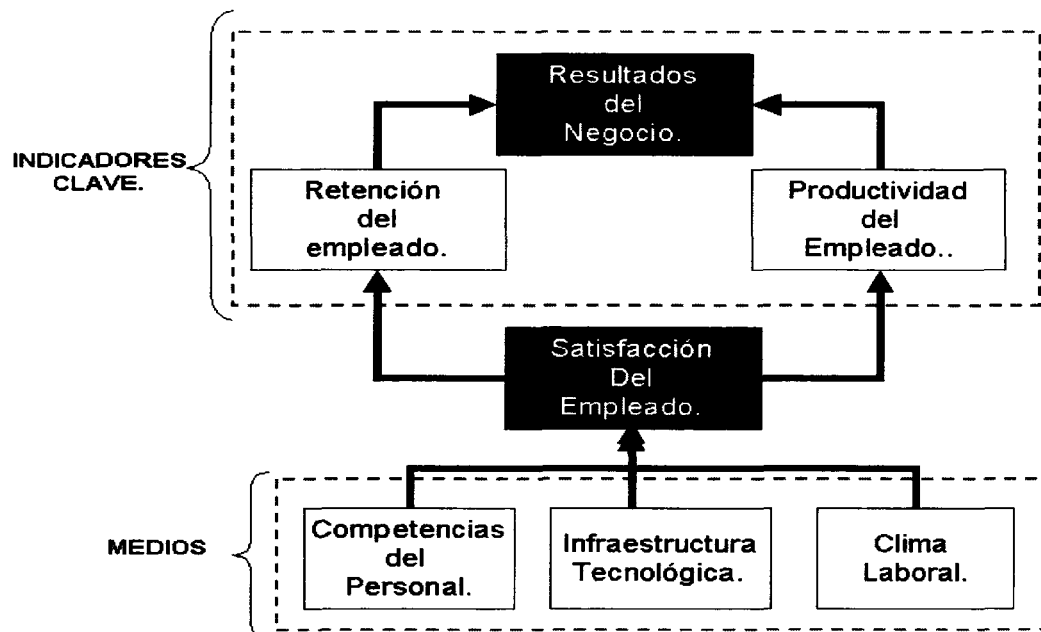


Figura 2.5. Estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento. Adaptado de Cuadro de Mando Integral. (1996). Pag 142. Norton y Kaplan.

La medición de la satisfacción del empleado.

Este tipo de indicadores están diseñados para reconocer el grado de satisfacción que siente un empleado al realizar su trabajo diario y formar parte de la organización. De igual forma, es de vital importancia reconocer el nivel moral que siente un empleado con sus actividades diarias y al reconocerse como miembro de la organización. Es importante mencionar, que los empleados satisfechos con su trabajo y con una moral alta, son condiciones previas para el logro de los requerimientos del cliente y de los accionistas. Por ejemplo, de acuerdo con los autores del modelo, existe una correlación directa entre la satisfacción de los clientes y la satisfacción de los empleados. Es decir, si empleados satisfechos atienden a los clientes, es muy probable que estos últimos también terminen satisfechos. [NORTON Y KAPLAN 1996]

Por otra parte, en lo que respecta a la moral de los empleados, se dice que ésta es de particular importancia para las empresas de servicios. En la mayoría de las organizaciones tradicionales, es muy común que se apliquen encuestas periódicamente para evaluar el nivel moral de los empleados. Algunos elementos que pueden contener estos cuestionarios, de acuerdo con los autores del modelo son:

- Grado de participación en las decisiones.
- Reconocimiento por hacer bien su trabajo.
- Acceso a información suficiente para realizar su trabajo.
- Si se estimula su creatividad y su iniciativa para resolver problemas.
- Si sienten apoyo de la alta dirección.
- Si en general, se sienten satisfechos en la organización.

La medición de la retención de los empleados.

Este punto representa el objetivo de retener a aquellos empleados en los cuales la organización tiene un interés en el largo plazo. En la actualidad se debe considerar a los empleados como el activo mas valioso que tiene la organización, por lo que cualquier salida no deseada representa una perdida en el capital humano del negocio. De igual forma, los empleados leales para la organización representan y llevan consigo información muy valiosa sobre los procesos y los clientes. En la mayoría de las organizaciones, la retención de los empleados es medida con base al porcentaje de rotación del personal clave por periodo de tiempo. [NORTON Y KAPLAN 1996]

La medición de la productividad de los empleados.

A grandes rasgos, se dice que la productividad de los empleados es una consecuencia directa de haber aumentado su motivación, capacidades y habilidades. Es decir, existe una relación directa entre moral de los empleados y la productividad. Por otra parte, la productividad también esta relacionada con los

resultados de la organización y el número de empleados que fueron utilizados para lograr dichos resultados.

De acuerdo con los autores, el indicador más comúnmente utilizado en las organizaciones para medir la productividad es la contribución de cada empleado a los ingresos totales de la organización. De esta forma, los ingresos por empleado son útiles para el diagnóstico de la compañía siempre y cuando la estructura no cambie de una forma muy radical. Por ejemplo si la organización sustituyera a sus proveedores principales por empleados internos ó viceversa, puede ser alterada la apreciación que se tenga sobre este indicador de productividad. Por último, se dice que el indicador de productividad puede ser de utilidad para motivar a todos los empleados de la organización a lograr una mayor productividad, y que a su vez, puede ser una forma adecuada de retroalimentación para todos los empleados en la organización. [NORTON Y KAPLAN 1996]

Los inductores del aprendizaje y crecimiento.

Es importante que las organizaciones que implementen un cuadro de mando, sean capaces de identificar los indicadores específicos para su situación particular. Es decir, la alta dirección debe hacer un diagnóstico de la situación específica de la organización antes de seleccionar los inductores idóneos para que sean incluidos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. En este sentido, los autores del modelo proponen algunos indicadores genéricos que pueden ser un punto de partida para cada situación en particular. Estos indicadores genéricos están basados en elementos críticos como por ejemplo: perfeccionamiento de la plantilla, capacidades de los sistemas de información, motivación del personal, delegación de poder y coherencia de los objetivos. A continuación se presenta una tabla con algunos indicadores citados por los autores y que representan situaciones concretas. [Ver figura 5.]

COMPETENCIAS DEL PERSONAL.	INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA.	CLIMA LABORAL.
Capacitación y desarrollo estratégico del personal.	Tecnologías estratégicas.	Ciclo de decisión clave.
Niveles de entrenamiento para el personal.	Bases de datos estratégicas.	Enfoque estratégico de la estructura organizacional.
Equilibrio de la capacitación.	Adquisición de experiencia tecnológica.	Otorgar el poder de decisión al personal.
	Desarrollo de Software y aplicaciones propias.	Coherencia de los objetivos personales con los de la organización.
	Número de patentes.	Moral.
		Capacidad del personal para el trabajo en equipo.

Figura 2.6. Los inductores de aprendizaje y crecimiento para situaciones concretas. Adaptado de Cuadro de Mando Integral. (1996). Pag 146. Noton y Kaplan.

Las capacidades de los sistemas de información.

Para que la organización sea capaz de satisfacer las demandas de los accionistas, clientes, y procesos internos puede ser que no sea suficiente que los empleados cuenten con una alta moral y satisfacción. Es decir, aunque la moral, la motivación y la satisfacción de los empleados son indispensables para lograr la excelencia en todas las actividades de la organización, es muy probable que no sean suficientes debido a la complejidad y la alta competitividad del entorno moderno. Adicionalmente a la alta moral y satisfacción de los empleados, es necesario proporcionar a los mismos la información y herramientas necesarias que les permitan explotar al máximo sus capacidades. De esta forma, un tercer ingrediente de vital importancia para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se centra en la calidad y cantidad de la información que la organización pone a disposición de los empleados.

Es decir, todos los empleados de la organización deben tener acceso a retroalimentación sobre sus actividades desde el punto de vista de los clientes, proveedores y accionistas. Por ejemplo, los empleados de primera línea, es decir, aquellos que tienen un contacto directo con los clientes, deben ser informados sobre las características y expectativas de cada cliente, a fin de que puedan tomar una decisión sobre el esfuerzo que deben hacer en atender a cada uno de ellos.

Por otra parte, los empleados que pertenecen a las áreas de operaciones requerirán una retroalimentación oportuna y fiable sobre los productos que fabrican ó los servicios que han generado. En este sentido, se dice que la retroalimentación es el inicio del proceso de mejora continua, donde se pueden disminuir en forma gradual los defectos y fallas. De igual forma, un sistema de información eficiente y efectivo es aquel que proporciona la retroalimentación de forma oportuna, en el lugar y persona indicados. [NORTON Y KAPLAN 1996]

En cuanto a la disponibilidad de la información para los empleados de la organización, los autores del presente modelo de gestión recomiendan algunos indicadores encaminados a cuantificar el ratio de cobertura que tiene la información a lo largo y ancho de la organización. Es decir, el principal objetivo de un indicador de información, es evaluar la disponibilidad de la información estratégica para los empleados. Ejemplos de algunos de estos indicadores pueden ser: el porcentaje de procesos con canales de retroalimentación formales, el tiempo de ciclo de la retroalimentación, porcentaje de empleados que están de cara al público y que disponen de información sistematizada de los clientes de la organización. [NORTON Y KAPLAN 1996]

2.6 La motivación, delegación de poder y la coherencia de objetivos

Una forma muy simple de medir el grado de poder y motivación en la organización es el número de sugerencias de mejora por empleado. Esta medida puede ser muy fácil de implementar y es de gran utilidad para conocer el nivel moral y

motivación a lo largo y ancho de la organización. Adicionalmente, esta medida puede ser complementada con el número de mejoras puestas en práctica y el reconocimiento público a los autores de las mismas.

Adicionalmente a los indicadores motivacionales y de medición del desempeño que se presentan en el modelo BSC, otros expertos en el tema han hecho algunas propuestas sobre la forma idónea en que se debe medir la motivación de los empleados en las organizaciones. Algunos de estos indicadores pueden ser muy simples y relativamente sencillos de implementar; y otros más pueden ser complicados y complejos. A continuación se hace referencia a distintos métodos de evaluación que consideran factores mixtos de valoración del rendimiento de un trabajador. [FAJARDO 2002]

1. Método para motivar al personal en base su rendimiento destacable, que consiste en fijar una escala cualitativa que califica el desempeño en función de adjetivos que realzan ó minimizan un determinado rasgo del trabajo. Algunos ejemplos pueden ser: calidad de los resultados, con una escala de mínima hasta destacada, la cooperación con el equipo y compañeros de trabajo: con una gama de posibilidades desde el aislamiento hasta la de amplia colaboración, etcétera.

2. Métodos de apreciación del desempeño desde la óptica de un supervisor profesional. En esta clase de medición del desempeño y la motivación el empleado es calificado según el rendimiento y resultados de su gestión bajo el criterio de un supervisor, quien define en forma sumaria el rendimiento logrado. Es indispensable para llevar a cabo este tipo de medición del desempeño, que el supervisor auditor sea un experto en el área y funciones a evaluar, y de igual forma, cuente con amplio prestigio en la organización.

3. Método de implementación y diseño de estándares de rendimiento y metas de desempeño, el cual consiste en estructurar algunos promedios mínimos y máximos de desempeño para calificar el rendimiento de los empleados en la organización. La principal desventaja de este tipo de desempeño es que enfatiza las cuotas de productividad que deben cumplirse, dejando en segundo término los medios que se usaron para conseguirlas.

4. Métodos de competitividad ó comparación del desempeño entre los resultados logrados por dos ó más empleados en la organización, y los cuales, realizan actividades equivalentes o equiparables. A grandes rasgos, este método consiste en el diseño e implementación de escalas de desempeño y rangos propuestos por los mismos empleados, de los cuales se selecciona los de mayor frecuencia y relevancia, mismos que se convierten en la norma o estándar de desempeño para dichos puestos.

5. Métodos de identificación de errores o fallas en la gestión de los empleados en la organización, mismos que se orientan a localizar, calificar y otorgar un nivel de trascendencia o afectación de los errores cometidos durante el desempeño de un empleado. De igual forma, en este sistema se agregan las quejas u observaciones

que son imputables al propio empleado sujeto de evaluación y que fueron presentadas por los usuarios ó clientes tanto externos como internos.

6. Métodos de asignación de puntuaciones, donde los factores de desempeño que se califican deberán tener necesariamente un puntaje que es asignado por el evaluador, de tal forma que el empleado tenga una calificación que permita comparar sus resultados con el resto de los empleados en la organización que realizan actividades iguales ó similares.

7. Métodos de calificación de aptitudes, de conformidad con el desempeño del empleado, las actividades que realiza y el grado de responsabilidad idóneo para el mismo. En este método de evaluación del desempeño, los empleados pueden ser sometidos a exámenes de aptitud al mismo tiempo en que es valorado y evaluado su desempeño en las actividades que realiza.

8. Métodos de evaluación del desempeño por indicadores; de conformidad con los objetivos, resultados esperados, rendimiento estandarizado y metas comprometidas, así como por el nivel de responsabilidad asumido por el empleado desde su puesto, se determinan parámetros e indicadores de gestión, por ejemplo: Para el cumplimiento de objetivos se designa un porcentaje mínimo del 80% como norma de eficiencia terminal, cualquier calificación a la baja es motivo de una señal de alerta o indicador que compromete al empleado y a sus supervisores a mejorar el desempeño. En éste sentido, el indicador más común es el tiempo programado y el tiempo real de ejecución con relación al avance programado y el avance real del objetivo establecido.

9. Métodos de evaluación que involucran distintos puntos de vista a los que se somete el desempeño del empleado, también conocidos como métodos de 360 grados, en una analogía de una evaluación que mira el trabajo desde sus resultados, sus entornos y los agentes que tienen que ver con el mismo, tanto como jefes, supervisores, el propio empleado, sus colaterales y subalternos, así como los usuarios, clientes o beneficiarios reales y potenciales de los resultados del mismo trabajador que se evalúa.

10. Métodos de evaluación por comités de especialidad o sínodos. En este sistema la evaluación del desempeño adquiere su máximo nivel de análisis y verificación de distintos factores del desempeño, rendimiento, resultados, calidad del trabajo, aportaciones y consistencia y aplicabilidad de los mismos y que son atribuibles a un empleado. En éste sistema el evaluador es un experto y al mismo tiempo un crítico del trabajo que se evalúa, así como de sus métodos para realizarlo. Este mecanismo es de aplicación común en instituciones académicas, en la comunidad de investigadores y en jurados de méritos para el otorgamiento de distinciones y premios especiales.

De esta forma, se han presentado y definido de forma general, diez métodos de evaluación del desempeño con el objeto de proporcionar un panorama general sobre las diferentes formas en que se puede realizar esta actividad. Es decir, con el objeto de hacer un análisis de vaya de lo general hacia lo particular, la siguiente

sección del capítulo se enfocará en estudiar y explicar a detalle, solo un método de los diez presentados anteriormente. Es decir, para efectos de construir una propuesta aplicable a la organización, se ha seleccionado solo un método de evaluación del desempeño, el cual se explica detalladamente en las siguientes páginas. Dicho método es llamado la evaluación de 360 grados.

2.7. La evaluación de 360 grados.

Una de las herramientas administrativas para la gestión de los recursos humanos que actualmente son usadas en las organizaciones contemporáneas es la evaluación del desempeño de 360 grados. Existe evidencia que de esta herramienta administrativa de evaluación del desempeño ha ido desplazando gradualmente a los modelos de medición del desempeño tradicionales. La herramienta de 360 grados tiene sus orígenes a finales de la década de los años 80, pero no es hasta mediados de la década de los años 90 cuando el uso y aplicación en las organizaciones adquiere fuerza e importancia a nivel mundial. [TOEGEL 2003]

De forma general, este tipo de evaluación del desempeño consiste básicamente en la aplicación de cuestionarios de una forma confidencial que pueden ser llenados por tres diferentes personas en la organización: subordinados, homólogos y superiores. Una vez que los cuestionarios son llenados, la información que contienen es procesada y analizada para que sirva como una retroalimentación para el sujeto evaluado. En dicha retroalimentación se le presenta al evaluado su grado de efectividad y capacidad demostrada sobre ciertas situaciones específicas, y bajo el punto la percepción de todos los niveles de la organización.

Por otra parte, existe evidencia para afirmar que en las organizaciones contemporáneas la evaluación del desempeño de 360 grados ha tenido una gran popularidad, expansión y aceptación. Lo anterior ha sido consecuencia directa de dos grandes fuerzas.

La primera de ellas referente al aumento en la importancia para el éxito de las organizaciones, el que las mismas cuentan con fuertes liderazgos formales representados en sus gerentes y ejecutivos. Es decir, en la actualidad para que las organizaciones sean exitosas en un entorno tan complejo y competitivo, requieren de un fuerte y sólido liderazgo formal representado en las personas que conforman las altas y medias gerencias.

La segunda fuerza que ha ocasionado una amplia difusión y aceptación de esta herramienta administrativa son las nuevas tendencias en las estructuras y redes laborales al interior de las organizaciones. Es decir, las organizaciones contemporáneas han rediseñado sus estructuras para convertirlas en más planas, para que estimulen y faciliten la comunicación entre las diversas áreas de la organización. Por lo anterior, la interacción entre todas las áreas funcionales se ha intensificado y de esta forma, la herramienta de 360 grados resulta de una gran utilidad para evaluar la percepción que existe de un área funcional o individuo

dato, desde el punto de vista de todos los niveles de la organización. [TOEGEL 2003]

Así también, otra característica que tienen algunos de los sistemas de evaluación de 360° en la actualidad, es la posibilidad de crear un Plan de Desarrollo para el evaluado, esto es algo extraordinariamente útil, como herramienta para el desarrollo. Este tipo de programas adicionales derivados del método de 360°, ayuda a la persona a analizar la retroalimentación que le fue dada y las calificaciones asignadas, ya sea para efectuar un análisis de los puntos que obtuvieron las más altas calificaciones, para analizarlos como una fortaleza, o analizar aquellos puntos que recibieron las más bajas calificaciones como áreas de desarrollo potencial.

En base a la descripción anterior, a continuación se presentan algunas de las ventajas y usos que tiene la evaluación de 360 grados en la organización, y en particular para cada uno de los empleados en la organización.

1. El establecimiento de políticas más claras de Reglamento Interno de Trabajo y Clima Laboral. Lo anterior basado en los resultados de cada evaluación.
2. Se definen Planes de Capacitación y Desarrollo con las personas con base en los resultados individuales y grupales en su puesto. Lo anterior permite desarrollar las Competencias del Personal para las empresas que han implantado un modelo BSC.
3. Se identifica con mayor facilidad a personas exitosas y con potenciales, para reforzar, reconocer y estimular sus resultados. De esta forma, el reconocimiento y el desarrollo de las personas es más justo y equitativo.
4. Permite una evaluación sistemática del desempeño. Lo anterior a través de proporcionar retroalimentación de varias fuentes o perspectivas.
5. Proporciona información objetiva y cuantificada respecto de áreas clave del desempeño " difícil de medir" como lo son: Liderazgo, Comunicación, Trabajo en Equipo, Administración del Tiempo, Solución de Problemas, Habilidad para Desarrollar a Otros, etc.
6. Provee de información para la estimular las Competencias Laborales. Lo anterior mediante señalar las fortalezas y debilidades de cada empleado evaluado bajo este enfoque.
7. Permite mejorar la infraestructura tecnológica de la empresa, en caso de que la evaluación sea administrada con la ayuda de la computadora.

De igual forma, la herramienta de evaluación del desempeño de 360 grados es una metodología para obtener información desde todos los niveles y puntos de la organización. Así también, dicha metodología puede ser usada con dos principales propósitos: el desarrollo y la evaluación del desempeño de las personas al interior de la organización. Es este sentido se pueden identificar las principales áreas de oportunidad de las personas evaluadas y de esta forma, diseñar los planes de acción necesarios para mejorar estas áreas identificadas. Por otra parte, la metodología de 360 grados puede tomar un enfoque menos

cuantitativo y más psicoanalítico para ser usada en la evaluación del desempeño de las personas. Cuando la herramienta de 360 grados es utilizada con ese fin, evaluar el desempeño de las personas, es de gran utilidad para que la organización asigne recompensas, promociones y premios de una forma más objetiva. [TOEGEL 2003]

Por lo anterior, se afirma que la evaluación de 360 grados es un método más sofisticado que los modelos tradicionales, y que a su vez, permite que la persona sea evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Otra aplicabilidad de esta forma de evaluación, es que puede incluir otras personas como proveedores o clientes.

Principales ventajas la evaluación de 360 grados.

- El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- La Calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.
- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroalimentación procede de más personas, no sólo de una.
- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado. [SALAM 1997]

A continuación se presentan algunas desventajas de esta metodología de evaluación.

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".
- Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

En este sentido, la evaluación de 360 grados provee fuentes múltiples, las cuales proporcionan un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. Por añadidura se puede percibir un clima de mayor colaboración en el trabajo. Los empleados asumen más y mejor sus conductas y cómo las mismas impactan en los demás.

La Evaluación de 360 grados es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe, sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona tanto internos como externos.

El concepto de evaluación 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional. [SALAM 1997]

A continuación se presenta una metodología de seis pasos, la cual se propone para el presente trabajo de investigación. [SALAM 1997]

1. Definición de los factores de comportamiento críticos de la organización. Normalmente los factores son los mismos que los empleados en la evaluación del desempeño.
2. Diseño de la herramienta soporte del proceso, es decir el cuestionario de Evaluación de 360°.
3. Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores del profesional: superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden o no incluirse. Es importante recalcar que estas evaluaciones son anónimas.
4. Lanzamiento del proceso de evaluación a los interesados y evaluadores.
5. Aplicación y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.
6. Comunicación a los interesados de los resultados de la Evaluación 360°

En este sentido, la metodología de 360 grados proporciona su naturaleza integradora al describir la casi totalidad de los principales rasgos individuales de la Inteligencia Emocional de una persona en múltiples dominios, no solo en la expresión y el despliegue exterior. Es decir, mediante la evaluación de 360 grados se puede obtener información más precisa y contundente referente a los aspectos referentes a la motivación y el desempeño de los empleados en la organización. Para lograr lo anterior, es necesario integrar el cuestionario mediante ítems fundamentados en la Inteligencia Emocional. De esta forma, mediante un proceso tomado de la teoría de 360 grados y un fundamento teórico basado en la inteligencia emocional, la siguiente etapa consistirá en proponer un instrumento de diagnóstico, con el objetivo de mejorar la medición del desempeño en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del modelo BSC.

2.8. Teoría de la inteligencia emocional.

El concepto de "inteligencia" es difícil de definir dado que hay múltiples enfoques entre los distintos autores, de igual forma, porque se trata de un concepto relativamente nuevo. La palabra inteligencia deriva etimológicamente del latín "*intelligere*", que significa "*recolectar de entre*", lo que se entiende como hacer una selección ó tomar decisiones. [HILGARD 1980]

En este apartado, se hace una revisión de literatura, con la finalidad de entender y exponer, de una forma clara y precisa, el concepto de inteligencia emocional. De igual forma, se exponen diferentes definiciones de este concepto desde el punto de vista de diferentes autores, así como algunas de las aplicaciones que han sido documentadas.

Desde el punto de vista de algunos expertos en el tema, el primer cuestionario para evaluar las habilidades emocionales en las personas, fue creado por los psicólogos Biney y Simon en el año de 1905. Dicho cuestionario creado, fue el primer intento por medir, de una forma cuantitativa, la inteligencia emocional y el grado de pensamiento constructivo en las personas. [HILGARD 1980]

De igual forma, en el año de 1916 Terman introduce en la comunidad científica el concepto de Coeficiente Intelectual. (CI). Dicho concepto fue concebido mediante una investigación, la cual buscaba lograr una correlación entre el desempeño estudiantil versus desempeño laboral. Pero fue hasta el año de 1944 cuando se inventó el test de inteligencia, el cual es más ampliamente usado en la actualidad.

De igual forma, surge una definición de inteligencia, la cual es aceptada por la comunidad científica. "Inteligencia es la facultad compuesta o global del individuo de actuar adecuadamente, pensar razonablemente y relacionarse efectivamente con su mundo circundante" [CHEN 1998]

La teoría de la inteligencia emocional tiene sus orígenes en el concepto de "*inteligencia social*", el cuál fue primeramente desarrollado por Thorndike en el año de 1920. Básicamente la inteligencia social se define como la habilidad para entender a la gente. Más recientemente en la psicología moderna se han identificado y generalizado tres grandes tipos de inteligencia en el ser humano. Los cuales se explican a continuación:

- **Inteligencia abstracta:** Representa la habilidad de los individuos para entender símbolos, lenguajes, objetos abstractos y representaciones matemáticas. Este tipo de inteligencia nos permite tener un buen dominio del lenguaje, el razonamiento matemático y las abstracciones de la realidad.
- **Inteligencia concreta:** Es la habilidad para motriz para manipular objetos, es decir, es la habilidad para coordinar movimientos con las diferentes partes del cuerpo.

- **Inteligencia social:** Es la habilidad para entender a las otras personas, así como sus emociones. Es decir, es la empatía que tienen los individuos para entender a la demás gente, así como su estado emocional. [RUISEL 1992]

En este sentido una definición generalmente aceptada por los expertos en el tema sobre lo que significa la inteligencia emocional, la cual dice que son todas aquellas habilidades que tiene un individuo para monitorear las emociones propias y de otros. A su vez, con la información resultante del monitoreo de dichas emociones, tomar decisiones que puedan guiar el comportamiento propio. De igual forma, las habilidades que representan la inteligencia emocional pueden ser clasificadas en cuatro grandes dominios, los cuales son: Identificar las emociones, entender las emociones, usar las emociones y regular las emociones. Estos cuatro dominios son igualmente válidos para las emociones propias y de otros.

En los últimos años, la inteligencia emocional aumentado su importancia en las organizaciones, como una forma de predecir el desempeño de los empleados y el grado de cumplimiento de los objetivos encomendados. En este sentido, existen tres razones principales por las cuales la inteligencia emocional ha tomado una gran importancia en las organizaciones modernas. A continuación se explican brevemente cada de estas. [RUISEL 1992]

- En estudios recientes, se ha demostrado que la inteligencia emocional es tan importante como las habilidades intelectuales. Dichos estudios han demostrado que cerca del 90% del éxito de un individuo en su desempeño laboral es atribuible a factores relacionados con las emociones.
- Con el objeto de lograr una ventaja competitiva que les permita una supervivencia en el largo plazo, las organizaciones contemporáneas recientemente han estado más interesadas en lograr un balance entre las habilidades intelectuales y emocionales de sus empleados.
- Estudios recientes han demostrado que el coeficiente intelectual por sí solo, es un factor el alto riesgo para pronosticar el éxito de los empleados en desempeño laboral. Lo anterior debido a que los diferentes estados emocionales de los empleados representan un factor muy importante para el éxito ó fracaso en el desempeño laboral. [STERNBERG 1985].

Por muchos años, el coeficiente intelectual ha sido uno de los factores principales a considerar en la contratación de un empleado. De igual forma, el coeficiente intelectual, ha sido ampliamente utilizado como un preeditor en el éxito laboral de los empleados en las organizaciones. Más recientemente, algunos estudios han demostrado que el coeficiente intelectual por sí solo, explica solo una pequeña parte del desempeño laboral de un individuo en el trabajo. Por tal razón cada vez es más importante para las organizaciones el estudio de la inteligencia emocional, con el objeto de hacer predicciones mas acertadas sobre el éxito de un empleado en su vida laboral.

Para entender el origen de la inteligencia emocional, debemos primeramente entender el funcionamiento del cerebro humano. En este sentido, la mente humana puede operar en tres grandes formas: la primera de ellas referente al conocimiento, la cual incluye funciones como la memoria, el razonamiento, la lógica y el pensamiento abstracto. La segunda esfera representa las habilidades afectivas, en la cual se incluyen las emociones y los estados de ánimo. En la tercera y última esfera, referente a las habilidades motivacionales, la cual es llamada también la esfera de la personalidad y patrones del carácter heredados por el individuo. Las esferas de conocimiento y afectiva en conjunto, representan la inteligencia emocional. [STERNBERG 1985].

De acuerdo con la definición proporcionada por expertos en el tema, se explica a la inteligencia emocional como un conjunto de cuatro habilidades, las cuales tienen la particularidad de complementarse unas a otras. De forma tal que los cuatro componentes de la inteligencia emocional, como un todo, representan la facilidad para generar conocimiento emocional, regular las emociones propias y de otros, con el objeto de promover crecimiento intelectual y emocional. A continuación se explican brevemente cada una de los cuatro componentes de la inteligencia emocional, según el enfoque de estos autores. [MAYER AND SALOVEY 1997]

Percepción, valoración y expresión de las emociones: Esta habilidad involucra el diagnóstico emocional y de otros. De igual forma, implica la habilidad de ser consciente sobre los diferentes estados de ánimo a los cuales puede acceder una persona ante determinada situación. En otras palabras, esta habilidad implica el identificar correctamente las emociones propias y de otros.

Emociones que facilitan el pensamiento: Esta habilidad implica el entendimiento de las emociones y de igual forma, explicar en que medida dichas emociones pueden afectar el pensamiento lógico y abstracto. En este sentido, el entendimiento de las emociones funciona como un sistema de alerta para predecir cambios importantes en el pensamiento propio y de otros.

Entender y analizar las emociones: Uso del conocimiento intelectual. Esta habilidad implica entender plenamente las emociones propias y de otros. Así como la capacidad para diferenciar las emociones de acuerdo a su intensidad y su origen. Así también, esta habilidad implica reconocer y detectar dos ó más emociones encontradas ante una situación determinada, una vez detectadas, usar el pensamiento lógico para tomar las decisiones más adecuadas. De igual forma, implica la habilidad para comprender que las emociones, en la mayoría de los casos, surgen en cadena. Es decir, una emoción siempre es antecedida y precedida por otras emociones. Un factor clave en esta habilidad es identificar los patrones que componen estas cadenas emocionales.

Reflexionar y regular las emociones para estimular el crecimiento intelectual y emocional: Esta habilidad implica una regulación permanente de las emociones y los estados de ánimo propios y de otros, lo anterior con el objeto de lograr un crecimiento intelectual. En esta habilidad, el individuo es capaz de retener una

emoción placentera y desechar rápidamente una emoción negativa. De igual forma, el individuo debe ser capaz de regular la intensidad de sus emociones evitando las emociones desbordadas ó exageradas. Lo anterior permite un mayor control sobre los pensamientos lógicos y abstractos. [MAYER AND SALOVEY 1997]

Otro importante experto en el campo de la teoría de la inteligencia emocional, define ésta como el conjunto de habilidades que puede poseer un individuo para reconocer sus emociones y las de otros. Lo anterior con el objeto de lograr la motivación y mejorar las relaciones interpersonales. En este sentido, la inteligencia emocional está compuesta por un conjunto de cinco habilidades las cuales se explican a continuación. [GOLEMAN 1998]

Auto conciencia. Esta habilidad consiste en saber plenamente cual es el estado de ánimo propio en un momento dado y usar ese conocimiento para tomar decisiones. Esta auto conciencia es generalmente conocida como intuición y nos permite tomar mejores decisiones ante una situación determinada. Por ejemplo, las personas que poseen esta habilidad tienen un gran conocimiento sobre cuales son sus fortalezas y debilidades, de igual forma, el dominio de esta habilidad disminuye la vulnerabilidad a la retroalimentación objetiva y real. Así también, la auto conciencia permite al individuo aprender de experiencias pasadas y mejorar el comportamiento presente. En pocas palabras, la auto conciencia implica acceder a un conocimiento profundo de cada uno de nosotros, de una forma objetiva.

Auto regulación. Esta habilidad consiste en la capacidad para regular las emociones propias, como una forma de facilitar la toma de decisiones y el logro de los objetivos. Es decir, esta habilidad implica la capacidad para estimular aquellas emociones motivadoras y eliminar aquellas que interfieren el logro de las metas individuales. Lo anterior se manifiesta como la ausencia de emociones destructivas en el interior de individuo. De igual forma, la auto regulación implica la capacidad del individuo para retrasar las gratificaciones temporales y lograr metas superiores.

Motivación. La motivación es la tendencia que sirve de guía y facilita el logro de las metas individuales. De igual forma, la motivación ayuda al individuo a esforzarse en el logro de las metas y estimula la perseverancia.

Empatía. Es la habilidad para detectar estados de ánimo de otras personas y considerar sus puntos de vista y perspectivas. De igual forma, las personas muy raramente nos dirán como se sienten ó cual es su estado de ánimo. De esta forma, la empatía implica conocer los estados de ánimo de las demás personas a través del lenguaje no verbal y de las expresiones faciales.

Habilidades sociales. Esta implica el manejo de las emociones dentro de un contexto social ó de grupo. Una persona con grandes habilidades sociales tiene una alta capacidad de persuasión, liderazgo y cooperación en equipos de trabajo.

Por último, se comenta brevemente el uso que tendrá esta teoría en el presente trabajo de investigación. Es decir, la presente tesis toma como modelo de referencia lo propuesto por la teoría de la inteligencia emocional para construir un instrumento de diagnóstico. A su vez, se pretende proponer dicho instrumento puede mejorar la medición del desempeño en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del modelo BSC.

2.9 Índice de creación de valor.

Algunos estudios realizados recientemente sobre el papel que desempeñan los activos intangibles en las organizaciones, han propuesto una nueva forma de medir el valor de las mismas. Es decir, en la actualidad las medidas tradicionalmente usadas para medir el valor de las organizaciones, como por ejemplo el valor en libros de los activos fijos y el precio de la acción, expresan de una forma incompleta el valor real que tiene una organización.

En este sentido, una de las principales limitaciones que enfrentan los modelos tradicionales con los cuales se mide el valor de las organizaciones, es que no toman en cuenta algunos aspectos intangibles y no financieros, como por ejemplo las competencias del personal, la infraestructura tecnológica y el clima laboral. Es decir, para los enfoques tradicionales de medición del valor en una organización, los aspectos intangibles no son considerados importantes en la creación de valor. Por lo anterior, es de vital importancia para las organizaciones identificar que aspectos no financieros agregan valor. [LOW 2000]

En otras palabras, lo que propone la metodología del índice de creación de valor es identificar la importancia de los activos intangibles no financieros, y de igual forma, cuantificar su rol en el desempeño de la organización. De esta forma, la medición del valor de la organización será más exacto, apegado a la realidad y más útil para la toma de decisiones.

De acuerdo con algunas encuestas y entrevistas realizadas por expertos en la materia en compañías de diferentes tamaños, giros y ubicaciones, así como reuniones con académicos, han dado lugar a una lista de nueve criterios ó categorías para medir el desempeño no financiero en las organizaciones. Dichos criterios se presentan en la que a continuación se presenta. [LOW 2000]

1. Grado de innovación.
2. Calidad.
3. Relaciones con los clientes.
4. Capacidades de la administración.
5. Alianzas estratégicas.
6. Infraestructura tecnológica.
7. Valor de las marcas.
8. Relaciones con los empleados.
9. Cuidado del medio ambiente e impacto a la sociedad

La combinación de estos nueve criterios ó aspectos representan el índice de creación de valor. Es decir, esta metodología primeramente propone cuantificar el desarrollo de la organización en cada uno de estos nueve criterios, para después combinarlos en un solo índice que nos indique el grado de contribución de todos los activos intangibles y no financieros, al desempeño total de la organización. [LOW 2000]

Es importante mencionar que cada una de las nueve medidas propuestas debe ser estandarizada en términos de unidades, es decir, todas las medidas deben ser compatibles en términos de unidades. Lo anterior es un requisito indispensable para la obtención del índice de creación de valor.

En lo que respecta al índice de creación de valor, se dice que es un enfoque innovador, subjetivo, multidimensional y sometido a ponderaciones. De igual forma, esta metodología permite a la organización aproximarse a procedimientos más avanzados y exactos de la medición del valor creado, al mismo tiempo que se continúa incluyendo los indicadores tradicionales, como son el retorno sobre la inversión, la utilidad por acción y el margen de contribución.

Cabe mencionar que la contribución más importante que hace la metodología del índice de creación de valor al presente trabajo de investigación, son los nueve criterios ó aspectos básicos que propone. Es decir, los nueve aspectos básicos presentados por la metodología del índice de creación de valor, representan una importante contribución debido a que son muy similares a las cuatro perspectivas que componen el modelo BSC. De esta forma, es posible comparar los nueve criterios básicos del índice de creación de valor, con las cuatro grandes perspectivas del modelo BSC. Por lo anterior, la metodología propuesta para la obtención del índice de creación de valor, consistente en regresiones lineales y algunos métodos estadísticos, no aplican para la presente investigación.

2.10 Conclusiones.

A lo largo del presente marco teórico se han revisado las principales características y definiciones de las teorías: inteligencia emocional, el enfoque de 360 grados y el índice de creación de valor. En este sentido se han seleccionado las características de cada una de estas, y que a su vez, contribuyen a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. A continuación se presenta una tabla resumen con las principales aportaciones. La siguiente tabla sintetiza de forma general, las características y contribuciones de cada una de las teorías revisadas en el presente marco teórico.

Tabla 2.1. Características principales de las herramientas utilizadas.

Concepto	BSC	Teoría de 360 grados.	Índice de creación de valor.	Teoría de la inteligencia emocional.
Definición y concepto.	Es una perspectiva de un total de 4, en donde se proponen 3 inductores en los cuales se tiene que trabajar, para lograr a su vez, resultados en 3 indicadores.	Consiste en la aplicación de cuestionarios periódicamente para evaluar el desempeño y comportamiento deseado, desde diferentes niveles y perspectivas en la organización.	Consiste en identificar la importancia de todos los activos intangibles y cuantificar su impacto en el desempeño de la organización	Consiste en cuantificar y evaluar, las habilidades individuales emocionales, las cuales son un factor crítico de éxito en el desempeño individual.
Principales Inductores. ¿En que vamos a trabajar? (Medios)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencias del personal. ▪ Infraestructura tecnológica. ▪ Clima laboral. 	En la forma de aplicar el cuestionario, independientemente del contenido, será bajo un enfoque de 360 grados.	Tomando como referencia los 9 criterios propuestos por esta teoría.	En el diagnóstico emocional de cada empleado.
Principales indicadores. ¿Qué vamos a medir?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retención del empleado. ▪ Satisfacción del empleado. ▪ Productividad del empleado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contenido del cuestionario basado en la inteligencia emocional. ▪ De 4 a 10 evaluadores por evaluado. ▪ La retroalimentación proporcionada es anónima. ▪ Comportamiento deseado y su apego a la misión y visión. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado de innovación. ▪ Calidad percibida ▪ Relaciones con los clientes. ▪ Habilidades y capacidades de la gerencia. ▪ Alianzas. ▪ Tecnología disponible. ▪ Impacto al medio ambiente. Compromiso con la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auto monitoreo emocional. ▪ Auto regulación emocional. ▪ Auto motivación. ▪ Monitoreo de la empatía e integración social. ▪ Habilidades sociales.
Aplicabilidad. (Costo beneficio).	Aplicable con los recursos existentes en la organización.	Aplicable con los recursos existentes en la organización.	Aplicable con los recursos existentes en la organización.	Aplicable con los recursos existentes en la organización.
Responsables.	Alta Dirección y Recursos Humanos.	Alta Dirección y Recursos Humanos.	Alta Dirección y Recursos Humanos.	Alta Dirección y Recursos Humanos.

2.10.1. Matriz del grado de contribución de las teorías seleccionadas.

Una vez que se describieron las principales contribuciones y características de cada una de las teorías seleccionadas, es importante mencionar que para efectos del presente trabajo de investigación, el siguiente paso es construir una matriz de relaciones. Lo anterior con el objeto de identificar el grado de contribución de cada una de ellas a esta investigación. Y de igual forma, identificar aquellos puntos que son de mayor importancia y relevancia para la presente investigación. Por lo anterior, se presenta a continuación una matriz de relaciones, en la cual se ilustra la importancia relativa de las contribuciones que hace cada una de las teorías.

	Criterio (vs) Grado de contribución a la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.	Inteligencia Emocional	Evaluación de 360 grados	Índice de creación de valor.
Competencias del personal.	Grado de capacitación y desarrollo estratégico de los empleados.	5	9	3
	Nivel de entrenamiento del personal.	9	9	3
	Grado de equilibrio en la capacitación.	5	9	1
	Identificación de tecnologías claves para el negocio.	1	3	1
	Número de bases de datos estratégicas.	1	1	1
	Grado de experiencia tecnológica.	1	3	1
	Número de aplicaciones propias.	1	1	1
Clima Laboral	Tiempo de ciclo de decisión clave.	1	5	1
	Grado de equilibrio entre la estructura organizacional y enfoque estratégico	3	5	3
	Grado de delegación de autoridad y enriquecimiento del puesto.	9	9	1
	Grado de coherencia entre objetivos organizacionales y personales	9	9	1
	Nivel de la moral del personal.	9	9	1
	Grado de adecuación entre las competencias y requerimientos del puesto.	9	9	1
	Grado de disposición para el trabajo en equipo.	9	9	3

Tabla 2.2. Matriz de relaciones para los inductores y las teorías seleccionadas.

Por otra parte, en cuanto a la construcción de la matriz de relaciones presentada en el gráfico anterior, se hace énfasis en que la primera columna de la parte izquierda contiene los tres inductores que componen la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del modelo BSC, a su vez, la segunda columna contiene los inductores específicos. De esta forma, se identificó la relación la cada uno de ellos

con las tres teorías seleccionadas en la presente investigación. Por ejemplo, si el método de evaluación de 360 grados tiene un fuerte impacto en el grado de capacitación y desarrollo estratégico de los empleados, entonces en la celda donde se interceptan ambos criterios será marcada con un 9, y así sucesivamente se van llenando la totalidad de las celdas para todos los inductores específicos del modelo BSC.

Relación / Aportación.	Valor.
Fuerte.	9
Medio.	5
Bajo.	3
Nulo.	1

Tabla 2.3. Escala de medición utilizada.

En cuanto a la escala de medición de los resultados, se identifican un total de 4 valores posibles. Por ejemplo, para identificar una relación fuerte, usamos un valor de 9, mismo que denota la relación mas fuerte posible en la escala usada. En el caso contrario, en donde la relación existente era nula, se usó un número 1, el cual denotaba el valor más bajo posible en la escala utilizada. El gráfico anterior muestra la escala utilizada, así como su respectivo valor.

Por último, en cuanto a los resultados obtenidos en la matriz de relaciones, queda de manifiesto que la mayor contribución es por parte de la teoría de 360 grados, en donde la puntuación promedio fue de 7. La anterior puntuación se puede interpretar como la existencia de una relación que va de mediana a fuerte, en promedio, entre la teoría de 360 grados y todos los inductores específicos del modelo BSC. De forma similar, la teoría que tiene la menor relación es el índice de creación de valor, lo anterior debido a que la calificación promedio obtenida fue de 2 puntos, lo cual significa que la relación existente varía de nula á baja.

2.10.2. Matriz de relaciones de las herramientas utilizadas.

Criterio (vs) Grado de contribución a la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.	Inteligencia Emocional	Evaluación de 360 grados	Índice de creación de valor.
Competencias del personal.	6	9	2
	1	2	1
Clima Laboral	7	8	2

Tabla 2.4. Tabla de relaciones entre teorías estudiadas e inductores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

El gráfico anterior muestra el grado de contribución de las teorías seleccionadas, a cada uno de los inductores de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. De esta forma, de acuerdo a la escala seleccionada, en donde el puntaje más alto es 9, el cual representa que la teoría tiene una relación fuerte al respectivo inductor. Así también, la puntuación más baja posible es igual 1, y que representa que la teoría no tiene contribución al respectivo inductor.

En base al gráfico anterior y en lo que respecta al inductor de competencias del personal, el puntaje promedio obtenido fue de 7 puntos, y que equivale a afirmar que las teorías seleccionadas tienen una contribución fuerte al inductor de competencias del personal. Por otra parte, en lo que respecta a la infraestructura tecnológica, el puntaje promedio obtenido fue de 2, el cual significa que la relación existente entre las teorías seleccionadas y la infraestructura tecnológica es baja. Por último, en cuanto al inductor de clima laboral, el puntaje promedio obtenido es igual a 7 puntos, y que equivale a decir que las teorías tienen una relación y aportación fuerte al inductor de clima laboral. De esta manera, el inductor de clima laboral es el que tiene una relación más fuerte con las teorías seleccionadas en el presente estudio.

De esta forma, se llega a la conclusión de que las teorías de inteligencia emocional y evaluación de 360 grados son las que tienen relaciones más fuertes con los inductores del modelo BSC. En el caso contrario, el índice de creación de valor logró una relación baja con los inductores del modelo BSC. Por lo anterior, para efectos del presente trabajo de investigación, se utilizarán únicamente la teoría de inteligencia emocional y evaluación de 360 grados para la elaboración de la propuesta de la metodología expuesta en el capítulo 4.

Para el presente capítulo, se resalta el hecho de que los resultados obtenidos en la matriz de relaciones son congruentes con los objetivos de la investigación presentados en el capítulo 1, en donde se proponía incluir algunas mejoras en la medición del desempeño de los factores motivacionales en empleados staff. En este sentido, la teoría de la inteligencia emocional y la evaluación de 360 grados tienen una relación fuerte con el clima laboral y las competencias del personal. Por lo anterior, la propuesta de medición del desempeño de los empleados staff será desarrollada y explicada ampliamente en el capítulo 4.

Es decir, los datos presentados en el gráfico anterior servirán como soporte para tomar la decisión de seleccionar aquellas teorías que tienen una relación fuerte con los inductores del modelo BSC. De forma concreta, se toma la decisión soportar la presente propuesta de evaluación de los factores motivacionales y emocionales en las dos siguientes teorías: la evaluación de 360 grados y la teoría de la inteligencia emocional. Por otra parte, la teoría del índice de creación de valor es excluido en los siguientes capítulos del presente estudio.

Por último, los siguientes capítulos se enfocarán en describir la aplicación de los conceptos de las dos teorías seleccionadas, y de igual forma, se dará una explicación detallada sobre la contribución de cada una estas teorías al presente trabajo de investigación y su propuesta de mejora.

CAPITULO 3.

CASOS DE APLICACIONES DEL BSC.

3.1 Introducción.

En los capítulos anteriores se ha dado un marco teórico que permita entender al lector el concepto de medición del desempeño desde el punto de vista de algunos expertos en el tema, de igual forma, se describió y se expuso el modelo de gestión Balanced Scorecard , así como los principales elementos que lo componen. De igual forma, se explicaron las teorías motivacionales y de evaluación del desempeño, las cuales serán vinculadas a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del modelo de gestión BSC. Lo anterior nos permitirá rediseñar una perspectiva de aprendizaje y crecimiento enriquecida, que sea de mayor utilidad y valor para las organizaciones.

Cabe mencionar que a lo largo del presente capítulo, se pretende explicar y documentar, los casos y las experiencias de dos empresas de servicios al momento de implantar el modelo de gestión BSC, ambas dedicadas a la transportación de pasajeros y sus pertenencias. En cuanto a las características de las empresas que a continuación se presentan, ambas se encuentran situadas en la ciudad de Oaxaca. De igual forma, mientras la primera de ellas es de tamaño grande, la segunda es de tamaño pequeño, así como, ambas pertenecen a la misma industria. A continuación se explican sus principales características, de igual forma, se explica a detalle el proceso que siguió cada una de ellas para la implementación del modelo BSC.

3.2 Caso 1

Empresa 1.

Descripción de la compañía

La empresa Autobuses de Oriente ADO fue fundada en el año de 1941 en la ciudad de Veracruz, México. Como su nombre lo indica, está dedicada a la transportación de personas y sus pertenencias por vía terrestre. Aunque la empresa ha tenido un enorme crecimiento en operaciones y resultados financieros en los últimos 60 años, no ha perdido su perfil de empresa familiar. Lo anterior debido a que todos los familiares y descendientes de su fundador, son las personas que en la actualidad tienen la dirección y las riendas de la misma.

Las operaciones de ADO iniciaron ofreciendo transportación de la Ciudad de México al Puerto de Veracruz y contando con solo 4 unidades. A lo largo de más de 60 años de operación y de una buena administración de los recursos por parte de sus directivos, la empresa fue creciendo de una forma sostenida hasta llegar a convertirse en lo que conocemos en la actualidad. Es decir, la empresa hoy en día tiene operaciones en más de 10 estados del país y desde la frontera norte

hasta la frontera sur. De igual forma, cuenta con un parque vehicular aproximado de 5500 unidades que se encuentran distribuidas y administradas en 14 bases regionales, las cuales se rigen por directrices y políticas establecidas por un corporativo situado en la ciudad de México.

En cuanto a los recursos humanos, Autobuses de Oriente ADO genera aproximadamente 6000 empleos directos, de los cuales cerca del 65% realizan actividades operativas y relacionadas con la conducción y el mantenimiento de los autobuses. Recientemente la empresa ha incorporado a sus procesos un modelo de calidad, y de igual forma, la adopción de herramientas de gestión administrativa como el BSC. Para la implantación del modelo BSC, se siguieron las etapas que se explican detalladamente a continuación, primeramente en la base regional de Oaxaca y posteriormente en el resto de las 14 empresas restantes.

Estructura organizacional.

El concepto de organizar se entiende como todas aquellas actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos y coordinar, tanto en sentido horizontal como vertical, toda la estructura de la empresa. Es decir, la organización implica un análisis, evaluación y descripción de todas las actividades que se realizan la interior de la organización, con el objeto de establecer prioridades y relaciones causa – efecto entre las mismas. [FAJARDO 2000]

En el caso particular de Autobuses de Oriente ADO, de acuerdo con la gerencia de recursos humanos y otros especialistas al interior de la empresa, se tomó en cuenta que el diseño y elaboración de la estructura cumpliera con los siguientes objetivos:

- Permitir la consecución de la misión y visión de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.
- Eliminar duplicidad de los trabajos y las funciones.
- Establecer canales de comunicación a lo largo y ancho de la organización.
- Representar la estructura oficial de la empresa.

La estructura de la empresa esta compuesta por 14 empresas ubicadas a lo largo del territorio en donde tiene operaciones la misma. Cada una de estas 14 empresas es responsable de administrar cierto número de autobuses que le son asignados conforme a las necesidades de cada mercado específico. A su vez, cada una de ellas se encuentra apegada a ciertas directrices y políticas que son elaboradas por una dirección general corporativa.

Es importante mencionar que el alcance del presente trabajo de investigación se limita a analizar el caso de implantación de una sola empresa del grupo. Es decir, debido al tamaño de la empresa y complejidad de la misma, se ha decidido que el presente trabajo de investigación documentara y revisara únicamente el caso de implantación del modelo de gestión BSC, en la empresa del Grupo ubicada en la ciudad de Oaxaca. Lo anterior por las siguientes razones:

- La base Oaxaca, es la primera empresa del grupo en donde se implantó el modelo de gestión BSC.
- Esta empresa es la mas joven en cuanto a tiempo de operación.
- La base Oaxaca, es una de las tres más importantes en cuanto a resultados financieros.
- Los resultados logrados en la base Oaxaca pueden ser susceptibles de ser repetidos en las otras empresas del grupo.

De esta forma, inicialmente se implantó el modelo de gestión BSC en la empresa Oaxaca como una prueba “piloto”, y una vez que se obtuvieron resultados favorables, se repitió el procedimiento en el resto de las empresas que componen el Grupo. A continuación se presenta un esquema con la estructura de la base Oaxaca.

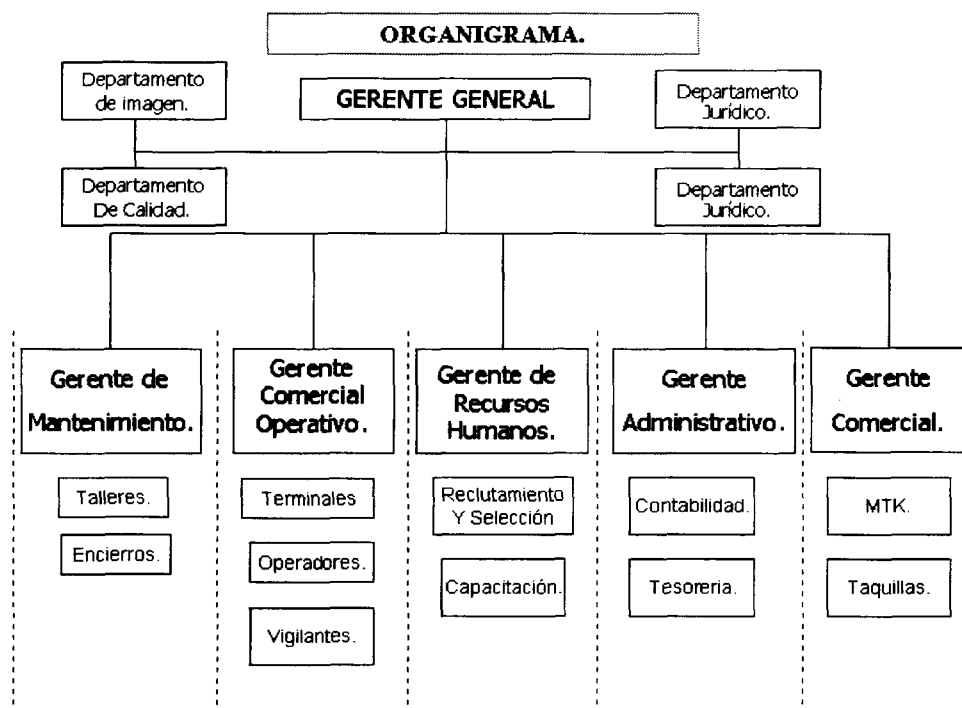


Figura 3.1 Estructura de la empresa. Fuente: Recursos Humanos, Coordinados Colón.

La estructura de la empresa esta compuesta básicamente por una Gerencia General, que le reporta a la Dirección General del grupo. Así también se agregan 6 gerencias funcionales que a su vez, reportan a la Gerencia General. Cada una de las gerencias de las áreas esta integrada por departamentos responsables de tareas bien definidas. Por último se identifican a 4 departamentos, los cuales dependen directamente de la Gerencia General. Esto es debido a que las tareas y responsabilidades de los mismos son de importancia estratégica para la compañía, pero al mismo tiempo, la cantidad de responsabilidades y funciones son menos que cualquiera de las gerencias de área.

Implantación del BSC.

Para la implantación del BSC en la base Oaxaca, la Gerencia General estimó conveniente seguir un proceso de 6 etapas, el cual fue recursivo y replicable hacia cada área funcional de la empresa. Así también, se valoró la importancia de la buena comunicación interfuncional para el éxito en la implantación del modelo. Inicialmente se estimó que sería conveniente tomar en cuenta algunos factores como la cultura organizacional de la empresa y el estilo de liderazgo de la gerencia. Lo anterior con el objeto de minimizar las resistencias al cambio y las ambigüedades. De esta manera, lo primero que se hizo fue que los criterios ganadores como la puntualidad, la limpieza, seguridad y rentabilidad fueron considerados al diseñar el modelo BSC que sería implantado. Adicionalmente se creyó que no sería necesario modificar perspectivas que inicialmente se proponen en el BSC original. Por lo anterior se diseñó el BSC sujeto de aplicación, partiendo de las cuatro perspectivas originales: Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento, y Rentabilidad.

Una vez que fueron conciliadas las cuatro perspectivas del BSC con el mismo número de criterios ganadores establecidos en el modelo de negocio, la siguiente actividad fue llevar a la práctica el proceso de 6 etapas que fue diseñado especialmente para la implantación del BSC. A continuación se presenta un esquema con el proceso.

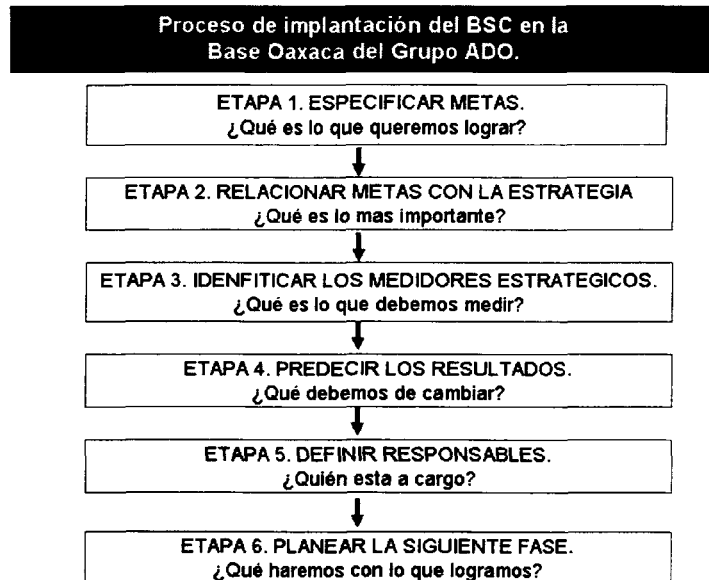


Figura 3.2. Proceso de implementación. Fuente. R.H. Grupo ADO.

El proceso representado en el esquema anterior, contiene las 6 etapas que fueron seguidas para implantar el modelo de gestión BSC en la base Oaxaca del grupo ADO. A continuación se describen de una manera general cada una de las etapas.

Etapas 1. Especificar las Metas.

En esta etapa tuvo como objetivo principal identificar las ventajas competitivas y los criterios ganadores, que a través de la implantación del modelo BSC, se buscaba engrandecer. Como se mencionó en párrafos anteriores, los cuatro criterios ganadores que buscaba la empresa fortalecer son: la seguridad, la puntualidad, la limpieza y la rentabilidad.

Etapas 2. Relacionar las metas con la estrategia.

En esta etapa se buscaba que la estrategia de negocio fuera paralela y congruente con las cuatro perspectivas del modelo de gestión del BSC. En este sentido, la empresa realizó un análisis de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (FODA) con el objeto de identificar las estrategias idóneas para aprovechar las oportunidades del entorno, y al mismo tiempo, minimizar las debilidades internas. Una vez que se obtuvo la matriz FODA, la siguiente actividad realizada en esta etapa, relacionar esta matriz, con cada una de ellas con las cuatro perspectivas del modelo de gestión BSC. Lo anterior mediante la definición de los factores críticos de éxito.

Etapas 3. Identificar los medidores estratégicos.

Una vez definidas las metas mediante los cuatro criterios ganadores, lo siguiente fue relacionarlas con la estrategia mediante la definición de los factores críticos de éxito. En este nivel, todo estaba preparado para entrar en la etapa 3, consistente en la identificación de los medidores estratégicos. Es decir, se debían diseñar medidores objetivos, precisos y cuantitativos para cada uno de los factores críticos de éxito, los que a su vez, pudieran establecer una relación evidente entre las

cuatro perspectivas del modelo de gestión BSC y la estrategia de la empresa; esta última obtenida mediante una matriz FODA.

Etapa 4. Monitorear los resultados obtenidos.

Esta etapa consistió en básicamente en dos actividades, la primera de ellas dedicada a elaborar un modelo de pronóstico, con el objeto de estimar los resultados esperados en cada uno de los indicadores propuestos, mientras la segunda actividad, estaba definida mas bien como la creación de mecanismos de control, encaminados a verificar los resultados logrados y compararlos con los previamente establecidos en las metas.

Etapa 5. Definir responsables.

Esta parte de la implantación del modelo BSC, consistió en asignar responsabilidades y tareas a todos los empleados de la organización. Es decir, tomando en cuenta las descripciones de puestos, actividades y funciones de cada empleado al interior de la empresa, se relacionaron dichas descripciones de puestos con los indicadores definidos en la etapa 3. De esta forma, quedaron definidos grupos de trabajo, los cuales eran responsables de los resultados obtenidos en cada uno de los indicadores previamente definidos.

Etapa 6. Planear la siguiente Fase.

La última fase del proceso, estaba encaminada a hacer una revisión integral de las metas, la estrategia de negocio, los criterios ganadores, los factores críticos de éxito. Lo anterior con el objeto de hacer las correcciones necesarias en función de los cambios súbitos en el entorno y al interior de la organización. En el caso específico de la empresa, se estimó conveniente que la revisión integral del presente proceso de implantación se debería realizar de forma anual.

En el siguiente esquema se muestran algunos de los formatos utilizados para la implantación del modelo de gestión del BSC.

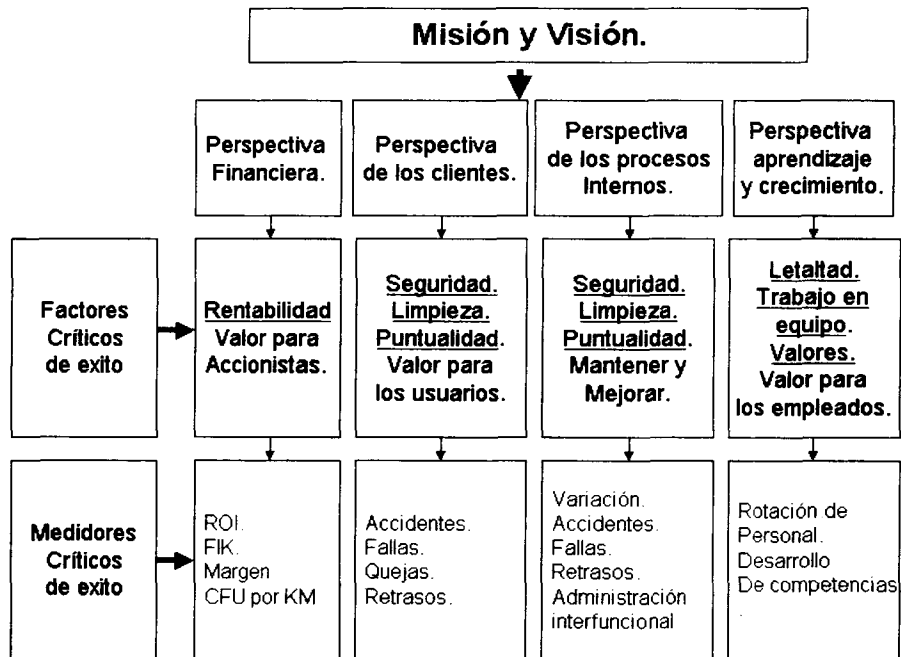


Figura 3.3. Esquema del modelo BSC usado en la empresa del Caso 1.

La última figura presentada contiene el esquema general de modelo BSC, logrado a partir de la implementación de los pasos descritos. De esta forma, se puede observar que las cuatro perspectivas dependen directamente de la misión y visión de la compañía. A su vez, para cada una de las perspectivas, se definen una serie de factores críticos de éxito, los cuales son indispensables para cumplir las expectativas de los grupos de interés, y de esta forma, la permanencia de la compañía en el largo plazo. Por último, cada una de las perspectivas contiene una serie de medidores críticos de éxito, en los cuales se verá reflejado en nivel de desempeño logrado.

De esta forma se explicó con detalle el proceso de implantación del modelo BSC para la empresa 1, en las siguientes páginas, se sigue el mismo orden para explicar el proceso y los resultados de la empresa del caso 2. Es decir, a continuación se presenta y explica el esquema implementación seguido en la empresa 2.

3.3. Caso 2.

Empresa 2.

Descripción de la compañía.

La empresa Estrella Roja del Sureste S.A. de C.V, tiene su sede en la ciudad de Oaxaca, Oax. Aunque es una empresa que la cual fue fundada en el año de 1955, su tamaño puede ser considerado como mediano en cuanto al número de empleos directos generados, los cuales ascienden a 85 en total y que se encuentran distribuidos de la siguiente forma:

- Un Gerente General y Presidente del Consejo de Administración.
- Cuatro jefes de departamento.
- 8 inspectores de Servicio y Calidad.
- 10 mecánicos.
- 16 asesores de servicio (taquilleros)
- 46 operadores.

En cuanto a las operaciones de la empresa, la expansión y el crecimiento de la misma ha sido relativamente pequeño y muy inconstante. Es decir, por muchos años la principal área de influencia de la empresa ha sido la parte sur del estado de Oaxaca, donde actualmente ofrece sus servicios al 90% de las poblaciones que agrupan esta región. En cuanto a las características del servicio y los tipos del mismo, la empresa ofrece básicamente tres tipos de servicios: el servicio de “directo”, enfocado principalmente a destinos largos donde la duración del viaje es mayor a 6 horas continuas de viaje.

La característica principal del servicio directo, es que el autobús no hace ninguna escala entre la terminal de origen y la terminal destino. Un segundo tipo de servicio es el “colectivo”, enfocado básicamente a pasajeros que tienen necesidades de transportarse en destinos relativamente cortos, es decir, con una duración promedio de 1 hora de viaje.

El tercer tipo de servicio es el que la empresa denomina “viajes especiales”, en el cual el autobús es rentado a un grupo con necesidades muy específicas de transportación. En los viajes especiales la empresa puede rentar el autobús por día ó por kilómetros recorridos, dependiendo de las necesidades y requerimientos de los clientes.

En cuanto a la forma en que la empresa es operada y administrada, muchos de los procesos, técnicas administrativas y estilos de liderazgo se han conservado prácticamente intactos y sin cambios hasta fechas recientes. Es decir, por muchos años la empresa conservó sus estrategias, políticas, procesos y estilos de liderazgo, pero en los últimos dos años, motivados principalmente por la creciente complejidad de la industria en el estado y por un aumento de la competencia, la empresa se ha visto obligada en aumentar su productividad y su

competitividad como una forma de sobrevivencia y de garantizar su permanencia en el mercado en el largo plazo.

Estructura organizacional.

En cuanto a la estructura organizacional de la empresa, por su tamaño y volumen de sus operaciones, la misma no tiene una mayor complejidad y es relativamente sencilla. A grandes rasgos, la empresa es dirigida por un Gerente General, que para este caso en particular, es también el Presidente del Consejo de administración. De igual forma, la empresa se compone por cuatro áreas funcionales ó departamentos que le reportan al Gerente General. A continuación se presenta una gráfica con el organigrama de la compañía.

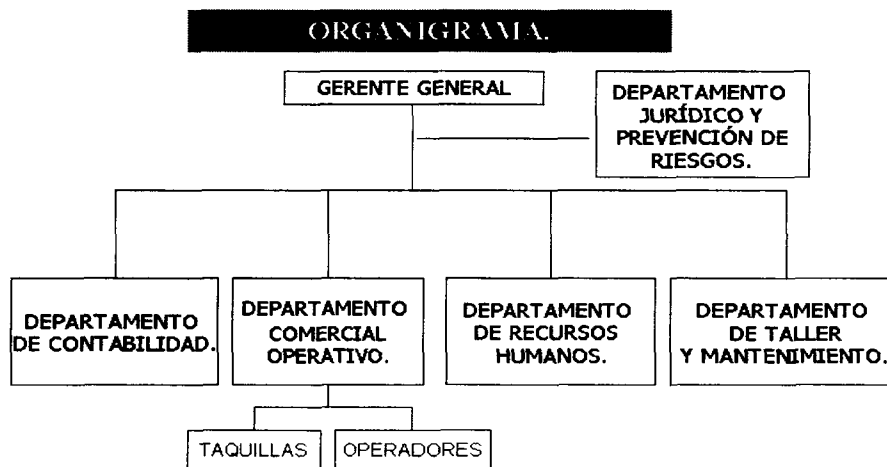


Figura 3.4. Organigrama de la empresa. Fuente. RH. Estrella Roja.

De acuerdo al esquema presentado, la empresa está compuesta básicamente en 4 áreas funcionales, las cuales realizan diferentes actividades. En cuanto al número de empleados que tiene cada una de las mismas, se dice que aproximadamente el 65% del personal empleado por la empresa, se concentra en el área comercial operativa y el 35% restante, en las demás áreas. Con base a lo anterior, se afirma que el área comercial operativa es de una importancia estratégica para la organización, es decir, del buen funcionamiento del área comercial operativa depende el éxito de las demás áreas. Así también, en esta área se generan los ingresos y la operación de los autobuses.

Es importante mencionar que la empresa, desde su creación hace aproximadamente 50 años, no ha perdido su estilo de tipo familiar. Es decir, la empresa ha permanecido en manos de la misma familia desde que fue fundada. En este sentido, la empresa transitó exitosamente en el año de 1981 por una etapa de sucesión, en donde su fundador cedió las riendas del negocio a su hijo, quién es el actual Gerente General y Presidente del Consejo de Administración.

Implantación del BSC

Como punto de partida, antes de iniciar con la implantación del modelo BSC, la organización revisó algunos de los requisitos iniciales que proponen los autores del modelo. Es decir, previamente a la implantación del modelo se revisó cuidadosamente que la organización cumpliera plenamente con cada uno de los siguientes puntos.

- Tener una declaración de Misión y Visión.
- Diagnosticar el nivel de despliegue de la Misión y Visión.
- Contar con una estructura de Unidades de Negocio.
- Tener un proceso bien estructurado de análisis y conocimiento del mercado. (segmentación de Mercado) . [NORTON Y KAPLAN 1997]

Cabe mencionar que el punto que se refiere a las unidades de Negocio y que proponen los autores del modelo BSC, no aplica para el caso particular de esta empresa. Lo anterior debido al tamaño de la misma, en donde todos los procesos, funciones y actividades realizados se encuentran concentrados en una sola unidad de negocio.

Como guía y referencia previa a la implantación del modelo BSC, la dirección de la empresa estimó conveniente basarse primeramente en la metodología de diagnóstico que proponen los autores del modelo BSC, y combinarlo al mismo tiempo, con el círculo PHVA. A continuación se presenta un esquema con el proceso previo a la implantación y sus 4 fases diseñado específicamente para esta empresa.

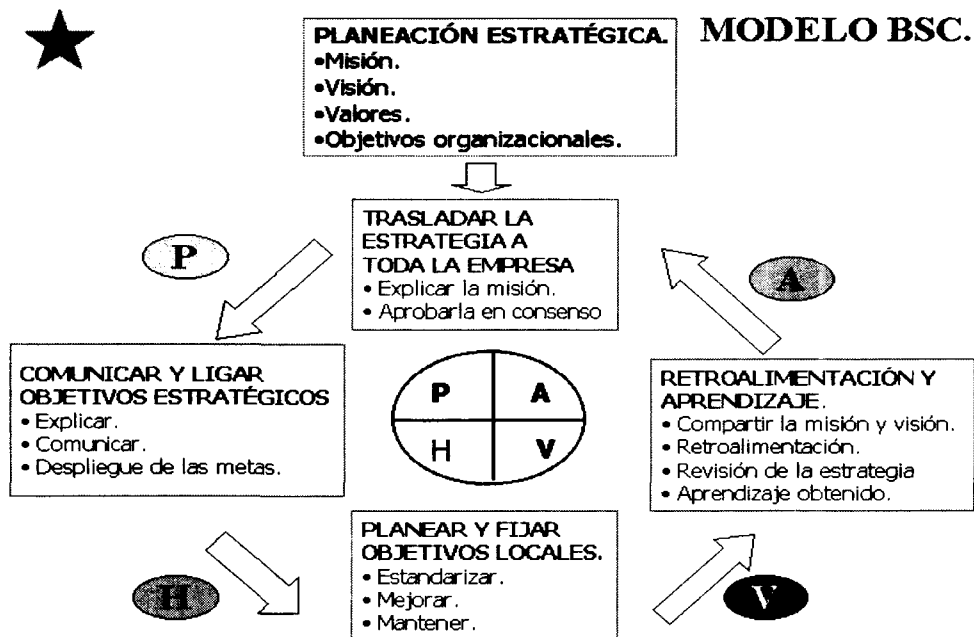


Figura 3.5. Modelo BSC para la empresa del caso 2. Fuente RH. Estrella Roja.

Una vez que la dirección verificó que la misión y estrategia fueran bien entendidas a lo largo y ancho de la organización, la siguiente fase fue entrar de lleno con la implantación del modelo. Es decir, para lograr una implantación exitosa del modelo BSC, fue necesario asegurar un grado de despliegue aceptable de la misión, visión y estrategia de la organización. Lo anterior se logró mediante las etapas que se presentan en la gráfica anterior, en donde se muestran cuatro fases las cuales son recursivas, es decir, fue necesario girar el círculo de control tantas veces como la Gerencia General estimó suficiente, para tener un despliegue aceptable de la misión y visión de la organización.

Una vez que se aseguró que la misión y visión tuvieran un despliegue aceptable a lo largo y ancho de la organización, la siguiente actividad fue entrar de lleno a la implantación del modelo BSC. Para lograr lo anterior, la Gerencia General estimó conveniente basarse en el proceso de nueve etapas propuesto por los autores del modelo. La gráfica que a continuación se presenta muestra cada una de las etapas. [NORTON Y KAPLAN 1997]

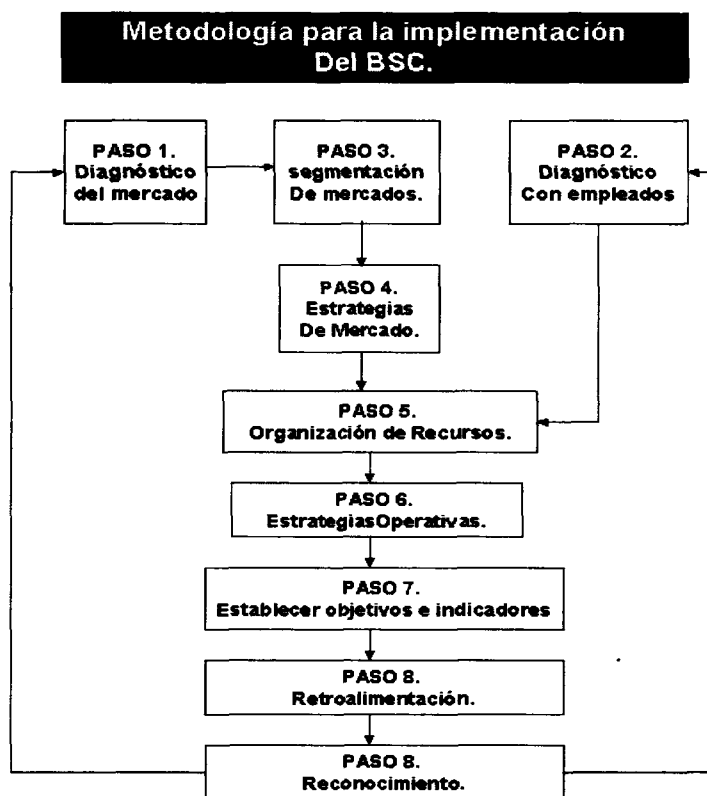


Figura 3.6. Proceso de implantación del modelo BSC
Fuente: Norton y Kaplan. (1996)

Paso 1. Diagnóstico del mercado.

Este paso tiene como principal objetivo identificar cuales son las necesidades de los clientes a corto, mediano y largo plazo.

Para el reconocimiento de las necesidades de los clientes se siguieron dos estrategias. La primera de ellas fue la aplicación de cuestionarios y encuestas a los usuarios finales en las terminales y a bordo del autobús. La segunda forma de identificar las necesidades de los clientes, fue convocar a un grupo seleccionado al azar, a varias reuniones. Para lo anterior, los clientes a los cuales se invitó, fueron seleccionados al azar. En cuanto al procedimiento que sirvió de guía para la conducción de cada una de las entrevistas y reuniones, a continuación se presenta un breve esquema del mismo.

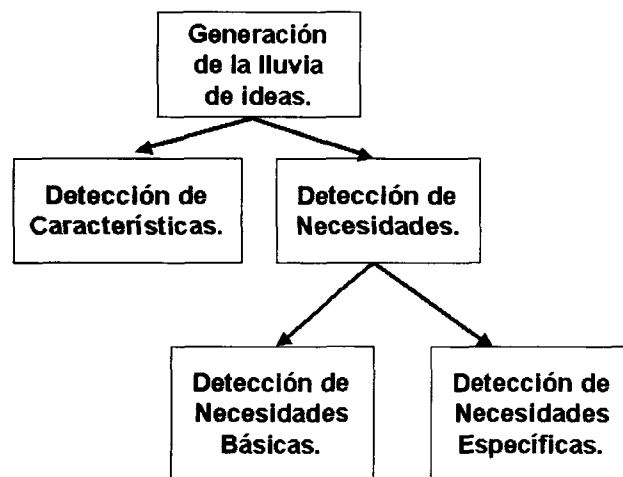


Figura 3.7. Detección de necesidades. Fuente RH. Estrella Roja. (2004)

Paso 2. Diagnóstico con empleados.

En el diagnóstico con los empleados, el principal objetivo fue conocer las principales características del medio ambiente y clima que imperan al interior de la empresa, de igual forma, identificar las necesidades de todos los empleados así como, las áreas de oportunidad, las competencias laborales y los medios necesarios para la motivación y la evaluación del desempeño.

Para el diagnóstico del clima laboral, se procedió a aplicar encuestas estandarizadas. En el caso concreto de esta empresa, la medición del clima laboral es algo que de ha hecho desde hace 2 años.

Paso 3. Segmentación de mercado.

En cuanto a este punto, es importante mencionar, que de una adecuada segmentación de mercados, la cual esté diseñada en función de las necesidades particulares de cada tipo de usuario, es indispensable para el óptimo desempeño de la compañía en cada una de las cuatro perspectivas que propone el modelo BSC. De igual forma, mediante la segmentación de mercados, la compañía puede diferenciarse de los competidores y encontrar un plan de acción para desarrollar al máximo sus ventajas competitivas, y al mismo tiempo, posicionar a la empresa a la vanguardia de la industria donde se desempeña. [PORTER 1991]

En este punto, se estimó que los mercados meta, a los cuales la empresa se encuentra enfocada son básicamente 2. El servicio Directo y el Colectivo. Por lo anterior, la empresa tomó estos servicios, como los segmentos de mercado a los cuales orientará sus esfuerzos.

Paso 4. Determinar las estrategias de mercado.

Las estrategias de mercado son herramientas para diagnosticar y conocer la forma en que la compañía, puede satisfacer las necesidades del mercado previamente detectadas en el paso 1 del proceso de implantación del modelo BSC. De igual forma, es muy importante que las estrategias de mercados queden vinculadas con sus similares operativas. Lo anterior garantiza que las acciones que se realicen estén plenamente orientadas a satisfacer las necesidades del mercado. [NORTON Y KAPLAN 1997]

Para determinar las estrategias del mercado, al interior de la empresa se realizaron dos juntas formales, en las cuales la asistencia de los jefes de departamento fue obligatoria. En dichas reuniones, se pretendió contestar por consenso cada una de las siguientes preguntas.

- ¿Que podemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?
- ¿Cuáles son las actividades que agregan valor al servicio proporcionado al cliente?
- ¿Qué tipo de beneficios son los que más valoran los usuarios en nuestros servicios?
- ¿Cómo podemos adelantarnos a nuestros competidores en entregar dichos beneficios al mercado?

Paso 5. Organización de los recursos de la empresa.

El siguiente paso de la implantación del modelo BSC, fue hacer un diagnóstico sobre la situación de la empresa en lo que respecta a recursos, activos fijos e infraestructura. Para lograr lo anterior, se llevaron a cabo algunas reuniones en

donde, estuvieron presentes todos los jefes de departamento y el gerente general. El objetivo principal de estas reuniones fue elaborar un plan para la asignación de los recursos necesarios, para cumplir las estrategias diseñadas en los pasos anteriores. De una forma específica, dicho plan pretendía contestar las siguientes preguntas:

- ¿Con que recursos contamos?
- ¿Qué recursos extra necesitamos?
- ¿Es conveniente la estructura organizacional actual?
- ¿Cómo puedo organizar mis recursos para maximizar la productividad de los mismos?

Paso 6. Determinar las estrategias operativas.

En este paso se diseñaron y se establecieron las estrategias operativas necesarias para competir exitosamente en los segmentos seleccionados en los puntos anteriores. Es decir, los segmentos seleccionados básicamente son dos: El *directo* y el *colectivo*, en este paso se diseñaron las estrategias necesarias para lograr resultados satisfactorios en dichos segmentos.

Para lograr lo anterior, se realizaron reuniones con cada responsable de departamento por separado, con el objeto de determinar y definir las acciones en particular, y definiendo en que medida cada una de las áreas funcionales puede contribuir en el logro de las dos estrategias de mercado definidas en el punto 4. En total se llevaron a cabo 4 reuniones, una por cada departamento en donde se definieron relaciones causa - efecto. Es decir, cada individuo debería contribuir en lograr la meta del departamento al que pertenece, y el departamento a su vez, contribuir en el logro de las metas de la organización, y de forma indirecta, en el logro de las estrategias de mercado.

Paso 7. Establecer objetivos e indicadores.

En este paso se determinaron los objetivos que se debían cumplir, así como los indicadores de desempeño para cada uno de los empleados, áreas funcionales y la empresa como un todo.

Es importante mencionar que el principal objetivo que se pretende lograr con el establecimiento de indicadores es conocer, de una forma precisa, si la empresa se encuentra mejorando ó empeorando. De esta forma, se puede afirmar si la implantación del modelo BSC, ha tenido resultados favorables en la organización.

Para lograr lo anterior, la gerencia general estimó conveniente definir dos tipos de indicadores: los de desempeño genéricos y los particulares de cada departamento ó área funcional. En cuanto a los indicadores que miden el desempeño de toda la empresa, estos fueron diseñados por la gerencia general tomando como referencia las cuatro perspectivas del modelo BSC, por otra parte, en lo que respecta a los indicadores específicos para cada departamento, se realizaron juntas por separado entre el gerente general y el responsable de cada

departamento. A continuación se presenta un formato que fue utilizado para la creación de los indicadores de cada departamento.

★

DESPLIEGUE DEL BSC A LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA.				
	¿CÓMO PUEDE CONTRIBUIR EL ÁREA EN LA PERSPECTIVA FINANCIERA.	¿CÓMO PUEDE CONTRIBUIR EL ÁREA EN LA PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES?	¿CÓMO PUEDE CONTRIBUIR EL ÁREA EN LA PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES?	¿CÓMO PUEDE CONTRIBUIR EL ÁREA EN LA PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS?
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.				
DEPARTAMENTO COMERCIAL OPERATIVO.				
DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS.				
DEPARTAMENTO DE TALLER Y MANTENIMIENTO				

Figura 3.8. Formato de despliegue de las perspectivas.
Fuente: R.H. Estrella Roja. (2004)

Paso 8. Retroalimentación.

En esta parte del proceso de implantación del modelo BSC es necesario medir los resultados logrados para compararlos con los esperados, y de esta forma, proporcionar retroalimentación a cada una de las áreas involucradas. En base a lo anterior, la empresa comprueba en que medida, las estrategias seleccionadas estaban dando resultados. [NORTON Y KAPLAN 1997]

Para realizar la medición de los resultados y de esta forma, proporcionar retroalimentación, se llevaron a cabo reuniones cuatrimestrales por separado con cada responsable de departamento. El objetivo de dichas reuniones era revisar gráficas de tendencias de los resultados logrados, para compararlos con los esperados. De esta forma, se podían detectar las variaciones y corregir las estrategias de forma tal, que cada uno de los departamentos entrara en un proceso de mejora continua. De igual forma, la medición periódica promueve en todo el personal el autocontrol y la auto corrección, y al mismo tiempo, genera un mayor involucramiento de todos los empleados con las metas de la organización.

Paso 9. Reconocimiento.

El principal objetivo de este paso, es proporcionar un reconocimiento a aquellas personas que lograban los objetivos previamente establecidos. En este sentido,

es de suma importancia este paso. Lo anterior debido a que motiva a todos los empleados a dar su máximo esfuerzo para lograr los objetivos.

La forma en que se propone llevar a cabo el reconocimiento, es el compartir parte de las utilidades de la empresa con los empleados, cuando los resultados fueran favorables, como por ejemplo un crecimiento mayor en los mercados seleccionados, por encima de los previamente planeados. Por otra parte, cuando los resultados no son favorables, la recomendación es retroalimentar en las fallas y dar seguimiento al personal.

Concretamente, los reconocimientos pueden ocurrir de dos formas: por el logro de las metas genéricas, en donde están involucrados todos los empleados de la organización, y en segundo lugar, por el logro de alguna meta particular, es decir, una recompensa por el logro de las metas individuales.

Hasta este punto, se han explicado los pasos y las actividades que siguieron estas empresas, para implementar el modelo BSC. De igual forma, se presentaron algunos de los indicadores básicos, los cuales fueron diseñados durante esta implementación, en ambos casos.

En las siguientes páginas, se continúa analizando el caso de implementación de estas dos empresas. Pero a diferencia de solo documentar las principales acciones, llevadas a cabo para la implementación del modelo BSC, en la siguiente parte de este capítulo, se le presenta al lector una metodología de evaluación de los resultados logrados en los inductores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Es decir, se explica a detalle la metodología de evaluación del desempeño que actualmente es usada en ambas organizaciones.

Antes de iniciar la explicación de la metodología, es importante resaltar el hecho de que los resultados logrados, representan solo una parte del modelo BSC. Por lo anterior es necesario poner de manifiesto, que los resultados obtenidos deben ser complementados con los similares, de las tres perspectivas restantes. Lo anterior es un requisito indispensable para la implementación exitosa del modelo BSC.

3.4. Metodología de evaluación vigente.

Con el objeto de hacer un diagnóstico sobre el grado de avance en la implantación del modelo BSC, en los casos que se expusieron en las páginas anteriores, se ha diseñado un cuestionario de 19 preguntas. A su vez, cada una de las preguntas puede responderse en una escala tipo Likert, en la cual, en número 1 significa que el encuestado está total desacuerdo con la afirmación que presenta el ítem, en el caso opuesto, el valor 7 representa que el encuestado está en total acuerdo con la afirmación. En cuanto a su estructura, el cuestionario fue diseñado para evaluar los inductores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es decir, el cuestionario se enfoca en medir y evaluar, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en sus tres componentes que son: la infraestructura tecnológica, clima

laboral y las competencias de los empleados. A continuación se presenta el objetivo particular del cuestionario.

- **Objetivo particular.**

Identificar las fortalezas y debilidades en los inductores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, como resultado de la implantación de un modelo BSC en dos casos reales.

- **VARIABLES INDEPENDIENTES.**

Infraestructura tecnológica.

En cuanto a la infraestructura tecnológica, se dice que en sus 6 preguntas del cuestionario las cuales evalúan este escenario de la empresa, se centran recopilar datos sobre la percepción de los empleados en cuanto a sistemas de información de la empresa, hardware y software. Lo anterior para evaluar en que medida, estos componentes de la infraestructura tecnológica, contribuyen al enriquecimiento del puesto de trabajo, la motivación, la toma de decisiones y la rutina diaria del trabajo.

Clima laboral.

En lo que respecta al clima laboral, esta se compone de un total de 9 reactivos, los cuales evalúan aspectos como la compatibilidad entre objetivos organizacionales y personales, la motivación hacia el trabajo percibida, la satisfacción con el puesto de trabajo, reconocimiento, etc.

Competencias del personal.

La tercera y última parte del cuestionario esta enfocada a evaluar las competencias del personal, es decir, en un total de 4 preguntas se pretende conocer la percepción de los empleados en cuanto a necesidades de capacitación, creatividad e innovación en el trabajo, capacidades laborales, etc.

De esta forma, a continuación se presenta una gráfica con el peso específico de cada inductor, en el valor total del cuestionario. El peso específico es expresado en porcentaje, y de igual forma, el número de preguntas que contienen. Todas las preguntas tienen el mismo peso específico.

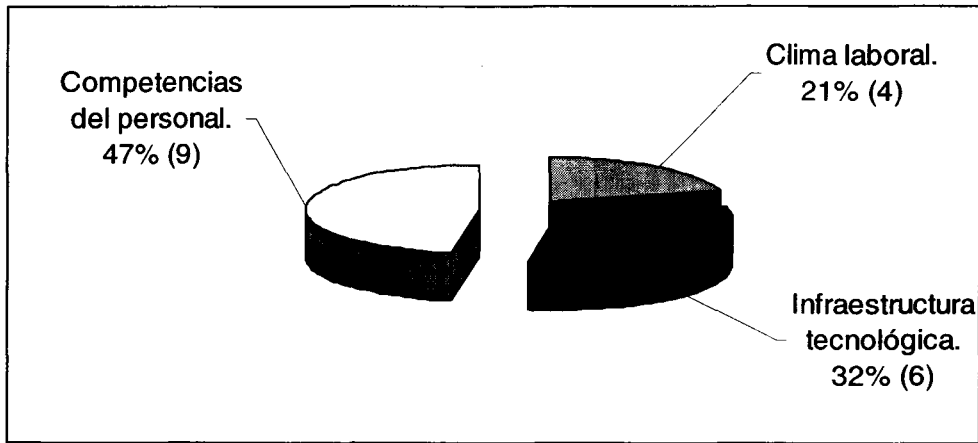


Figura 3.9. Peso específico de las preguntas por inductor.

Con base a lo anterior, se puede observar que el inductor de clima laboral tiene el mayor peso específico de los tres. Lo anterior debido a que el inductor de clima laboral fue seleccionado como estratégico en el modelo BSC por la alta dirección, en ambos casos.

Es decir, de acuerdo a las características de estas empresas, el inductor de clima laboral es el más importante en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. De igual forma, los autores del modelo BSC, recomiendan que una buena parte de los esfuerzos realizados en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, deben darse en la parte de clima laboral. [NORTON Y KAPLAN 1997]

Hasta aquí, se han explicado las principales características del instrumento de aplicación, en cuanto a escala usada, número de preguntas y peso por grupos de preguntas, en la siguiente sección del presente capítulo se centrará en documentar la forma en que fue aplicado en mismo en ambas compañías.

3.4.1 Evaluación del Caso 1

Aplicación del cuestionario.

Una vez que se ha comentado brevemente el contenido del cuestionario, la siguiente etapa del proceso fue la aplicación del mismo. La primera empresa seleccionada para la aplicación del cuestionario, fue nuevamente la del caso 1, presentado anteriormente. Se aplicaron un total de 10 cuestionarios en las diferentes áreas funcionales de la organización. En cuanto a la obtención de la muestra, los empleados que fueron seleccionados, tenían que común que pertenecían a la parte administrativa y staff de la empresa.

De igual forma, los cuestionarios fueron aplicados durante cuatro diferentes días. El primer día se aplicaron dos cuestionarios en el área de operaciones, en el segundo día en el área de mantenimiento, en el tercer día en el área comercial y el

en último día en el área de recursos humanos, en cada área funcional se aplicaron se dos a tres cuestionarios. Por último, en cuanto al tiempo de aplicación del cuestionario, se contestó por todos los empleados, con una duración promedio de 15 minutos.

Resultados generales.

En cuanto a los resultados, a continuación se presenta una tabla, en la cual se concentran los resultados obtenidos en la aplicación de los 10 cuestionarios, así como, los puntajes obtenidos en cada una de las preguntas. De igual forma, se presenta en la segunda columna de la tabla, la calificación obtenida para cada cuestionario. En el caso particular este índice ponderado, significa el porcentaje obtenido en cada cuestionario con respecto a la situación ideal, la cual representa el 100%, y que equivale al puntaje máximo que se puede obtener al contestar el cuestionario. Por ejemplo, el cuestionario 8 tiene una calificación de 94%, siendo esta la más alta de todas. Así también, el cuestionario que registró la menor calificación es el cuestionario número 10, en el cual, la calificación obtenida fue de 47% con respecto a la situación ideal.

Coordinados Colón S.A de C.V.	Ponderado	Competencias.				Infra. Tecnológica.						Clima laboral.								
		P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P1	P1	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
Cuestionario 1 de 10.	0.8071	5	6	6	6	6	6	6	4	6	5	7	6	6	6	6	4	6	5	5
Cuestionario 2 de 10.	0.7786	4	7	5	5	4	7	5	6	7	5	5	5	7	5	6	5	5	7	4
Cuestionario 3 de 10.	0.8619	7	6	4	7	6	7	6	6	7	5	7	6	5	7	7	6	4	5	7
Cuestionario 4 de 10.	0.6857	4	5	5	4	4	5	4	6	5	5	5	5	6	5	5	4	4	5	5
Cuestionario 5 de 10.	0.7976	5	6	4	6	6	6	5	5	4	6	4	6	7	6	4	6	6	6	7
Cuestionario 6 de 10.	0.6310	3	4	5	5	4	5	3	4	4	5	4	5	6	4	4	5	4	5	4
Cuestionario 7 de 10.	0.5000	3	3	4	4	3	4	3	5	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3
Cuestionario 8 de 10.	0.9429	6	7	6	7	7	6	6	7	6	7	7	6	7	6	6	7	7	7	7
Cuestionario 9 de 10.	0.7357	5	4	5	5	5	5	5	4	6	5	5	6	5	5	6	5	5	5	6
Cuestionario 10 de 10.	0.4714	3	4	3	4	2	4	3	4	3	2	3	3	4	2	4	4	3	4	3

Tabla 3.1. Resultados por cuestionario y pregunta. Caso 1.

Resultados agrupados por pregunta.

De igual forma, a continuación se presenta una tabla con las calificaciones obtenidas en cada cuestionario.

Pregunta	Resul.Obt	%
P1	4.5	64
P2	5.2	74
P3	4.7	67
P4	5.3	76
P5	4.7	67
P6	5.5	79
P7	4.6	66
P8	5.1	73
P9	5.1	73
P10	4.9	70
P11	5	71
P12	5.1	73
P13	5.7	81
P14	4.9	70
P15	5.2	74
P16	5	71
P17	4.7	67
P18	5.3	76
P19	5.1	73

Tabla 3.2. Resultados promedio por pregunta. Caso 1.

Para este caso, se calculó la calificación de promedio de cada pregunta para los 10 cuestionarios aplicados en la organización. Para este caso en particular, la pregunta que obtuvo el mayor puntaje fue la pregunta 13 con un promedio de 5.70 pts y que a su vez, representa una calificación de 81. De igual forma, la pregunta en donde se registró el puntaje mas bajo es la pregunta 1, con un promedio de 4.50 pts, y que a su vez, representa una calificación de 64.

En este sentido, se dice que la pregunta 13, en la cual se registró el puntaje más alto, corresponde a la variable de clima laboral.

Histograma de los datos por pregunta.

Por último, en lo que se refiere al análisis cuantitativo realizado a las preguntas, a continuación se presenta el histograma de las preguntas.

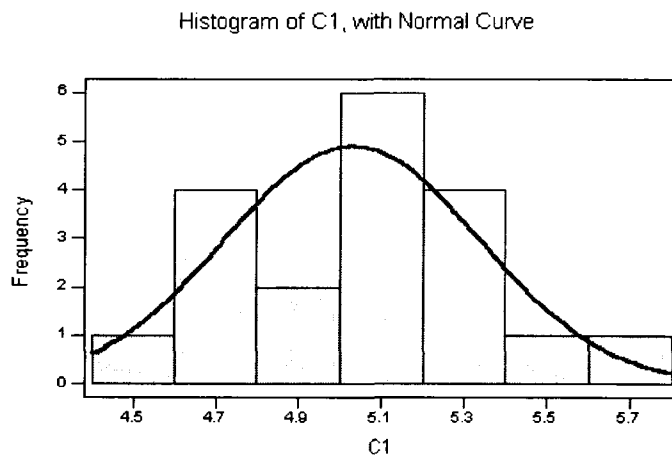


Figura 3.10. Histograma de los datos por pregunta. Caso 1.

En este sentido, la media para la muestra seleccionada es de 5.0 pts en promedio, que equivalen al 71 de calificación con respecto a la situación ideal. De igual forma, la desviación estándar calculada es igual a 0.309.

Resultados agrupados por cuestionario.

El segundo análisis cuantitativo que se realizó, fue la interpretación de los resultados obtenidos en cada cuestionario. De esta forma, a continuación se presenta una tabla con los resultados obtenidos con respecto al puntaje de cada cuestionario.

Coordinados Colón S.A de C.V.	Puntaje obtenido.	%
Cuestionario 1 de 10.	5.63	80
Cuestionario 2 de 10.	5.47	78
Cuestionario 3 de 10.	6.05	86
Cuestionario 4 de 10.	4.79	68
Cuestionario 5 de 10.	5.53	79
Cuestionario 6 de 10.	4.37	62
Cuestionario 7 de 10.	3.53	50
Cuestionario 8 de 10.	6.58	94
Cuestionario 9 de 10.	5.11	73
Cuestionario 10 de 10.	3.26	47

Tabla 3.3. Resultados promedio por cuestionario. Caso 1.

Histograma de los resultados por cuestionario.

Es importante mencionar que para un total de 10 cuestionarios aplicados en la empresa, el puntaje promedio obtenido fue de 5.03 pts con una desviación estándar igual a 1.06 pts. A continuación se presenta el organigrama del mismo.

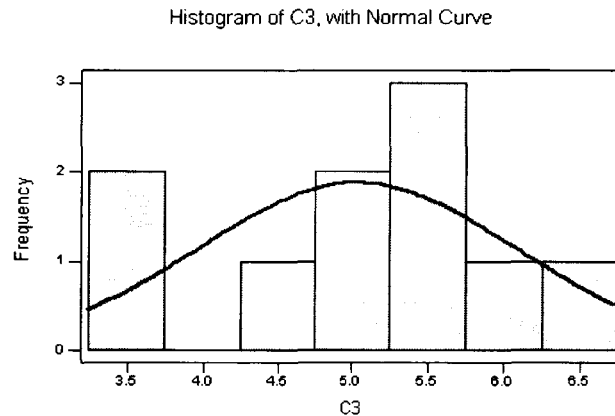


Figura 3.11. Histograma de los cuestionarios. Caso 1.

Conclusiones y áreas de oportunidad identificadas.

En términos generales, los resultados obtenidos en la presente metodología pueden ser considerados como aceptables. Es decir, el puntaje promedio obtenido en las 19 preguntas fue de 5 pts, por lo anterior se puede hablar de una calificación 71. En términos generales los empleados califican los esfuerzos de la empresa, con respecto al aprendizaje y crecimiento en 71. En cuanto a los aspectos mejor y peor evaluados, se mencionan los siguientes:

La delegación de poder y autoridad que otorga la empresa a sus empleados, esta fue percibida como algo que se esta haciendo correctamente. La calificación obtenida en este punto fue 5.7 pts, la cual es representa el puntaje mas alto de todo el cuestionario.

Por otra parte, las herramientas necesarias que proporciona la empresa a los empleados para la realización de su trabajo son percibidas como insuficientes. De decir, los empleados perciben como un área de oportunidad las herramientas que la empresa les proporciona. En este sentido, la calificación obtenida en este aspecto fue de 4.50 pts, la cual es la mas baja de todo el cuestionario.

Por último en cuanto a los resultados del diagnóstico, se presenta a continuación una gráfica en donde se resumen los resultados obtenidos de acuerdo a cada una de las tres variables independientes previamente definidas.

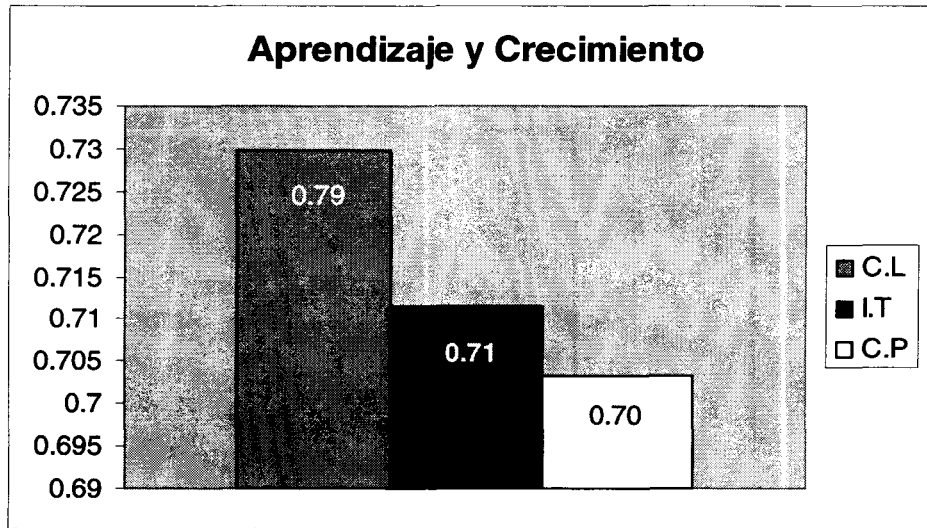


Figura 3.12. Resultados de acuerdo a los tres inductores. Caso 1.

Es importante mencionar, que para la empresa del caso 1, los resultados mas favorables corresponden a la variable de clima laboral. Por lo anterior, se afirma que la organización esta desarrollando una fortaleza, en la parte de clima laboral, como resultado de la implantación del modelo BSC. De igual forma, en lo que respecta a la parte competencias del personal, la empresa comienza a tener un área de oportunidad. Lo anterior coincide con la pregunta del cuestionario identificada como la más baja, la cual corresponde a la parte de competencias del personal.

3.4.2 Evaluación del Caso 2.

Aplicación del cuestionario.

En cuanto al segundo caso de aplicación del cuestionario, la empresa seleccionada fue la misma. A diferencia de la empresa del caso anterior, en el presente caso se aplicaron un total de 6 cuestionarios, los cuales fueron contestados solo por empleados administrativos y staff. En cuanto a la duración, el cuestionario fue aplicado durante tres días consecutivos. En el primer día se aplicaron 2, en el segundo otros 2 y en el tercer día los últimos 2. En lo que respecta al tiempo de aplicación del mismo, este fue llenado por los empleados con una duración promedio de 15 minutos para cada uno.

Por último, en cuanto a la forma de aplicación, se afirma que todos los cuestionarios fueron llenados usando el apoyo de la PC. En este sentido, se proporciono a cada uno de los empleados seleccionados para llenar el cuestionario, una hoja de cálculo con el cuestionario. Al finalizar el llenado del mismo, se guardaron los cambios y el archivo fue guardado en un disco flexible.

Resultados generales.

En cuanto a los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario, a continuación se presenta una tabla resumen, en donde se concentran los puntajes obtenidos en cada pregunta y en cada cuestionario. De igual forma, que en el caso anterior, la segunda columna presenta la calificación obtenida en cada cuestionario. Por ejemplo, se afirma que el cuestionario 1, al cual corresponde una calificación de 59, es también el puntaje obtenido más alto del caso 2. Por otra parte, el cuestionario 4 que obtuvo una calificación de 46, misma que es la más baja de todos los cuestionarios.

Estrella Roja del Suereste S.A de C.V.	Ponderado	Competencias.				Infra. Tecnológica.						Clima laboral.								
		P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P1	P1	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
Cuestionario 1 de 10.	0.5952	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	5	5	4	4	4	5	6	4	5
Cuestionario 2 de 10.	0.4714	2	3	3	2	3	2	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4
Cuestionario 3 de 10.	0.4714	2	3	3	2	3	2	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4
Cuestionario 4 de 10.	0.4619	4	3	2	3	4	3	3	3	4	2	3	4	3	4	3	3	3	4	3
Cuestionario 5 de 10.	0.5738	5	5	4	3	4	5	4	5	4	3	3	3	4	3	4	4	5	4	5
Cuestionario 6 de 10.	0.5810	4	5	4	5	4	3	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	5	4	5

Tabla 3.4. Resultados por cuestionario y pregunta. Caso 2.

Resultados agrupados por pregunta.

En cuanto al análisis de los resultados por pregunta, se elaboró un promedio de la sumatoria resultante en cada pregunta para todos los cuestionarios. De esta forma, se pudo identificar en cual de las 19 preguntas, su obtuvo la mayor puntuación. A continuación se presenta una tabla con el resumen de los resultados obtenidos.

Pregunta	Resul.Obt	%
P1	3.33	48
P2	3.83	55
P3	3.33	48
P4	3.00	43
P5	3.50	50
P6	3.17	45
P7	3.33	48
P8	3.67	52
P9	3.50	50
P10	3.33	48
P11	3.67	52
P12	4.00	57
P13	3.50	50
P14	3.33	48
P15	3.83	55
P16	4.00	57
P17	4.50	64
P18	3.67	52
P19	4.33	62

Tabla 3.5. Resultados promedio por pregunta. Caso 2.

En lo que respecta a las observaciones que se hacen a los resultados obtenidos, se identifica que la pregunta 17, en la cual el puntaje obtenido fue de 4.50 puntos de un máximo posible de 7.00, mismo que representa una calificación de 64. De esta forma, la pregunta 17 es la mas alta en todos los cuestionarios. Así también, en cuanto a la pregunta 4, en donde el puntaje obtenido fue de 3.00 de un máximo posible de 7, los cuales representan una calificación 43. Por lo anterior, la pregunta 4 fue la mas baja de todo el cuestionario.

Histograma de los datos por pregunta.

Siguiendo la misma metodología de los cuestionarios aplicados a la empresa del caso 1, la siguiente etapa en el análisis cuantitativo fue la elaboración del histograma de los datos agrupados por pregunta, como se muestra en la siguiente figura.

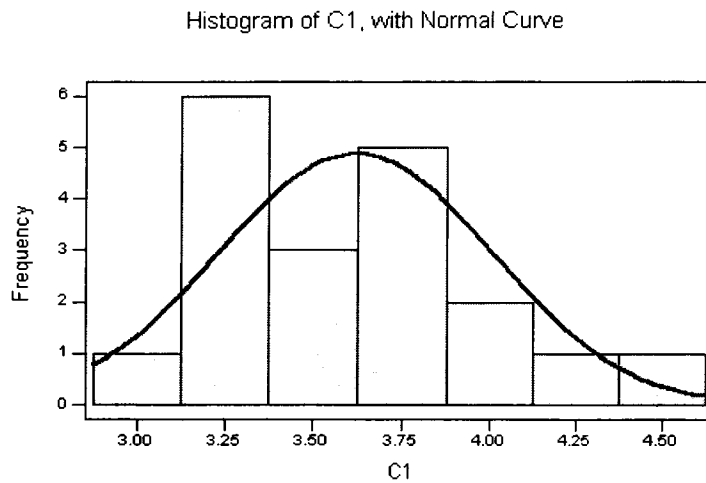


Figura 3.13. Histograma de las 19 preguntas del cuestionario. Caso 2

En cuanto al histograma calculado, se afirma que la media estimada es de 3.6, anterior con una desviación estándar de 0.39

Resultados agrupados por cuestionario.

La segunda parte del análisis cuantitativo se refiere al estudio de los datos agrupados por el cuestionario. De esta forma, a continuación se presenta una tabla con los resultados obtenidos con respecto al puntaje de cada cuestionario.

Estrella Roja del Suereste S.A de C.V.	Puntaje obtenido.	Calificación
Cuestionario 1 de 10.	4.00	60
Cuestionario 2 de 10.	3.21	47
Cuestionario 3 de 10.	3.21	47
Cuestionario 4 de 10.	3.21	46
Cuestionario 5 de 10.	4.05	57
Cuestionario 6 de 10.	4.05	58

Tabla 3.6. Resultados promedio por cuestionario. Caso 2

En lo que respecta al análisis del cuestionario, se identifican dos de ellos en particular. El primero se trata del cuestionario 1, en el cual el puntaje obtenido fue de 4 puntos de un total de 7, los cuales representan una calificación de 59. De igual forma, el cuestionario 4 se obtuvo un puntaje total de 3.21 de un máximo posible de 7, lo que representa una calificación de 46.

Conclusiones y áreas de oportunidad identificadas.

En términos generales, una vez revisados y analizados los resultados, se afirma que para la empresa del caso 2, los resultados no son favorables. Esto debido a que el promedio de general para todo el ejercicio fue de 3.62 de un máximo posible de 7, lo que representa una calificación final de 52, la cual nos indica que la organización tiene un área de oportunidad importante en toda la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Por otra parte, la mejora que en términos generales, perciben los empleados en la organización fue el factor mejor evaluado en todo el cuestionario. Es decir, los empleados perciben una mejora en la organización a lo largo de los últimos 6 meses. Lo anterior debido a que la pregunta 19, referente a este concepto, obtuvo un puntaje de 4.33 de un máximo posible de 7. Esto representa el puntaje más alto en todo el cuestionario.

De igual forma, en cuanto a la percepción de los empleados con respecto a su crecimiento y desarrollo de nuevas habilidades, se afirma que fué el factor que recibió el menor puntaje. De esta forma, los empleados perciben que sus habilidades y competencias personales no han aumentado lo suficiente en los últimos 6 meses. La pregunta 4, referente a este aspecto, logró un puntaje promedio de 3.00 de un total de 7, lo que pone a este aspecto como el área de oportunidad más prioritaria en la organización.

La última parte de las conclusiones, se refieren a la distribución de los resultados obtenidos con respecto a las 3 variables independientes previamente definidas. Es decir, conforme a los resultados del presente ejercicio, se identificaron las áreas de oportunidad prioritarias, como lo muestra el siguiente gráfico.

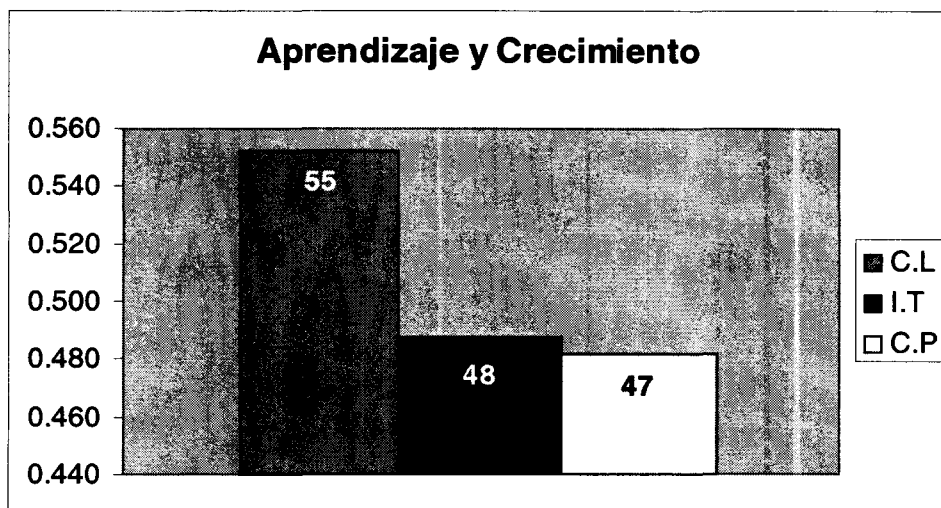


Figura 3.14 Resultados obtenidos por inductor. Caso 2.

Como se muestra en el gráfico anterior, se dice que la empresa ha tenido un desarrollo similar en los aspectos de clima laboral, infraestructura tecnológica y

competencias del personal, lo anterior debido que la variación entre cada uno de ellos mínima. De igual forma, en el caso del clima laboral de la organización, es el aspecto mejor evaluado por los empleados. Lo anterior coincide con lo identificado en el análisis por pregunta, en donde la 19, que fue la que obtuvo el puntaje promedio más alto, pertenece a la parte de clima laboral.

De esta forma, se ha presentado al lector la metodología vigente de medición del desempeño. Es decir, en las páginas anteriores se explicaron las características del cuestionario empleado, la forma en que fue aplicado el mismo, la obtención de los resultados y su interpretación. A continuación, se explicará al lector algunas características de este mismo cuestionario, pero enfocadas a la parte de la interpretación de los resultados.

Es decir, una vez explicada a detalle la presente metodología de evaluación, la última sección del presente capítulo, se centra en hacer un análisis sobre la manera en que se interpretan los resultados obtenidos.

3.5 Conclusiones del capítulo.

Hasta este punto, se han presentado al lector las características del instrumento, la forma en que fue aplicado, los resultados obtenidos y la interpretación de los mismos. A continuación se presentan al lector algunas observaciones importantes, en cuanto a la interpretación de los resultados. Es decir, se hace un análisis sobre el valor que tiene la información proporcionada, para la toma de decisiones en la organización.

Cabe mencionar que la metodología de diagnóstico documentada en el presente capítulo, es muy similar a la que proponen los autores del modelo BSC. En ambas metodologías, se sugiere la aplicación de un instrumento tradicional de evaluación dividido en tres secciones diferentes, pero la interpretación de los resultados queda a criterio de los lectores. [NORTON Y KAPLAN 1997]

Por lo anterior, las conclusiones del presente capítulo se enfocan en explicar algunas limitantes de la metodología de evaluación previamente documentada en las páginas anteriores. Es decir, a continuación se explican algunas debilidades que presenta esta metodología, principalmente en cuanto a interpretación de los resultados obtenidos.

En este sentido, con la finalidad de verificar y sustentar las limitaciones que se identifican en la metodología vigente, se presenta al lector un cuadro comparativo, en el cual se describen y analizan, las principales características de este esquema de evaluación. Es decir, la finalidad del siguiente cuadro es soportar las afirmaciones que se presentan en la parte final de este capítulo.

Tabla 3.7. Resumen analítico de la metodología vigente.

	Inductores específicos.	¿Cómo se mide?	¿Qué mide?	¿Por qué se mide?	Causa raíz.	Cumple el ¿Qué?	Cumple el ¿Por qué?	¿Identifica la causa raíz?
Competencias del personal.	Capacitación estratégica del personal.	2 preguntas del cuestionario se relacionan a este inductor.	La alineación de la capacitación proporcionada a los empleados, con la estrategia de la empresa.	Porque se debe conocer en que medida, los empleados reciben capacitación alineada con la estrategia.	Bajo nivel de capacitación ó alta divergencia entre la capacitación y los requerimientos de la estrategia.	5	3	1
	Desarrollo estratégico del personal.	1 Pregunta del cuestionario evalúa este inductor.	El nivel de entrenamiento del personal, el cual es compatible con la estrategia.	Porque se debe conocer en que medida las habilidades actuales de los empleados, contribuyen con la estrategia.	Alto nivel de divergencia entre las habilidades de los empleados y los requerimientos de la estrategia.	5	3	3
	Equilibrio entre la capacitación.	1 Pregunta del cuestionario evalúa este inductor.	La compatibilidad entre capacitación de los empleados y sus funciones desempeñadas.	Porque se debe conocer en que medida, la capacitación proporcionada mejora la operación diaria.	Baja compatibilidad entre funciones desempeñadas y capacitación proporcionada.	5	3	1
	Ciclo de decisión clave.	2 Preguntas del cuestionario se relacionan a este inductor.	El tiempo promedio en que se implementa una decisión de la alta dirección.	Porque de debe conocer el tiempo en que una decisión es implementada en la organización.	Ciclos de decisión clave largos y costosos	5	3	3
	Enfoque estratégico de la estructura organizacional.	1 Pregunta del cuestionario evalúa este inductor.	La compatibilidad entre estrategia de negocio y estructura organizacional.	Porque se deben identificar que aspectos de la estructura organizacional, contribuyen con la estrategia y cuales no lo hacen.	Poca adecuación de la estructura organizacional a los requerimientos de la estrategia.	5	3	1
Clima Laboral.	Poder de decisión otorgado a los empleados.	1 Pregunta del cuestionario evalúa este inductor.	En nivel de enriquecimiento del puesto de trabajo.	Porque se debe conocer el nivel de enriquecimiento de las funciones en todos los puestos.	Poca delegación de autoridad y alto centralismo en la toma de decisiones.	5	3	3
	Coherencia entre los objetivos personales y los de la organización.	1 Pregunta del cuestionario evalúa este inductor.	La compatibilidad entre los objetivos personales y los de la organización.	Porque se deben identificar que objetivos del personal, no están alineados con los de la empresa y cuales si lo están.	Alta divergencia entre los objetivos del personal y los de la organización.	3	3	1
	Nivel moral.	2 Preguntas del cuestionario se relacionan a este inductor.	El nivel moral en promedio de todos los empleados.	Porque se debe conocer el nivel moral de los empleados.	Bajo nivel moral de los empleados.	5	3	1
	Capacidad para el trabajo en equipo.	2 Preguntas del cuestionario se relacionan a este inductor.	El grado de disposición de los empleados hacia el trabajo en equipo.	Porque se debe saber el nivel de disposición al trabajo en equipo del personal.	Poca disposición para el trabajo en equipo.	3	3	1
					Promedios.	4.6	3.0	1.7

En el cuadro anterior, se presentan las principales características de la información que nos proporciona esta metodología. Es decir, mediante el análisis presentado en este esquema, es posible identificar las principales contribuciones, en cuando al valor de la información, que es posible obtener con este esquema de medición. Así también se presentan cuatro columnas, en las cuales se identifica alguna cualidad ó característica de la metodología con respecto a la información recopilada.

La tercera columna de refiere a la forma en que se lleva a cabo la medición, los ¿Cómo? ´s. Es decir, se refiere a los instrumentos necesarios para realizar la evaluación de los inductores específicos, los cuales aparecen en la segunda columna de izquierda a derecha.

En la cuarta columna se trata de identificar los ¿Qué? ´s ó los sujetos de evaluación y medición. Es decir, esta columna se refiere a los aspectos que debe evaluar la metodología

La quinta columna se refiere a los motivos y razones para realizar la evaluación de los inductores específicos. Es decir, esta columna se refiere a los ¿Por qué? ´s se debe llevar a cabo la evaluación y medición.

La sexta columna se refiere a las causas raíz, las cuales pudieran estar originando una evaluación por debajo de las expectativas. Es decir, esta columna se refiere a todos los aspectos que pueden estar originando problemas en los inductores de la perspectiva.

Las columnas de la séptima a la novena concentran el puntaje obtenido, en una evaluación subjetiva que se realizó para esta metodología. Es decir, las tres últimas columnas corresponden a los resultados logrados en el análisis realizado. De igual forma, en cuanto a la escala utilizada para realizar este análisis, se definió una escala de tres valores posibles, es decir, un puntaje de 5 representa que la metodología cumple plenamente con el criterio evaluado. En otras palabras, un 5 representa que el criterio evaluado contesta totalmente la pregunta al inicio de cada columna. De igual forma, un puntaje de 3 representa que la metodología agrega un valor mediano al inductor en cuestión. Por último, un puntaje de 1 representa que la metodología agrega poco ó nulo valor al inductor en cuestión.

Por ejemplo la columna 7 contesta en que medida, ésta metodología se enfoca a los inductores específicos, es decir a los ¿Qué? ´s. Así también, esta columna evalúa el grado de enfoque en el sujeto de análisis, en este caso, los inductores específicos.

La columna 8 analiza el grado de contribución de la metodología, en cuanto a la identificación de los motivos y razones, para llevar a cabo la aplicación de la misma. Es decir, en esta columna se identifica en que cantidad, la metodología contesta a las razones y motivos para ser implementada.

La columna 9 y la última en el cuadro, evalúa la contribución de la metodología en profundizar en las causas raíz que pueden estar originando problemas. Es decir, en esta columna se hace un diagnóstico para conocer en que medida, la presente metodología puede identificar las posibles causas raíz de las áreas de oportunidad detectadas.

Una vez explicados los componentes del presente análisis, la siguiente acción es la interpretación de los resultados del mismo. En este sentido, a continuación se presentan los resultados obtenidos en cada uno de los tres criterios evaluados.

1. **Enfoque en los ¿Qué? ´s.** En lo que respecta al grado de enfoque de la metodología en los sujetos evaluación, se afirma que esta tiene un alto enfoque en los aspectos a evaluar, que en este caso son los inductores específicos.
2. **Enfoque en los ¿Por qué? ´s** En lo que respecta al grado de cumplimiento en las razones y motivos, se afirma que la presente metodología responde medianamente a los ¿Por qué? ´s se debe implementar.
3. **Enfoque en las causas raíz.** En el último criterio evaluado, se afirma que la metodología agrega poco valor a la identificación de las causas raíz. Es decir, esta metodología tiene una limitante en cuando a la identificación de las posibles causas raíz que pudieran estar originando problemas.

Por lo anterior, podemos concluir lo siguiente: los resultados obtenidos con el uso de la presente metodología, se limitan a contestar los que ´s de la situación detectada. Por ejemplo, si la pregunta más baja en todo el cuestionario, la cual se refiere a que los empleados no perciben que han aumentado sus habilidades y competencias, dicho resultado , se refiere a un “¿Qué?: una área de oportunidad en las habilidades y competencias del personal.

Por otra parte, si una pregunta se refiere a que los empleados perciben que la organización ha mejorado en los últimos seis meses, al igual que el caso anterior, el resultado encontrado por esta metodología se refiere a un ¿Qué?: la mejora de la organización en términos generales. Con base en lo anterior, se afirma que todos los ítems recomendados por los autores modelo BSC, así como los que fueron utilizados en el presente cuestionario, presentan la limitante mencionada.

Por lo anterior, se identifica una área de oportunidad en la metodología tradicional de evaluación de los inductores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Es decir, la cantidad y calidad de información sobre los inductores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es susceptible de ser mejorada y enriquecida.

Lo anterior con la finalidad de que los tomadores de decisiones en la organización, cuenten con información más valiosa sobre esta perspectiva. Por ejemplo, mediante el rediseño la presente metodología, es posible obtener información, la cual no se refiera exclusivamente a los que ´s de la situación dada. Por el contrario, la metodología de evaluación de esta perspectiva puede ser mejorada, con la

finalidad de que proporcione información relativa a los que's, los porque's y las causas raíz.

El siguiente capítulo del presente estudio, se encuentra enfocado a explicar detalladamente las mejoras que se pueden hacer, con la finalidad de subsanar las debilidades identificadas en la metodología previamente descrita. Es decir, en el siguiente capítulo, se hacen una serie de propuestas de mejora a la metodología explicada en éste capítulo. Lo anterior con la finalidad de que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, proporcione información de relevancia para la toma de decisiones.

CAPITULO 4.

PROPUESTA METODOLÓGICA.

4.1. Introducción.

Una vez que se estudiaron dos casos reales de implementación y evaluación en el capítulo anterior, a lo largo del presente capítulo se presenta la metodología propuesta.

En primer lugar, se expone al lector la lógica bajo la cual funciona el modelo BSC, lo anterior con la finalidad, de entender la relación que guardan las cuatro perspectivas entre sí, y de esta forma, evitar que esta metodología sea vista como un hecho aislado en la organización. Por el contrario, se pretende enfatizar el hecho, de que las 4 perspectivas guardan una relación muy fuerte entre sí, así como, con la presente propuesta metodológica.

Enseguida, se explica el papel de la tecnología dentro de la implementación del modelo BSC. Es decir, se presentan algunos puntos de vista de expertos, sobre el papel que guarda la tecnología en el modelo BSC.

Mas adelante se presentan algunas actividades previas, las cuales se recomiendan para cualquier empresa con ánimo de implementar un modelo BSC. Así también, se incluyen un conjunto de diez recomendaciones, las cuales representan los puntos críticos que se deben vigilar de cerca, al momento de implantar un modelo BSC.

La siguiente sección se refiere a la metodología. Es decir, en esta sección se define la propuesta metodológica, así como se explican las principales características de la misma.

La sección posterior a la propuesta, se enfoca en hacer un análisis detallado del instrumento de recopilación de información. De esta manera, se explican los contenidos del cuestionario, y de clasifican los reactivos por tipo de habilidad emocional.

Adicionalmente se agrega una sección, la cual se refiere a la forma en que debe ser aplicado el instrumento. En esta sección, se presentan y explican, al lector un conjunto de cuatro pasos para aplicar la presente metodología.

La penúltima sección del presente capítulo, se centra en describir la relación existente entre la presente propuesta metodológica y las 3 perspectivas restantes del modelo BSC. Lo anterior con la intención de poner de manifiesto que la presente propuesta metodológica, no se trata de un esfuerzo aislado, por el contrario, se representa una pequeña parte del modelo BSC.

La última sección del presente estudio, esta enfocada en dar validez a la metodología propuesta. Es decir, en la parte final de este documento, se presenta

un cuadro analítico, el cual contiene las principales contribuciones de la presente propuesta, a los inductores específicos de la perspectiva en cuestión.

De esta forma, a continuación iniciamos este capítulo con la explicación de la relación existente entre la presente propuesta metodológica y las tres perspectivas restantes del modelo BSC.

4.2 Relación causal entre las perspectivas del modelo BSC.

Por último, en lo referente a la sensibilización y las actividades previas a la implementación del modelo de gestión BSC. A continuación se presenta y se explica la cadena causa – efecto propuesta por los autores del modelo. En dicha cadena, se explica como trabaja el modelo de gestión BSC para mejorar la gestión de la organización, así como las áreas que deben ser prioritarias para la alta dirección y los tomadores de decisiones. [NORTON Y KAPLAN 1996]

Cabe mencionar, que es importante que los responsables de la implementación, tomen en cuenta el comportamiento del modelo, antes de entrar de lleno a su aplicación. De esta forma, entendiendo la lógica bajo la opera el modelo BSC, los responsables de la implementación, serán capaces de tomar decisiones acertadas. El esquema que a continuación se presenta, ilustra la cadena efecto bajo la cual opera el modelo BSC.



FIGURA 4.1 Balanced Score Card. Interacción entre perspectivas. Adaptado de Cuadro de Mando Integral. (1996). Pag 118 y 119. Norton y Kaplan.

En lo que respecta a la gráfica anterior, se aprecia claramente que el punto de inicio es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Es decir, las actividades prioritarias deben estar enfocadas en, desarrollar las capacidades y habilidades de los empleados, fomentar el trabajo en equipo, e involucrar a todos en la innovación y la mejora continuas. Lo anterior tendrá como consecuencia que la empresa introduzca más y mejores productos, los cuales tendrán más posibilidades de éxito debido a que, se encuentran soportados por empleados altamente motivados y comprometidos con los objetivos de la organización.

Conjuntamente, empleados altamente capacitados y mejores productos, aumentarán la participación de mercado de la empresa y de igual forma, la cartera de clientes. El incremento en las ventas tendrá como consecuencia, un aumento en la rentabilidad de la empresa. En lo que respecta a la última fase que cierra el ciclo de la cadena causa – efecto. Es decir, solamente una organización rentable puede asegurar su permanencia en el largo plazo, y a su vez, ser fuente de crecimiento, aprendizaje y desarrollo para todos sus empleados.

4.3 Recomendaciones en cuanto a la tecnología disponible.

Para la implementación exitosa de un modelo de gestión BSC, es indispensable contar con información de calidad y un sistema eficaz de gestión. Lo anterior debido a que la parte medular de un modelo BSC, es la gestión y análisis de la información. De esta forma, aunque parezca algo obvio, para tomar decisiones el modelo BSC, se encuentra en el centro de este sistema de gestión de la información. [DAVIS 1996]

La complejidad que representa el manejo de la información, puede abordarse actualmente con la combinación de instrumentos de control de gestión, los cuales están soportados por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación interfuncional. Por lo anterior, es importante que la alta dirección haga una reflexión sobre el rol que deben desempeñar las tecnologías de información, en la implementación de un modelo de gestión BSC. De esta forma, es importante que los responsables de la implementación del modelo BSC, hagan un pronóstico sobre el grado de impacto de las tecnologías de información en los siguientes puntos.

- Verificar en que medida las tecnologías de información simplifican las estructuras organizativas y revisión de las funciones.
- En que medida las tecnologías de información de la organización mejoran de los sistemas de gestión.
- Revisar y cuantificar como las tecnologías de información contribuyen reducción de costos.
- Verificar que los sistemas de información ayuden a la adecuación de los recursos humanos a las necesidades de los servicios.

- Cuantificar como los sistemas de información de la empresa mejoran del servicio y el trato al cliente. [DAVIS 1996]

Por lo anterior, antes de entrar de lleno a la implementación del modelo BSC, es muy recomendable que los responsables reflexionen y verifiquen los cinco puntos anteriores. De esta forma, la alta dirección podrá diagnosticar el impacto que tienen los sistemas de información, en el logro de la misión de la organización. Lo anterior será sin duda información valiosa, para saber el estado inicial de las tecnologías de información, antes de implementar del modelo BSC. De igual forma, conocer si será necesario mejorar alguna área de oportunidad prioritaria antes de entrar de lleno al modelo BSC.

4.4 Revisión previa a la implementación del modelo BSC.

Antes de entrar de lleno a la implementación del modelo BSC, es necesario que los responsables realicen un diagnóstico sobre el estado general que guarda la organización, así como identificar los recursos disponibles para dicha implementación. Lo anterior sin duda será de gran utilidad para tomar decisiones mas acertadas, y de igual forma, contribuirá a lograr una implementación exitosa del modelo BSC con un menor tiempo y con un costo mas bajo. Por lo anterior a continuación se presenta una metodología con el objeto de sirva de referencia, para aquellas organizaciones que se encuentran próximas a implementar un modelo de gestión BSC.

Esfuerzos Previos a la implementación del modelo BSC.

- Realización de un análisis FODA.
- Revisión de la MISIÓN.
- Revisión de los procesos.
- Revisión de los objetivos estratégicos.
- Identificación de los indicadores actuales.

Figura 4.2. Pasos previos a la implantación de un modelo

Realizar un análisis FODA.

Antes que nada, es importante que la empresa inicie con un diagnóstico integral sobre el estado actual de la organización. Lo anterior servirá como un marco de referencia para medir de una forma más precisa y objetiva, los avances logrados como una consecuencia directa de la implementación del modelo BSC. Por lo anterior, es importante que la empresa identifique todas las fuerzas con las que cuenta, así como las debilidades que se necesitará mejorar. De igual forma, la empresa debe conocer aquellas oportunidades externas, con el objeto de estar mejor preparado para aprovecharlas, así también como minimizar el impacto de las amenazas externas.

Realizar una revisión de la Misión.

La segunda fase, consiste en realizar una revisión de la misión de la organización. En este sentido, es importante solicitar a todos los empleados de la organización, clientes, proveedores, y accionistas la opinión que tienen sobre la misión de la organización. De esta forma, se podrá generar una lluvia de ideas que enriquezca el documento de misión de la organización, desde la perspectiva de todos los grupos de interés de la organización. Lo anterior será sin duda un esfuerzo importante para identificar aquellos criterios ganadores de la organización, y los cuales, deben ser mencionados en el documento de misión de la organización.

Realizar una revisión de los procesos.

En este sentido, es importante que la organización identifique los procesos clave del negocio. Es decir, es importante que la empresa identifique aquellos procesos los cuales son de importancia estratégica para la organización. De igual forma, se aconseja que el número de procesos, que sean identificados como claves ó de importancia estratégica para el negocio, no sea mayor a 6. Una vez que se tengan identificados dichos procesos clave, es importante que la empresa haga algunos análisis básicos en cada uno de ellos. Estos análisis básicos pueden ser la identificación de los cuellos de botella, el mapeo de actividades clave, y la asignación de responsabilidades directas.

Revisión de los objetivos estratégicos.

Algo que es importante, antes de que la alta dirección entre de lleno a la implementación del modelo BSC, es hacer una revisión de la estrategia de la empresa. Al igual que la revisión de la misión de la organización, es importante que se haga una revisión similar en la estrategia y sus objetivos. De esta forma, la alta dirección contará con la información necesaria que permita una mejor implementación del modelo BSC.

Identificar los indicadores actuales.

Por último, es importante que los responsables de la implementación del modelo BSC, realicen un inventario de todos los indicadores que actualmente son utilizados en la organización. Es decir, un aspecto importante antes de entrar de lleno a la implementación del modelo BSC, es que se tenga en cuenta los indicadores que se están utilizando, así como la función de cada uno de estos. Lo anterior servirá como un punto de partida para complementar dichos indicadores, con los que sean generados posteriormente al modelo.

Hasta este punto del estudio, se han explicado algunas recomendaciones y sugerencias en relación a la implementación del modelo BSC. En este sentido, es importante que la alta dirección realice un cuidadoso inventario de las fortalezas y debilidades, antes de entrar de lleno a la implementación. De igual forma, es importante que la alta dirección sea el principal promotor de los beneficios del modelo BSC al interior de la organización.

4.5 Recomendaciones previas a la implementación.

Como se ha comentado en los capítulos anteriores, el modelo BSC es una poderosa herramienta para la gestión de la estrategia y medición del desempeño, la cual, ha ido paulatinamente sustituyendo a las formas tradicionales de evaluar y medir a las organizaciones.

De igual forma se puede decir que desde 1990, año en que fue desarrollado el modelo BSC, este ha transformado paradigmas en cuanto a la forma de evaluar el desempeño de los negocios. Lo anterior mediante la incorporación de tres perspectivas adicionales, las cuales fueron agregadas a los medidores financieros tradicionales, siendo estos últimos, comúnmente utilizados en la gran mayoría de las organizaciones desde décadas atrás. [NORTON Y KAPLAN 1996]

En la actualidad, el modelo BSC es una herramienta ampliamente difundida y que tiene una gran aceptación. Es decir, el BSC ha comprobado ser de gran utilidad para medir el grado de cumplimiento de la estrategia del negocio, lograr un despliegue de la misión y objetivos de la organización, y retroalimentar sobre aquellos factores, tanto internos como externos, que deben ser corregidos.

De igual forma, muchas organizaciones de diferentes giros, tamaños y en diferentes partes del mundo, han trabajado con el modelo de gestión BSC pero sus experiencias y resultados varían considerablemente. Es decir, existen casos de organizaciones para las cuales, el BSC ha sido de gran utilidad y los resultados logrados han sido contundentemente positivos, igual forma, existen aquellos casos en donde el modelo no ha agregado ningún valor al cumplimiento de la estrategia. [ROEST 1997]

En este sentido, con el objeto de identificar aquellas “*mejores prácticas*” que han hecho posible que las organizaciones obtengan el mayor beneficio posible en la

aplicación del modelo BSC, así como proporcionar una referencia práctica sobre aquellos puntos importantes, los cuales se deben tener en cuenta al momento de implantar un modelo BSC, a continuación se presentan un conjunto de 10 sugerencias básicas, las cuales sirven de guía en los aspectos más importantes y que deben, ser vigilados al momento de implantar dicho modelo en cualquier organización.

En la figura que se presenta en el siguiente gráfico, se exponen de forma general las 10 sugerencias. De igual forma, a lo largo de este capítulo se explicarán en que consiste cada una de ellas, con la intención de que el lector se lleve un panorama general sobre los puntos más relevantes, al momento de implantar un modelo de gestión BSC en la organización.

10 sugerencias para la implantación exitosa del modelo BSC.

1. **No hay reglas fijas y estandarizadas, cada organización es un caso en particular.**
2. **El compromiso de la alta dirección es de vital importancia.**
3. **La estrategia de la organización, es siempre el punto de partida.**
4. **Diseñar e implantar un número limitado de indicadores y objetivos. (Relevancia vs Cantidad).**
5. **Evitar caer en “*La parálisis por análisis*”, se debe aprender sobre el modelo haciéndolo y practicándolo.**
6. **Ver a la organización como un todo. Considerar “todo lo largo y lo ancho”.**
7. **Considerar que no es un “asunto de sistemas de información”, se trata de “Los sistemas de información son un apoyo para el modelo.**
8. **Desde el inicio, considerar los flujos de información.**
9. **Estimar y considerar desde el inicio, el impacto de los indicadores en el comportamiento de los empleados.**
10. **No todos los indicadores son susceptibles de ser cuantificados.**

Figura 4.3. Adaptado de: The rules for implementing the balanced business scorecard. Pág 163-165. Journal of Management. Pim Roest. (1997)

No hay reglas fijas y estandarizadas, cada organización es un caso en particular

Antes de implantar un modelo BSC, una actividad que puede agregar un gran conocimiento y aprendizaje, es revisar las experiencias de otras organizaciones, así como sus esfuerzos. En este sentido, se debe tomar en cuenta que la revisión de los casos de otras empresas, nunca proporcionará una solución completa. Por lo anterior, es importante considerar que los indicadores idóneos para cada organización, serán aquellos, los cuales sean diseñados tomando en cuenta la estrategia en particular. De igual forma, el modelo original propuesto por los autores Norton y Kaplan, es sólo un marco de referencia que proporciona las directrices iniciales, lo cuál no significa que tenga que ser implantado sin cambios, tal como lo presentan los autores. [ROEST 1997]

Es decir, aunque algunos indicadores y más específicamente los financieros, como por ejemplo el Retorno Sobre la Inversión y el Margen de Contribución, aparentemente pueden ser los mismos de una organización a otra. De igual forma, se debe tener en cuenta que no existe un estándar general, el cual aplique a todas las organizaciones. Por el contrario, cada organización es un caso particular con necesidades muy específicas. Lo anterior debido a que factores externos como las condiciones económicas, demografía y participación de mercado, así como factores internos como el clima laboral, tamaño de la organización y tecnologías de información disponibles. Ambos casos, factores externos e internos, son de características muy particulares para cada organización, es decir, no existen dos empresas prácticamente iguales. Lo anterior debe tomarse en cuenta al diseñar, los indicadores e implantar el modelo.

El compromiso de la alta dirección es de vital importancia.

Para la implantación exitosa del modelo BSC, un importante punto a tomar en cuenta es que la alta dirección debe ser el principal promotor y difusor del mismo. En este sentido, la alta dirección debe ser el líder que proporciona todos los recursos necesarios, la motivación y el estándar de actuación, al resto de la organización.

De igual forma, es importante tener en cuenta, que un cambio en la forma de medir el desempeño de la organización, puede causar que algunos individuos se sientan amenazados. Lo anterior debido a resistencias al cambio, ó por el hecho de que algunas actividades que se habían realizado por muchos años, de pronto podrían ser consideradas como irrelevantes al momento de ser sustituidas, por los nuevos esquemas de gestión y medición propios de la implantación del modelo BSC. Por lo anterior, es de vital importancia la imagen que proyecte la alta dirección al resto de los empleados de la organización, como una forma de adaptación a los nuevos esquemas de trabajo, y de vencer las resistencias al cambio. [ROEST 1997]

Una vez que se implementen las nuevas formas de medir el desempeño de la organización, es posible que algunas actividades que no agregan valor a la estrategia queden en evidencia. Esto puede ocasionar que algunos empleados intenten bloquear los esfuerzos, con la intención de no ponerse de manifiesto. En este punto, es donde entra al rescate el compromiso y el ejemplo de la alta dirección, como una forma de vencer las resistencias al cambio, promover y hacer notorios los beneficios y bondades del nuevo esquema de trabajo.

La estrategia de la organización, es siempre el punto de partida.

El tercer punto relevante que se tiene que considerar al implementar un modelo de gestión BSC, es el hecho de que siempre la estrategia es el punto de partida. De esta forma, la estrategia será la base sobre la cual se generen, los cambios necesarios a la estructura organizacional, los planes de acción, los principales indicadores que indiquen el grado de avance y la forma en que serán medidos. [ROEST 1997]

De forma similar, es muy importante asegurar que la estrategia se comprende y se entiende perfectamente a todo lo largo y ancho de la organización. Es decir, de una plena comprensión de la estrategia de la empresa, depende directamente la implantación exitosa del modelo BSC. Para lograr lo anterior la alta dirección puede convocar a juntas y organizar comités, con la finalidad de asegurar el consenso y el compromiso de todos los empleados de la organización con la estrategia de negocio. [ROEST 1997]

Una vez que se ha logrado un consenso en toda la organización en lo que se refiere a la estrategia de negocio, así como el aseguramiento de que se entiende lo largo y ancho de la organización, la siguiente tarea será asegurar que la estructura organizacional facilite el flujo de la información y la revisión de los medidores previamente establecidos. Es importante verificar que la estructura facilite la comunicación y el flujo de información, de lo contrario se corre el riesgo de que el proceso de negocio sea alterado en función de la estructura, y en el peor de los casos, el riesgo de que la estrategia tenga que ser adaptada a la estructura de la organización.

***Diseñar e implantar un número limitado de indicadores y objetivos.
(Relevancia vs Cantidad).***

El cuarto aspecto que se debe tener en cuenta al implantar el modelo BSC, se refiere al número de indicadores diseñados para medir la estrategia. En este sentido, la sugerencia es que los indicadores diseñados e implantados sean muy pocos en número, pero a su vez, que tengan una alta relevancia. De igual forma, al diseñar los indicadores, es conveniente tomar en cuenta que estén enfocados a seguir una trayectoria de una variable cualquiera, y no solo al cumplimiento de un objetivo. [ROEST 1997]

Es decir, los indicadores que se diseñen deben enfocarse en buscar la mejora continua, en lugar de verificar el logro de cierto objetivo numérico. Por lo anterior se sugiere que los indicadores sean lo mas “balanceados” posibles, es decir, orientados a la mejora continua, siguiendo la trayectoria de la variable sujeta de medición, y fáciles de entender e interpretar. Por el contrario, si un gran número de indicadores son diseñados, se corre un gran riesgo de perder de vista los aspectos importantes y relevantes. De esta forma, no es el número de indicadores implementados lo que asegura el éxito del BSC, el diseño de parámetros correctos, relevantes, pocos en número y alineados con la estrategia, son aquellos que contribuyen a la implantación exitosa del modelo BSC.

Evitar caer en “*La parálisis por análisis*”, se debe aprender sobre el modelo haciéndolo y practicándolo.

Es común en algunas organizaciones, que se gaste una gran cantidad de recursos y tiempo en el análisis de la situación del negocio. Un análisis exhaustivo de la situación del negocio puede tener buenos resultados, pero se corre el riesgo de caer en lo que comúnmente se llama “*parálisis por análisis*”. Es decir, los análisis excesivos de una situación en particular son propensos a divergir de la idea principal que dio origen al análisis mismo. [ROEST 1997]

Aunque no se pretende cuestionar la importancia y la utilidad del análisis de la situación, lo que se sugiere es hacer un uso moderado del análisis y alternarlo con otras formas y perspectivas. Es decir, el análisis de la situación, combinado con experiencias prácticas, es muy probable que tenga mejores resultados que el análisis por sí solo. En este sentido, la mejor aproximación que se puede tener a una situación en particular, es primeramente un análisis exploratorio seguido de una prueba piloto. De esta forma, se comprende la situación analizándola y se termina de aprender, a través de llevarla a la práctica. [ROEST 1997]

Para el caso particular de la implantación de un modelo BSC, la primera recomendación consiste en hacer un análisis de los recursos disponibles, diseñar los indicadores, la forma en que fluirá la información y un plan de trabajo. Todo lo anterior teniendo como base la estrategia del negocio. Una vez que se tienen los puntos generales, el siguiente paso es ponerlo a la práctica tan pronto como sea posible. Lo anterior puede ser mediante una prueba piloto en una sola área de la organización, y de esta manera, los resultados favorables hacerlos generales en toda la empresa. De esta forma se reduce el tiempo de implantación, a través de aprender el modelo BSC, haciéndolo y practicándolo.

Ver a la organización como un todo. Considerar “todo lo largo y lo ancho”.

Cuando una organización desea implantar un modelo BSC para gestionar su estrategia de negocios, uno de los aspectos importantes es tener una perspectiva de la organización “como un todo”. Es decir, al momento de definir las perspectivas, diseñar los indicadores, elaborar el plan de acción y definir los canales de comunicación, es necesario considerar a la organización desde lo más alto de la estructura hasta el último nivel, de igual forma, a todo lo ancho de la misma. [ROEST 1997]

Para lograr que la estrategia de negocio sea congruente con la operación y los objetivos particulares de cada área funcional, es indispensable que los responsables de diseñar e implantar el modelo BSC, siempre tengan un enfoque de la organización como un todo. Es decir, a lo largo y ancho de la misma

En este sentido, se dice que una organización puede tener dos grandes tipos de indicadores. Primeramente se deben diseñar indicadores los cuales, serán exclusivos y particulares para cada una de las áreas funcionales de la organización, en segundo lugar se diseñan indicadores que serán comunes para todas las áreas funcionales. De esta forma, la organización hace una mejor interrelación entre la operación diaria y la estrategia del negocio, de forma tal, que las acciones que se realizan diariamente sean congruentes y vayan encaminadas en el logro de la estrategia genérica.

Considerar que no es un “asunto de sistemas de información”, se trata de que “Los sistemas de información son un apoyo para el modelo.

En algunos casos, cuando se tiene la idea de que “*los sistemas de información no están funcionando correctamente*”, es el punto de partida para pensar en la necesidad de implantar un modelo BSC. Cuando se tiene una idea de que los sistemas no están cumpliendo su función, en realidad existe una brecha entre los mismos sistemas de comunicación de la empresa, por una parte, y los indicadores del desempeño en la otra. En este sentido, muchas veces no es necesario contar con sistemas altamente automatizados para que la medición funcione correctamente. Es más importante que la interacción entre sistemas-indicadores sea adecuada a la estructura de la organización, de esta forma, la información importante fluye por donde se le necesita para tomar las decisiones oportunas. [ROEST 1997]

En este sentido, se debe tomar en cuenta que no es tan importante contar con sistemas muy sofisticados y que generen reportes automáticamente. Es más importante que la información sea la adecuada en calidad y cantidad, así como lo más oportuna posible, de forma tal, que permita la toma de decisiones.

Desde el inicio, considerar los flujos de información

Desde un inicio de la implantación del modelo BSC, es necesario considerar plenamente los flujos de información. Es decir, las áreas de informática deben ser consideradas desde el inicio con la finalidad de tomar en cuenta la forma en que la información fluirá a lo largo y ancho de la organización. Lo anterior con el objeto de evitar la sensación de que las diferentes áreas de la organización están trabajando en diferentes objetivos particulares y los cuales tienen poca contribución a la estrategia de la organización. [ROEST 1997]

De esta forma, quedarán plenamente definidos los recursos de información disponibles y las necesidades existentes. De igual forma, las áreas de informática podrán colaborar de una forma continua. Lo anterior repercutirá en un ahorro de tiempo y recursos.

Estimar y considerar desde el inicio, el impacto de los indicadores en el comportamiento de los empleados.

Un punto importante a considerar antes de entrar de lleno a la implementación del modelo BSC, es hacer un pronóstico sobre el impacto estimado en el comportamiento de los empleados. Es decir, la alta dirección debe estimar los cambios posibles en el comportamiento de los empleados, como una consecuencia directa de la implementación del modelo BSC. [ROEST 1997]

De una forma más concreta, algunos indicadores de desempeño podrán de manifiesto áreas de oportunidad en las diferentes áreas de la organización, y en las cuales algunos empleados no se sentirán cómodos. De igual forma, la implementación de los indicadores seleccionados, se enfrentará a algunas resistencias al cambio por parte de los empleados. Es decir, algunos empleados en un inicio, pueden aferrarse a sus métodos de trabajo que han seguido por años, especialmente los empleados que tienen una antigüedad mayor en la empresa. Por lo anterior es importante el papel de la alta dirección como principal promotor de la implementación del modelo BSC.

No todos los indicadores son susceptibles de ser cuantificados.

En este sentido, la alta dirección debe ser capaz de diseñar tantos indicadores del desempeño como estime conveniente. Por lo anterior, es importante mencionar que no todos los indicadores podrán ser susceptibles de ser cuantificados. Tomando como marco de referencia las cuatro perspectivas del modelo BSC, existe evidencia para afirmar en las perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento, y Clientes, son aquellas en las cuales es más posible que se presente el problema de la cuantificación de los indicadores del desempeño. [ROEST 1997]

Por otra parte, algunos indicadores no podrán ser expresados en términos numéricos, como por ejemplo la moral de los empleados. En este sentido, la recomendación es diseñar escalas de acuerdo al resultado esperado, por ejemplo, los resultados de alguna variable de difícil cuantificación, pueden ser expresados

usando la analogía de un semáforo, en donde el color verde es el resultado esperado y el color rojo el resultado no deseado.

Las siguientes páginas del presente capítulo se centrarán en explicar las principales características de la metodología de evaluación propuesta. De igual forma, se hace una explicación detallada de los instrumentos de recopilación de la información, y la forma en que serán aplicados los mismos.

4.6 Metodología de evaluación propuesta.

En el capítulo 3 se presentaron dos casos completos de implementación del modelo BSC, de igual forma, la segunda parte de ese capítulo, presenta una metodología de diagnóstico en los avances logrados en cada una de las empresas estudiadas. En este sentido, se verificaron algunas de las limitantes que tienen los resultados obtenidos en cuanto a su interpretación.

Haciendo referencia al capítulo 3, en el cual se explicaba que la interpretación de los resultados se limitan a señalar los ¿Qué?´s de la situaciones. Es decir, la metodología de evaluación vigente, tiene la limitante de señalar solo que fortalezas y debilidades se presentan, en el clima laboral y las competencias del personal. De esta forma, los resultados obtenidos no hacen inferencias sobre las causas que pudieran originar esta problemática: las causas raíz.

Por lo anterior, en el presente capítulo se concentra en proponer una metodología para la evaluación del desempeño en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y a la vez, basada en las teorías de inteligencia emocional y la evaluación de 360 grados, la cual pretenda aumentar la calidad y cantidad de información relativa a esta perspectiva. Debido a que, la actual metodología proporciona información relacionada solo con los ¿Qué? ´s, la propuesta consiste en rediseñar dicha metodología, con la finalidad de adicionar información relacionada con las causas raíz y los ¿Por qué? ´s . Lo anterior proporcionará información valiosa y relevante sobre esta perspectiva. A continuación se presenta un esquema con la metodología propuesta.

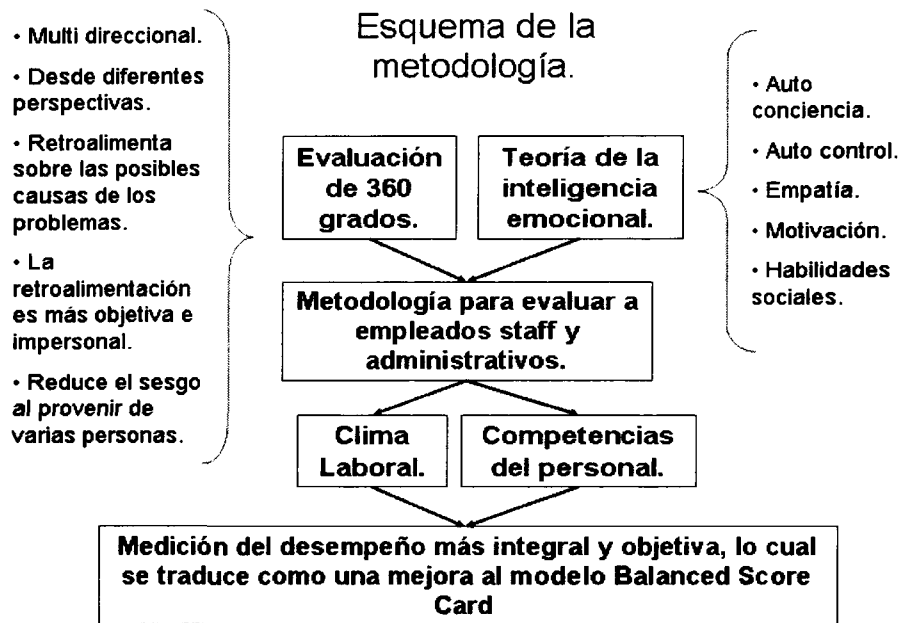


Figura 4.4 Esquema de la metodología de evaluación propuesta.

Con relación al esquema anterior, se pretende que mediante la adecuación de algunas herramientas, se pueda mejorar la metodología de evaluación vigente. Es decir, se pretende rediseñarla con la finalidad que obtener información relevante sobre los inductores de esta perspectiva. En otras palabras, la intención es fusionar la metodología presentada en este capítulo, con la que fué documentada en el capítulo 3. Lo anterior nos permitirá eliminar algunas limitantes identificadas y que se describieron al final del capítulo 3.

A continuación, se presenta y describe a detalle el instrumento de recopilación de la información, el cual esta basado en la teoría de la inteligencia emocional.

4.7 Instrumento de recopilación de la información.

El instrumento de recopilación de la información esta tomado de un cuestionario basado en la teoría de la inteligencia emocional, el cual contiene un total de 45 reactivos. A su vez, cada uno de los reactivos están compuestos por una escala tipo likert con un rango de seis valores posibles. Por ejemplo, el valor de 1 significa que la habilidad en cuestión nunca es utilizada y por lo tanto, no esta desarrollada. Por el contrario, un valor de 6, significa que la habilidad en cuestión esta muy desarrollada y que el encuestado la utiliza muy frecuentemente.

Por consiguiente, cada una de las preguntas debe ser contestada por el encuestado en una forma espontánea y sin dar lugar a razonamientos. Es decir, cada uno de los reactivos del cuestionario, esta diseñado para reflexionar en el grado de dominio emocional, por lo tanto es muy importante la espontaneidad del encuestado.

En cuanto al contenido del cuestionario, los 45 reactivos que lo componen, se encuentran clasificados de acuerdo al tipo de habilidad emocional que evalúan en el encuestado. De acuerdo a los conceptos expuestos en el capítulo 2, las habilidades fundamentales de la inteligencia emocional son cinco. De esta forma, los 45 reactivos del cuestionario se pueden asociar a cada una de estas 5 habilidades. A continuación se presenta la clasificación de las preguntas de acuerdo a su respectiva habilidad de inteligencia emocional.

Autoconciencia.

Preguntas: 1, 6, 11, 12, 14, 15, 17, 18, 19, 20 y 21.

Peso específico: 11/45

Auto control emocional.

Preguntas: 2, 3, 4, 5, 9, 10, 13 y 16.

Peso específico: 8/45

Auto motivación.

Preguntas: 7, 22, 23, 25, 26, 27 y 28

Peso específico: 7/45

Interrelaciones personales.

Preguntas: 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38 y 39.

Peso específico: 11/45

Empatía emocional.

Preguntas: 8, 24, 40, 41, 42, 43, 44 y 45.

Peso específico: 8/45

El siguiente gráfico contiene el peso específico de cada habilidad emocional en el cuestionario. Es decir, de acuerdo al número de reactivos y su respectiva relación con las habilidades emocionales, se calculó un peso específico con respecto al número total de reactivos.

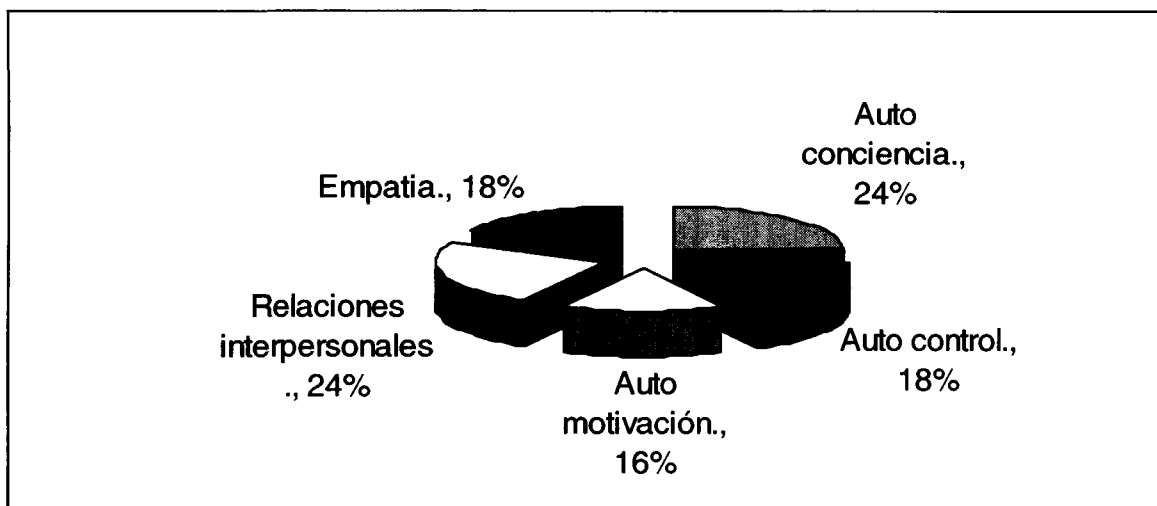


Figura 4.5. Peso específico de cada habilidad en el cuestionario propuesto.

En base a lo anterior, se afirma que existen dos habilidades las cuales representan el peso específico más alto, estas son las relaciones interpersonales y la auto conciencia, con un peso específico del 24% cada una. Por otra parte, la habilidad que tiene el menor peso específico de todas es la de auto motivación, la cual tiene un valor del 16% y es el mas bajo de todos. De igual forma, a continuación se presenta una tabla con los pesos específicos de cada una de las cinco habilidades.

Habilidad emocional.		Peso específico.
Auto conciencia.		24%
Auto control.		18%
Auto motivación.		16%
Relaciones interpersonales.		24%
Empatía.		18%

Tabla 4.1. Peso específico de cada habilidad en el cuestionario propuesto.

Con la finalidad de adaptar el cuestionario al método de evaluación de 360 grados, se ha realizado una clasificación adicional de los reactivos. Es decir, se dividieron los 45 reactivos del cuestionario en dos grandes grupos: uno para medir las competencias del personal, y otro más para el clima laboral. A continuación se presentan los grupos, así como cada uno de los reactivos que lo componen.

Clima laboral.

Preguntas: 8, 10, 16, 19, 20, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44 y 45. 22/45

Peso específico: 22/45

Competencias personales.

Preguntas. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27 y 28

Peso específico: 23/45

De igual forma, la parte del cuestionario que evalúa competencias personales, será aplicada a los empleados en forma individual y privada. En cuanto al clima laboral, esta parte del cuestionario será contestada bajo el enfoque de la evaluación de 360 grados. Con base a lo anterior, se afirma que el cuestionario será aplicado en dos etapas, la primera de ellas individual, y en donde se contestarán las preguntas que pertenecen a la parte competencias del personal. La segunda etapa es la aplicación del cuestionario en forma grupal, bajo el enfoque de la teoría de 360 grados, y utilizando las preguntas del cuestionario que corresponden al clima laboral.

A continuación se presenta un esquema del cuestionario basado en la inteligencia emocional y aplicado bajo el enfoque de 360 grados.

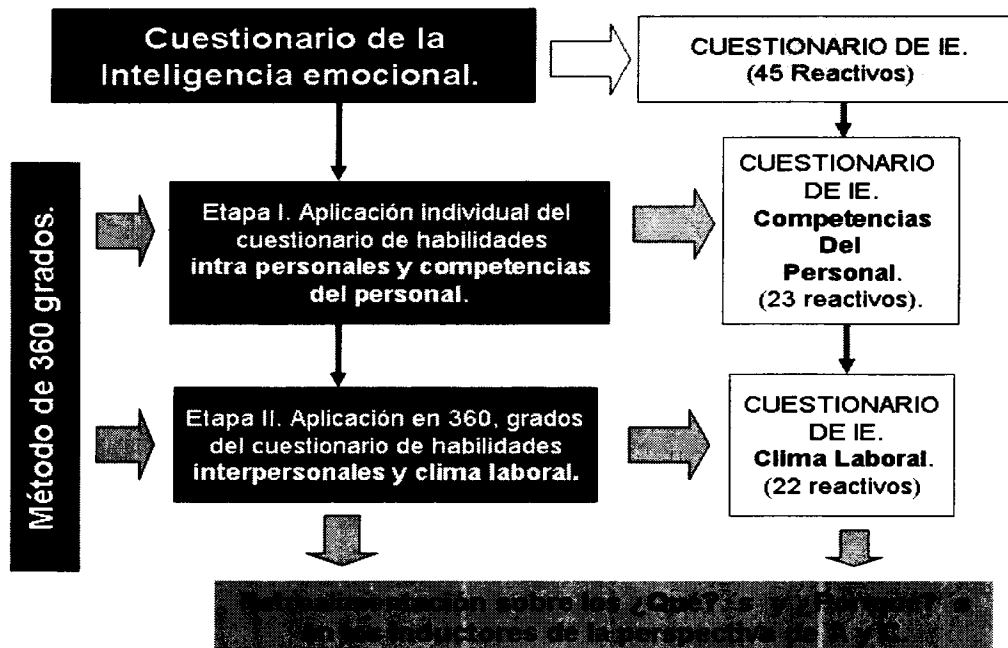


Figura 4.6. Esquema del cuestionario y su aplicación.

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, la evaluación integral del clima laboral y las competencias del personal, se dará mediante la utilización de dos cuestionarios, cada uno de ellos con diferente esquema de aplicación.

Para resumir, lo que se pretende con el presente instrumento de recopilación de la información, es ampliar la cantidad y calidad de información disponible de los inductores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Una vez que se ha explicado y comprendido la clasificación que se realizó de los reactivos del cuestionario, para efectos de esta investigación, la siguiente sección del presente capítulo se enfoca a explicar detalladamente la aplicación del mismo.

4.7.1 La aplicación del cuestionario.

La aplicación del cuestionario se dará en cuatro etapas ó fases. La primera etapa es una parte del cuestionario que se aplica en privado, es decir, una sola respuesta por pregunta, sin ninguna diferencia con respecto a la forma de aplicar otros cuestionarios.

Por otra parte, la segunda fase es la parte más innovadora del presente trabajo de investigación, en la misma se propone aplicar una parte del cuestionario bajo un enfoque de 360 grados.

La tercera etapa consiste en el análisis e interpretación de los resultados de acuerdo a las ponderaciones previamente definidas.

La cuarta y última etapa consiste en proporcionar retroalimentación a cada uno de los participantes en el proceso, lo anterior basándose en los resultados obtenidos.

En el gráfico que a continuación se presenta, se muestra de forma general el contenido de cada una de las etapas.

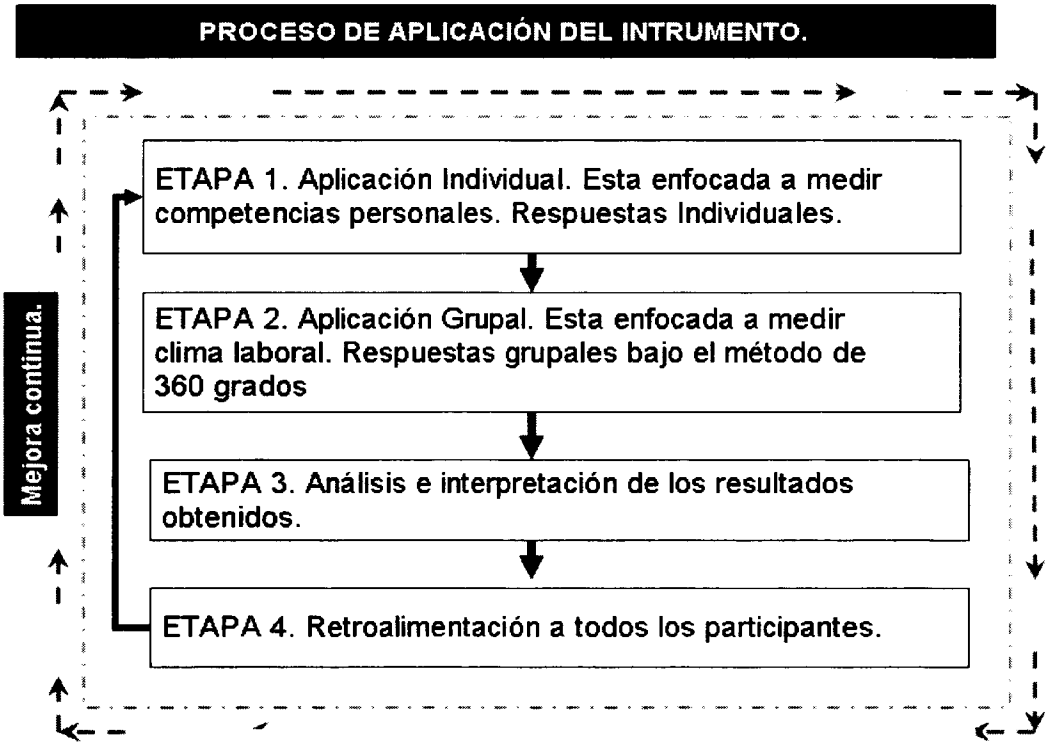


Figura 4.7. Proceso de aplicación de los instrumentos en 360 grados.

De acuerdo al gráfico anterior, se proponen un total de 4 etapas para la aplicación del instrumento de evaluación. A continuación se describen detalladamente cada una de ellas.

Etapa 1. Aplicación Individual.

Esta etapa consiste en aplicar el cuestionario para medir competencias del personal en cada uno de los empleados staff. Es decir, en esta etapa se aplica el cuestionario de 23 reactivos de una forma individual. A continuación se presenta

un listado con las actividades que deben realizarse para la aplicación del cuestionario.

1. Contar con instalaciones cómodas, con luz y ventilación adecuadas.
2. Informar a todos los presentes, el objetivo del cuestionario.
3. Explicar la forma en que debe ser llenado el cuestionario y la escala utilizada.
4. Proporcionar un cuestionario por cada participante.
5. Proporcionar un máximo de 15 minutos para terminar.
6. Terminar la sesión de aplicación.
7. Agradecer a los presentes su asistencia.

Lista anterior, representa la secuencia y el orden en las actividades que se recomienda lleve a la práctica, el responsable de la aplicación individual del cuestionario.

Etapa 2. Aplicación grupal

La etapa de aplicación del cuestionario grupal, se apoya en el método de evaluación de 360 grados. Es decir, la idea central en la evaluación de 360 grados, es que existen dos ó más respuestas por una sola pregunta. De esta forma, el resultado final es un promedio ponderado de respuestas para una misma pregunta. Con el objeto de proporcionar información detallada sobre la forma de aplicación, a continuación se presenta un esquema con el orden sugerido.

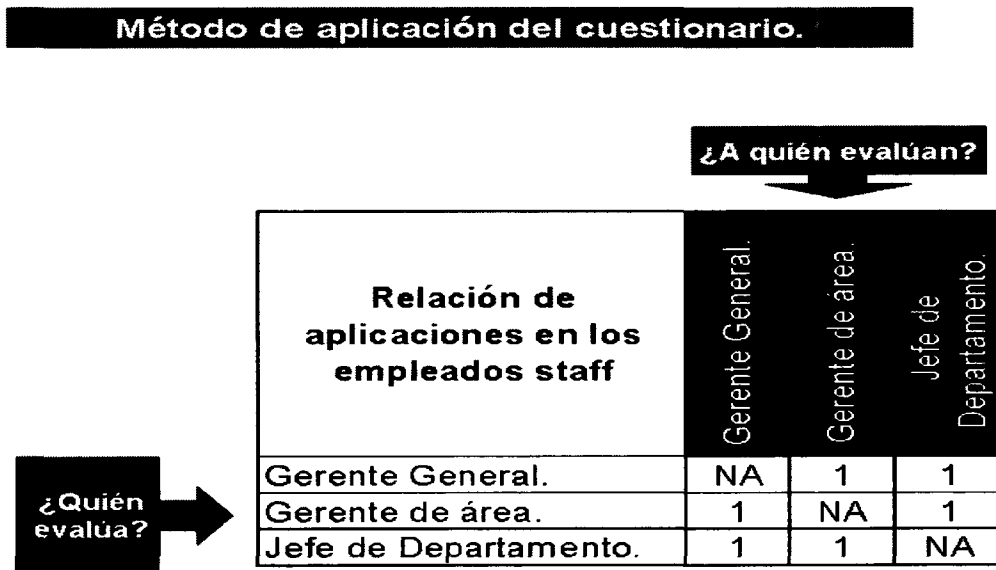


Figura 4.8. Ejemplo de evaluación de 360 grados.

En la gráfica anterior, se presenta el número de cuestionarios que llenará cada participante, así como el número de evaluaciones que se tendrá por cada empleado.

Por ejemplo, para el caso particular del gerente general, se propone que él evalúe a dos personas: el gerente de área y el jefe de departamento, llenando un total de 2 cuestionarios uno para cada evaluado. De igual forma, el gerente general es evaluado en 2 ocasiones, la primera de evaluación por parte del gerente de área y la segunda por parte del jefe de departamento.

Adicionalmente, a continuación se presentan el rol sugerido para cada uno de los participantes.

Gerente general:

¿A quien evalúa?: gerente de área y jefe de departamento.

¿Quién lo evalúa?: gerente de área y jefe de departamento.

Gerente de área.

¿A quien evalúa?: gerente general y jefe de departamento.

¿Quién lo evalúa?: gerente general y jefe de departamento.

Jefe de departamento.

¿A quien evalúa?: gerente general y gerente de área.

¿Quién lo evalúa?: gerente general y gerente de área.

En base a lo anterior, se observa que en todos los casos los participantes evalúan y son evaluados en dos ocasiones. En el caso particular, del gerente general, quien evalúa a dos subordinados y no evalúa a ningún superior. En el caso del gerente de área, quien evalúa a un superior y a un subordinado. Por último el caso del jefe de departamento, el cual evalúa a dos superiores y a ningún subordinado.

De forma similar a la aplicación del cuestionario de la etapa 1, en la etapa 2 se sugieren un conjunto de actividades secuenciales para aquellos responsables de la aplicación del mismo. Es decir, se presentan las actividades que pueden servir como guía ó estándar de actuación, para los responsables de la aplicación.

1. Contar con instalaciones cómodas, con luz y ventilación adecuadas.
2. Informar a todos los presentes, el objetivo del cuestionario.
3. Explicar la forma en que debe ser llenado el cuestionario y la escala utilizada.
4. Proporcionar dos cuestionarios a cada participante.
5. Proporcionar un máximo de 30 minutos para terminar.
6. Terminar la sesión de aplicación.
7. Explicar que los resultados se manejarán confidencialmente.
8. Agradecer a los presentes su asistencia.

Como se pudo apreciar, las actividades de la etapa 1 y la etapa 2 son muy parecidas. La principal diferencia se encuentra en el paso 4, en donde el número

de cuestionarios a llenar es igual a dos por participante en el caso de la etapa 2. Mientras que en la etapa 1 sólo es un cuestionario.

Etapa 3. Análisis e interpretación de los resultados.

La etapa de análisis e interpretación de los resultados consiste en el uso de herramientas estadísticas y matemáticas, para la obtención de información que apoye la toma de decisiones. De igual forma, a continuación se presenta una descripción mas detallada sobre la ponderación de cada una las secciones del cuestionario. En este sentido, el cuadro que a continuación se presenta contiene las secciones del cuestionario y su respectivo peso específico.

Sección / Peso específico.	peso específico.
Sección individual.	55%
Sección grupal.	45%

Tabla 4.2. Peso específico por cuestionario.

En la tabla anterior, la ponderación entre las secciones individual y grupal es muy similar. Mientras que la sección individual tiene una ponderación del 55%, por otra parte, la sección grupal tiene una ponderación de 45%. De igual forma, para el caso de la sección grupal, en donde cada participante evalúa y es evaluado en dos ocasiones, el 45% del valor total de esta sección es dividido entre dos. De esta forma, el valor de 45 dividido entre 2 es igual a 22.5%, y este es el valor para cada evaluación realizada en forma grupal.

Por ejemplo, el resultado total obtenido por el gerente general esta dado por la sumatoria de dos promedios ponderados, es decir, este es igual al resultado de la sección individual más el resultado de la sección en grupo. A su vez, el resultado grupal estará dado por la sumatoria de los valores obtenidos en las evaluaciones realizadas por el gerente de área y el jefe de departamento.

De esta forma, con la metodología descrita a lo largo del presente capítulo, el lector puede ser capaz de obtener los resultados generales para cada uno de los participantes. En otras palabras, con la metodología que de ha descrito en el presente capítulo, el lector pude calcular las calificaciones totales para cada uno de los participantes.

Una vez que se han obtenido los puntajes totales para cada uno de los participantes, la siguiente actividad consiste en el análisis de estos resultados a

través del uso de algunas herramientas estadísticas básicas. Es decir, para una mejor interpretación de los resultados obtenidos, es muy aconsejable analizar la información utilizando herramientas estadísticas. Lo anterior tendrá como consecuencia que las decisiones tomadas, estén basadas en información con mayor valor. A continuación se presenta una lista con las actividades recomendadas, con el objeto de que se logre un análisis estadístico básico.

1. Identificar el valor más alto.
2. Identificar el valor más bajo.
3. Calcular el promedio.
4. Calcular la mediana.
5. Calcular la desviación estándar
6. Elaborar el histograma.
7. Elaborar diagrama de Pareto.

La información generada en las siete actividades anteriores, proporcionará información valiosa para la toma de decisiones, la cual este basada en hechos y datos.

A su vez, de un buen análisis e interpretación de los resultados obtenidos, depende el proporcionar una retroalimentación correcta y justa a todos los participantes.

Etapa 4. Retroalimentación.

En cuanto a la etapa de retroalimentación, la cual consiste en informar y difundir los resultados obtenidos en todos los participantes. En este sentido, por retroalimentación se entiende como aquellos mensajes que recibe un sujeto, como respuesta de un comportamiento dado. Es decir, la retroalimentación es una herramienta muy valiosa en la etapa de control del proceso administrativo.

De esta manera, a través de la retroalimentación, los integrantes de la organización pueden detectar áreas de oportunidad y trabajar en mejorarlas.

De acuerdo a la literatura consultada, existen dos tipos de retroalimentación. La primera de ellas llamada retroalimentación positiva, la cual se enfoca en resaltar aspectos en el trabajo del empleado que contribuyen con la misión y la estrategia de la organización.

La segunda llamada retroalimentación negativa, la cual se enfoca en resaltar aspectos en el comportamiento no deseados en el trabajo, y que afectan los resultados logrados. A continuación, se presentan algunos ejemplos de retroalimentación aplicables al presente caso de estudio.

Retroalimentación positiva.

- Alta motivación.
- Altas relaciones interpersonales.
- Alto dominio emocional
- Alto compromiso con la misión y la estrategia.

Retroalimentación negativa.

- Baja motivación.
- Aislamiento y poca participación.
- Bajo rendimiento laboral.
- Bajo compromiso.

Por último, es importante mencionar que proporcionar retroalimentación sobre los resultados, requiere de mucha sensibilidad por parte del proveedor. Aunque no es tema central para el presente estudio, la forma en que debe proporcionarse la retroalimentación, estará dada por el mismo tipo de retroalimentación. Es decir, para la retro positiva se deberá tener cierto comportamiento asertivo y entusiasta ante el evaluado, por otra parte, cuando la retro es negativa el proveedor debe cuidarse de no perder la objetividad e imparcialidad en la retro proporcionada.

De esta manera, se han expuesto las cuatro etapas a seguir para la aplicación del instrumento de medición. En las siguientes líneas, se presentan al lector algunas recomendaciones para mantener y mejorar la aplicación del mismo.

4.7.2 Mejora continua del proceso de aplicación.

En cuanto a la mejora continua, es importante mencionar que la implementación de la metodología, se mejora a medida que es repetido al interior de la organización. Es decir, la organización debe aprender la metodología y adaptarla a las necesidades particulares. Una vez adaptada la metodología, lo siguiente es mantenerla y mejorarla. Por ejemplo, debe existir una diferencia importante en tiempo y recursos necesarios, entre la primera vez que es implementada la presente metodología en la organización, y la cuando es aplicada por segunda vez.

Por último, a continuación se recomiendan al lector algunas herramientas que serán de gran utilidad para mantener y mejorar la presente metodología. Es decir, una vez que ha sido implementada por primera ocasión, las siguientes acciones consisten en mantener y mejorar para futuras ocasiones dicha implementación.

Por lo anterior, a continuación se sugieren algunas actividades concretas para lograr una mejora continua en el proceso.

- Elaborar un diagrama de flujo del proceso.
- Diseñar una hoja de chequeo del proceso.
- Elaborar un manual de aplicación.
- Documentar todos los resultados obtenidos.
- Estandarizar el ciclo de aplicación de cuestionarios.

Hasta este punto, se ha descrito a detalle el cuestionario y las partes que lo componen, de igual forma, se explicó la forma en que debe aplicarse el mismo y la manera de cuantificar los resultados obtenidos.

La siguiente sección del presente estudio esta dedicada a documentar y explicar la relación que existente entre ésta propuesta de evaluación, y las tres perspectivas restantes del modelo BSC. Es decir, se describe al lector la relación que existe entre la metodología propuesta y el modelo BSC, visto como un todo.

4.8 Relación con las tres perspectivas restantes.

Es importante no perder de vista, que todos los esfuerzos documentados en el presente estudio, de cara a mejorar la medición de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, no deben considerarse fenómenos aislados en la empresa. Por el contrario, los esfuerzos realizados en mejorar la evaluación de los inductores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, son una parte complementaria del modelo BSC.

En este sentido, a continuación se presenta un esquema, el cual ilustra la relación existente entre la metodología de evaluación propuesta y el modelo BSC.

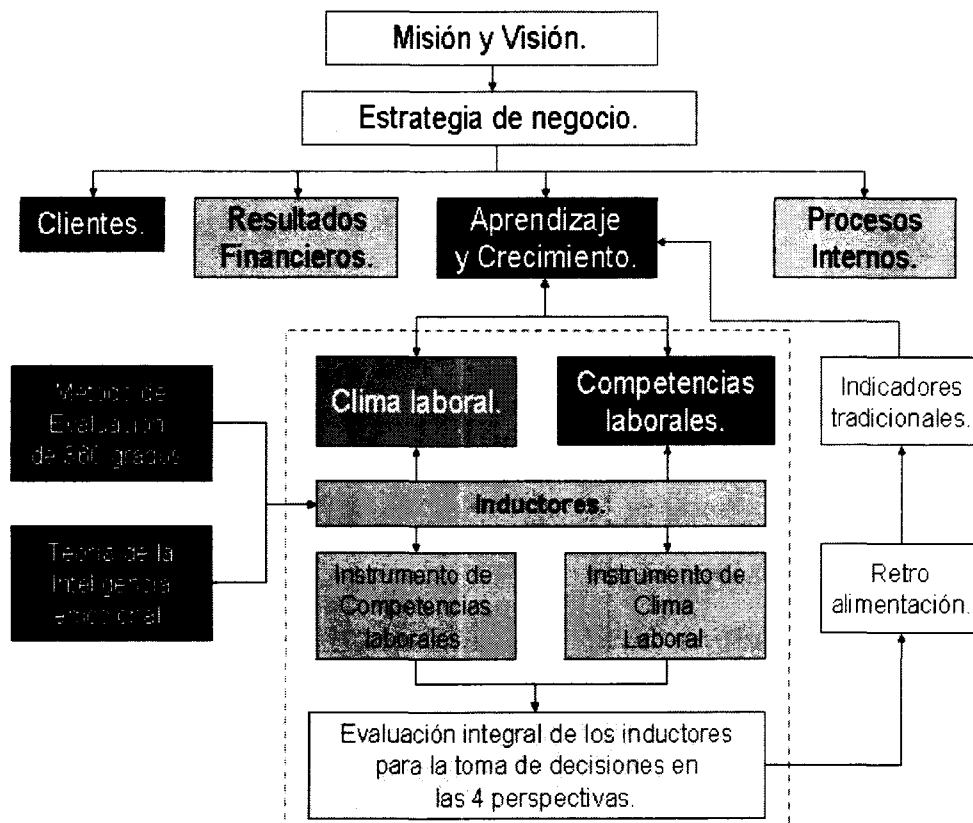


Figura 4.9. Modelo BSC y su relación con la metodología propuesta.

De esta forma, la relación existente entre el modelo BSC y la metodología propuesta es simple. Lo anterior debido a que ésta propuesta solo se modifica una mínima parte de todo el modelo, referente a la parte de evaluación del clima laboral y competencias del personal, mientras lo demás permanece intacto. En otras palabras, lo que se pretende con la presente propuesta, es aumentar el número de entradas al proceso de evaluación y de esta forma, tener el mismo efecto en el número de salidas ó criterios evaluados.

Lo anterior se traducirá en una mayor cantidad y calidad de la información, la cual tendrá un mayor valor para los responsables de tomar decisiones en la parte de clima laboral y competencias del personal. Es decir, con la información recopilada en la presente metodología se pretende afectar positivamente y de una forma indirecta, a la estrategia de la empresa.

4.9 Conclusiones.

Una vez seleccionados los inductores que se pretenden evaluar con la presente metodología, la siguiente consiste en adecuar las herramientas seleccionadas, a las características propias de los inductores de competencias del personal y clima laboral. Para lograr lo anterior, fue necesario examinar cada uno de los reactivos que conformaban el instrumento, para identificarlos y relacionarlos con alguno de los dos inductores específicos. A continuación se presenta un esquema, en el cual se identificaron las relaciones mencionadas.

	Inductores específicos.	¿Cómo se mide?	¿Habilidad relacionada?	¿Por qué se mide?	Causa raíz.	Cumple el ¿Cómo?	Cumple el ¿Por qué?	¿Identifica la causa raíz?
Competencias del personal.	Capacitación estratégica del personal.	8 preguntas del cuestionario se relacionan a este inductor.	- Auto conciencia. - Auto motivación.	Porque se debe conocer en que medida, los empleados reciben capacitación alineada con la estrategia.	Bajo nivel de capacitación ó alta divergencia entre la capacitación y los requerimientos de la estrategia.	5	3	5
	Desarrollo estratégico del personal.	7 Preguntas del cuestionario evalúa este inductor.	- Auto conciencia. - Auto motivación	Porque se debe conocer en que medida, las habilidades actuales de los empleados, contribuyen con la estrategia.	Alto nivel de divergencia entre las habilidades de los empleados y los requerimientos de la estrategia.	5	3	5
	Equilibrio entre la capacitación.	8 Preguntas del cuestionario evalúa este inductor.	- Empatía emocional. - Relaciones interpersonales.	Porque se debe conocer en que medida, la capacitación proporcionada mejora la operación diaria.	Baja compatibilidad entre funciones desempeñadas y capacitación proporcionada.	5	5	5
	Ciclo de decisión clave.	2 Preguntas del cuestionario se relacionan a este inductor. (En 360 grados)	- Relaciones interpersonales.	Porque se debe conocer el tiempo, en el cual una decisión es implementada en la organización.	Ciclos de decisión clave largos y costosos	3	3	3
	Enfoque estratégico de la estructura organizacional.	1 Pregunta del cuestionario evalúa este inductor. (En 360 grados)	- Relaciones interpersonales.	Porque se deben identificar que aspectos de la estructura organizacional, que sí contribuyen con la estrategia y cuales no lo hacen.	Poca adecuación de la estructura organizacional a los requerimientos de la estrategia.	3	3	3
Clima Laboral.	Poder de decisión otorgado a los empleados.	1 Pregunta del cuestionario evalúa este inductor. (En 360 grados)	- Auto motivación. - Relaciones interpersonales.	Porque se debe conocer el nivel de enriquecimiento en las funciones de todos los puestos.	Poca delegación de autoridad y alto centralismo en la toma de decisiones.	5	5	5
	Coherencia entre los objetivos personales y los de la organización.	1 Pregunta del cuestionario evalúa este inductor. (En 360 grados)	- Auto control. - Auto conciencia.	Porque se deben identificar que objetivos del personal, que no están alineados con los de la empresa y cuales si lo están.	Alta divergencia entre los objetivos del personal y los de la organización.	5	5	5
	Nivel moral.	2 Preguntas del cuestionario se relacionan a este inductor. (En 360 grados)	- Auto conciencia. - Auto control. - Auto motivación.	Porque se debe conocer el nivel moral de los empleados.	Bajo nivel moral de los empleados.	5	5	5
	Capacidad para el trabajo en equipo.	2 Preguntas del cuestionario se relacionan a este inductor. (En 360 grados)	- Auto control. - Auto motivación. - Relaciones interpersonales.	Porque se debe saber el nivel de disposición al trabajo en equipo del personal.	Poca disposición para el trabajo en equipo.	5	5	5
Promedios.						4.6	4.1	4.6

Tabla 4.3. Tabla comparativa entre los inductores específicos y los tres criterios de la información de salida.

En base a la información presentada en el esquema anterior, podemos concluir lo siguiente.

1. Los reactivos del instrumento de evaluación, y que están basados en la teoría de la inteligencia emocional, guardan una relación fuerte con los inductores específicos de la perspectiva. Es decir, existe evidencia que nos indica que la metodología propuesta tiene una contribución fuerte en los ¿Cómo? 's . Entendiendo a los ¿Cómo? 's a todas las herramientas y actividades necesarias para implementar esta metodología.
2. Los reactivos del instrumento de evaluación tienen una relación fuerte con las razones y los motivos, por los cuales se debe implementar esta metodología. Es decir, existe evidencia para afirmar que la metodología propuesta tiene los fundamentos teóricos suficientes, para responder a los ¿Por qué? 's debe implementarse.
3. Por último, los reactivos del instrumento tienen una relación fuerte con la identificación de las causas raíz. Es decir, la presente metodología, al estar basada una buena parte en la teoría de la inteligencia emocional, puede hacer inferencias en relación a las causas, que podrían estar ocasionando resultados por debajo de las expectativas.

De esta forma, el cuadro esquemático presentado anteriormente proporciona las bases de las tres afirmaciones presentadas. Es decir, se ha encontrado una relación fuerte entre los reactivos del cuestionario por una parte, y tres criterios de valor para la información recopilada, estos criterios son: el enfoque en los inductores específicos (los ¿Qué? 's), las razones y motivos de su implementación. (Los ¿Por qué? 's), y por último, la capacidad para hacer inferencias sobre las posibles causas raíz de los resultados obtenidos.

De esta forma, una vez validado el cuestionario contra los inductores específicos, la siguiente acción es la implantación del mismo. En este sentido, el alcance de la presente investigación se limita hasta este punto, en el cual se deja esta metodología lista para su aplicación real. Por lo anterior, será motivo para estudios posteriores la aplicación de la metodología propuesta, así como la interpretación de los resultados.

Por último, se dice que la presente investigación deja una área de oportunidad para trabajos posteriores, los cuales retomarán la metodología propuesta para su aplicación real. Los detalles sobre la manera en que puede retomarse la presente propuesta metodológica, para efectos de investigaciones posteriores, se explica a detalle en el siguiente capítulo.

CAPITULO 5.

CONCLUSIONES GENERALES.

5.1. Conclusiones y lecciones aprendidas.

Hasta esta parte del presente documento, se ha explicado de forma detallada, la manera en que fue diseñada y construida la presente investigación. Recapitulando en el orden que ha seguido este trabajo de investigación, se inicia en el capítulo 1, en el cual se expuso al lector el planteamiento del problema. En este sentido, el planteamiento del problema consistió en redactar los objetivos de investigación, las preguntas, la formulación de la hipótesis, y los alcances que tendrá la misma.

De igual forma, en el capítulo 2 se presentó una explicación de las herramientas, teorías y métodos, de los cuales se tomaron los conceptos que sirven de base para la presente propuesta. Es decir, en el capítulo 2 se expuso al lector un marco teórico sólido, sobre el cual se fundamentara la presente metodología. Así también, en la parte final de dicho capítulo se presenta al lector un cuadro resumen y una matriz de relaciones. En el cuadro resumen, se mencionan características, conceptos y componentes, de cada una de las teorías seleccionadas. En la matriz de relaciones, se le presenta un análisis, por medio del cual, se pretende demostrar y cuantificar, el grado de impacto de cada una de las teorías seleccionadas a la presente investigación.

En el capítulo 3 se presentan al lector algunas consideraciones prácticas del modelo BSC. Es decir, dicho capítulo esta dedicado elaborar un diagnóstico sobre los logros obtenidos, como consecuencia de la implantación del modelo BSC, en dos empresas dedicadas al auto transporte federal. En la parte final de este capítulo se presenta una tabla de relaciones, en la cual se hace un análisis de la información obtenida con la metodología vigente. Esto con la finalidad, de realizar una cuantificación de la relevancia y contenido de la información recopilada.

De esta forma, se pretende conocer en que medida, la metodología vigente contribuye a tres criterios de la información previamente definidos para afectos de la presente investigación, los cuales son: el grado de relación con los inductores específicos de la perspectiva, capacidad para identificar los motivos ó razones para llevarla a cabo, y por último, la capacidad para hacer inferencias sobre las posibles causas raíz de los resultados obtenidos.

El capítulo 4 expone y explica detalladamente al lector, la metodología propuesta. Es decir, partiendo de los resultados obtenidos en el capítulo anterior, así como las debilidades identificadas en la metodología vigente, a lo largo de esa sección se proponen medidas para corregir estas debilidades, de forma tal, que se obtenga una metodología, la cual proporciona información oportuna y relevante, de cara a la toma de decisiones. De forma semejante que en el anterior, la parte final del capítulo 4 esta dedicada al análisis de la información de salida. Lo anterior

con la finalidad de poner de manifiesto, el grado de contribución de la metodología propuesta, a los mismos tres criterios de la información de salida.

Hasta este punto, se ha comentado brevemente el contenido de los cuatro capítulos que anteceden al presente. Es decir, los siguientes párrafos expondrán al lector las conclusiones y las lecciones aprendidas, como consecuencia del desarrollo presentado en los cuatro capítulos anteriores.

5.2 Contribuciones logradas.

En la segunda parte de este capítulo presenta al lector un cuadro resumen. En dicho cuadro, se comparan ambas metodologías tomando como base los cinco criterios ganadores. Antes de entrar de lleno a la explicación del cuadro comparativo, se presenta una breve explicación de cada uno de estos criterios ganadores. Lo anterior con la intención de entenderlos claramente, antes de entrar al estudio del cuadro comparativo.

Los criterios ganadores son aquellos atributos de un bien ó servicio, los cuales permiten a una organización lograr su permanencia en el largo plazo, y al mismo tiempo, aumentar su margen de contribución a través de disminuir los costos operativos. [NARRO 2004]

Es decir, los criterios ganadores de pedido representan aquellos conceptos, en los cuales la organización debe lograr la excelencia, y de esta forma, lograr las expectativas de todos los grupos de interés. Así también, los criterios ganadores representan una serie de buenas prácticas, con la finalidad de garantizar la rentabilidad y la lealtad de los clientes. A continuación se explica brevemente cada uno de ellos.

1. *Calidad percibida:* Este criterio ganador se refiere al cumplimiento de las especificaciones y los estándares del bien ó servicio, el cual es ofrecido al consumidor. Es decir, el concepto de calidad implica que todos los bienes y servicios, deben ser fabricados dentro de las especificaciones previamente establecidas. De esta forma, se dice que un producto tiene más calidad cuando cumple en mayor grado, las especificaciones y los estándares previamente establecidos.
2. *Tiempo de respuesta:* El tiempo de respuesta se refiere a una característica, tanto financiera como física, para un proceso, metodología ú organización. Es decir, este criterio ganador evalúa la capacidad de respuesta ante situaciones internas y externas. De igual forma, se considera como tiempo de respuesta, al número de veces en que dan la vuelta completa los activos circulantes, así también, como al tiempo en que tarda una decisión en ser implementada desde que fue concebida.
3. *Flexibilidad.* Este criterio ganador se refiere a la capacidad de un proceso, actividad, metodología ú organización, para adaptarse a las necesidades del entorno. Es decir, la flexibilidad estará dada por el grado de capacidad

para adaptarse al entorno cambiante. De igual forma, la flexibilidad implica procesos y actividades bien estandarizadas, pero con alto grado de movilidad. Ejemplo de lo anterior es el diseño modular. [NARRO 2004]

4. *Reducción de costos.* En el pasado, las organizaciones podían establecer grandes márgenes de contribución para todos sus productos ó servicios. De igual forma, se aceptaba como algo normal un margen de contribución del 40%. En la actualidad, con el aumento de la productividad y el surgimiento de nuevas tecnologías, se ha cambiado la estrategia de altos márgenes, por muchas vueltas al inventario combinadas con bajos márgenes. Por lo anterior, para lograr aumentos en los márgenes, debe ser a través de la reducción de costos.
5. *Diseño y estética.* El último criterio ganador esta relacionado con los atributos físicos del bien ó servicio. Es decir, es importante adoptar algunos conceptos de la administración visual, con la finalidad de hacer más atractivo para el cliente el producto ó servicio. Así también, de una excelente apariencia física, depende en buena medida, el éxito y la rentabilidad que tenga el bien ó servicio en el mercado.

Una vez que se han explicado los criterios ganadores de una forma general, a continuación se explicará el cuadro comparativo entre ambas metodologías. Es decir, con la finalidad de conocer el grado de impacto de cada una de ellas, se ha realizado un análisis de las mismas, tomando como marco de referencia los cinco criterios ganadores. De esta manera, para cada una de las metodologías estudiadas en los capítulos anteriores, se hace un análisis sobre el grado de contribución a los cinco criterios ganadores.

Por ejemplo, para el caso del criterio ganador relacionado con la calidad, se hace un análisis sobre el grado de contribución de cada una de estas metodologías, en aspectos como el grado de estandarización, el apego a las especificaciones y la relevancia de la información de salida en los tres criterios: los ¿Qué?´s , ¿Por qué?´s y las causas raíz. De esta manera, se sigue el mismo esquema para los cuatro criterios restantes y los resultados se presentan en la tabla.

Criterio ganador.	Metodología vigente.	Metodología propuesta
Calidad en la información recopilada.	Cumple con un solo criterio de información (los ¿Qué?´s), de un total de tres definidos.	Cumple con los tres criterios de información establecidos: los ¿Qué?´s , los ¿Por qué? y las Causas Raíz.
Tiempo de respuesta.	Debido a que la presente metodología carece de un proceso formal de implementación, es complicado hacer pronósticos en relación al tiempo de respuesta esperado.	Al contar la propuesta con un proceso de implementación y pasos bien definidos, es posible hacer pronósticos sobre el tiempo de respuesta esperado.
Flexibilidad.	Debido a que la metodología esta hecha especialmente para medir los inductores de la perspectiva de A y C, no tiene flexibilidad. Es decir, esta metodología difícilmente puede adaptarse y ser usada en otros procesos de la organización.	Algunos componentes de la metodología, como la evaluación de 360 grados, puede ser utilizada para evaluar aspectos diferentes a la perspectiva de A y C.
Reducción de costos.	Al carecer se un proceso bien estructurado de implementación, así como de actividades previas y de sensibilización, la metodología vigente es susceptible de caer en desperdicios, re procesos y re trabajos.	Al ser presentar como valor agregado algunas actividades previas y de sensibilización, la propuesta se traducirá en menos retrabajos y desperdicios, y estos a su vez, en una disminución del los costos de implementación.
Diseño y estética.	La metodología esta basada en un cuestionario en papel, el cual se aplica de forma tradicional. Dicho esquema de evaluación no representa ningún atractivo para el empleado.	Al ser implementada a través de sesiones individuales y colectivas, se logra un ambiente de aplicación enriquecedor para el evaluado. De igual forma, el enfoque de 360 proporciona un ambiente de mayor confianza al evaluado.

Tabla 5.1. Cuadro comparativo de las metodologías, con respecto a los criterios ganadores.

De esta forma, en la tabla anterior se presentaron las principales contribuciones de cada una de las metodologías, a los criterios ganadores. Es decir, se describe la forma en que cada metodología contribuye a los mismos

Hasta este punto hemos identificado las principales contribuciones de cada metodología, a los cinco criterios ganadores. Es decir, se define para cada criterio, las aportaciones que realiza cada metodología en particular.

Una vez que se han identificado las principales contribuciones, la siguiente tarea consistirá en cuantificar en que medida cada una de las metodologías, realiza dichas aportaciones a los criterios ganadores. Para lograr lo anterior se estableció primeramente, una escala de medición. Basándose en dicha escala de medición,

se hace una cuantificación sobre las aportaciones a los criterios ganadores. A continuación se presenta la tabla con la escala diseñada.

Criterio	Valor.
Cumple completamente el criterio descrito.	9
Cumple parcialmente el criterio descrito.	7
Cumple en la mitad el criterio descrito	5
Cumple pobremente el criterio.	3
No cumple el criterio.	1

Tabla 5.2. Escala de medición para ser usada en el análisis.

En este sentido, la escala diseñada contiene un rango de cinco valores posibles. El mayor valor representa que la metodología cumple completamente lo establecido en el criterio ganador, por otra parte, el menor valor representa que la metodología no cumple de ninguna forma, el criterio ganador. En este sentido, se procedió a realizar dicho análisis de ambas metodologías, bajo el enfoque de los cinco criterios ganadores, y utilizando la escala anteriormente descrita.

A continuación se presenta al lector la tabla, en la cual se vaciaron los resultados de la evaluación realizada a ambas metodologías.

Criterio ganador.	Metodología vigente.	Metodología propuesta
Calidad en la información recopilada.	5	9
Tiempo de respuesta.	7	7
Flexibilidad.	5	9
Reducción de costos.	5	7
Diseño y estética.	7	9
Promedios.	5.8	8.6

Tabla 5.3. Cuadro comparativo basado entre ambas metodologías y basado en los criterios ganadores.

Basados en la tabla anterior, es posible hacer las siguientes afirmaciones:

1. La calidad de la información de la propuesta, es mayor en relevancia, oportunidad, y aplicabilidad, que la información proporcionada por la metodología vigente. Es decir, existe evidencia contundente para afirmar que la metodología propuesta agrega valor, en cuanto a la calidad de la información, al modelo de gestión BSC.
2. El tiempo de respuesta, medido en días desde la aplicación del cuestionario hasta las actividades de retroalimentación, es menor en la metodología propuesta en comparación con la vigente. Lo anterior debido a que las actividades previas y de sensibilización, podrán traducirse en una implementación con una menor cantidad de re trabajos y tiempos muertos.
3. La flexibilidad identificada en la metodología propuesta es notoriamente mayor que en la vigente. Lo anterior debido a que la metodología propuesta hace posible realizar ciertos ajustes, de forma tal, que algunos de sus componentes, como por ejemplo, el método de evaluación de 360 grados, sean replicados y utilizados para medir otros procesos y actividades. Aunque estos pertenezcan a alguna de las otras 3 perspectivas restantes del modelo BSC.
4. La metodología propuesta, al estar acompañada de un conjunto de procedimientos y actividades, reduce la ambigüedad en la toma de decisiones. De esta forma la metodología propuesta cuenta con una estructura, que le permite un mejor aprovechamiento de los recursos en comparación con la metodología vigente.
5. El diseño del instrumento de evaluación de la metodología propuesta, con respecto al de la vigente, presenta algunas características que lo hacen un diseño más amigable con el empleado. Es decir, mediante la aplicación por computadora y el método de 360 grados, se le presenta al evaluado un instrumento con un diseño enriquecedor.

Resulta evidente que la metodología propuesta es superior en los cinco criterios ganadores. Así también, se concluye que existen fundamentos sólidos y contundentes para afirmar que la metodología propuesta tiene ventajas sobre la vigente. Dichas ventajas se encuentran demostradas con el análisis anterior, el cual estuvo basado en los cinco criterios ganadores.

Por lo anterior, ahora se hace la recomendación a todas las empresas de servicios, y que hayan implementado un modelo de gestión BSC al menos hace un año, a considerar la utilización de la presente propuesta. Es decir, se hace la invitación a las empresas de servicios, a incorporar esta propuesta de evaluación en su perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

5.3 Investigaciones futuras.

Una vez que se presentaron las principales ventajas de la metodología propuesta, la última parte del documento está dedicada a proponer tres investigaciones futuras, las cuales pueden tomar como punto de partida el presente estudio. En este sentido, a continuación se explican cada de ellas.

La primera investigación propuesta, consiste en adicionar el inductor de infraestructura tecnológica a la metodología. En este sentido, cabe mencionar que una limitante, la cual tiene la presente investigación, es que no propone ninguna mejora en cuanto al esquema de evaluación de las infraestructuras tecnológicas.

Es decir, el presente trabajo de investigación se limita en ampliar y mejorar la información de salida, para solo dos inductores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Por lo anterior, se propone que una investigación futura sea construir una metodología, a partir de la que aquí se presenta, y la cual, incluya a los tres inductores de la perspectiva en cuestión.

La segunda investigación propuesta, consiste en realizar una correlación entre los resultados obtenidos en la aplicación de la presente metodología, y los medidores tradicionales de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Es decir, se propone que este estudio sirva como punto de partida, para realizar una investigación, la cual tenga como principal objetivo, establecer una relación cuantitativa entre los inductores y los medidores tradicionales.

De esta forma, se pueden hacer algunas inferencias fundamentadas cuantitativamente, sobre el impacto del clima laboral en la tasa de rotación promedio. Así también, identificar en que medida, el grado de competencias del personal, afecta el índice de siniestros en la organización.

La tercera y última propuesta de investigación, consiste en realizar una investigación sobre el grado de flexibilidad de la presente metodología. Es decir, la presente propuesta metodológica sirve como base para realizar un estudio, en el cual se apliquen algunos componentes de esta propuesta, en otras perspectivas del modelo BSC.

Es decir, una vez que la empresa ha obtenido beneficios tangibles en la aplicación del método de evaluación de 360 grados, será necesario realizar una investigación, la cual se enfoque en analizar su capacidad de replicabilidad en las otras perspectivas. Por ejemplo, en el caso de la perspectiva de los clientes, existen muchos instrumentos de medición, los cuales son aplicados para obtener información de los mercados. En este sentido, dichos instrumentos pueden ser aplicados bajo el método de 360 grados. Por lo anterior, es relevante realizar un estudio, el cual ataque esta área de oportunidad.

Bibliografía.

[AMARATUNGA, BALDRY Y SARSHAR, 2001] Amaratunga Dilanthi, Baldry David and Sarchar Morjan: "Process Improvement through performance measurement. The BSC methodology.", *Emerald*, (2001.)

[BROWN, 2000]. Brown, Mark, G; " Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive World- Class Performance": *Quality Resources*, (1996.)

[BREWER, 2000] Brewer Peter c., and Speh Thomas W: "Using the Balanced Scorecard to measure Supply Chain Performance": *Journal of business*, (2000).

[CHANG 2001] Chang, L., Lin, S.W. and Northcott, D.N. "An empirical analysis of the cause and effect relationship within the NHS balanced scorecard performance measurement system": *Management Accounting Research Group Conference, Aston Business School, Birmingham*, (2001)

[CHEN 1998] Chen, W., R. Jacobs and L.M. Spencer. "Calculating the competencies of stars, working with Emotional Intelligence": *Bantam Books*, NY, pp.377-380. (1998).

[DAVIS 1996]. Davis, T.R.V. "Developing and employee balanced scorecard: linking frontline performance to corporate objectives": *Management Decision*, Vol. 4 No. 4, pp. 14-18. (1996).

[FAJARDO 2002] Fajardo López Rosa Celia; "Análisis comparativo entre el BSC, Modelo SCOR, Prisma del desempeño y EVAPS como una guía para la toma de decisiones": *ITESM campus MTY. Monterrey. N.L.* (2002.)

[GOLEMAN 1998] Goleman, Daniel. "Working with Emotional Intelligence", *Bantam Books*, NY, pp.35-54. (1998)

[HARBOUR, 1997] Harbour, Jerry, L., "The Basics of Performance Measurement": *Productivity Press, U.S.A.*, (1997.)

[HERNÁNDEZ]. Hernández Sampeiri Roberto. "Metodología de la Investigación": *Ed. McGraw Hill. México D.F.* (2002).

[HILGARD 1980] Hilgard, E.R. "The trilogy of mind: cognition, affection and conation,": *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, Vol. 16, pp.107-117. (1980)

[KAPLAN,2000] Kaplan, Robert S; Norton, David P., "The Strategy Focused Organization": *How Balanced Scorecard Companies thrive in the new business environment, Harvard Business School Press, United States of America*, (2000)

- [KAPLAN Y NORTON 1996] Kaplan, R.S. and Norton, D.P., "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action": *Harvard Business School Press*, Cambridge, MA. (1996a)
- [KAPLAN y NORTON, 1996] Kaplan, R.S. and Norton, D.P. "Using the balanced scorecard as a strategic management system": *Harvard Business Review*, Vol. 74, pp. 75-85. (1996b)
- [KAPLAN Y NORTON 2001] Kaplan, R.S. and Norton, D.P. "Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management": *Accounting Horizons*, March, pp. 87-104. (2001)
- [KONDO 1998]. Yoshio Kondo. "Hoshin Kanri – a participative way of quality management in Japan": *TQM Magazine*. Vol 10. num 6., pp 425-431. (1998)
- [LASETER 1998] Laseter, Timothy, M., "Balanced Sourcing: Cooperation and Competition in Supplier Relationships": *Jossey-Bass Publishers*, San Francisco, (1998.)
- [LYNCH 1998] Lynch, R.L. and Cross, . "Measure Up: The Essential Guide to Measuring Business Performance": *Journal of management*. (1991).
- [LOW 2000] Low Jonathan. "The value creation index": *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1 No. 3, pp. 252-262. # MCB University Press, 1469-1930. (2000)
- [MAYER AND SALOVEY 1997] Mayer, J.D. and P. Salovey "Educational Development and Emotional Intelligence": *Basic Books*, NY, pp. 185-211. (1997)
- [NARRO 2004]. Narro Lopez Miguel Angel. "Criterios ganadores de pedido, material de estudio en clase" *ITESM Campus Monterrey*. Monterrey (2004)
- [PEARSE, 1994] Pearce, A; John II, Richard B. Robinson, Jr; "Formulación, implementation, and control of competitive" : *Burr Ridge*, 111.: Irwin, (1994), 5th ed.
- [PEÑA,1994] Peña Reyna Leticia; "Balanced Score Card: Diseño de implantación de una empresa mexicana": *ITESM campus MTY*. Monterrey. N.L. (2000.)
- [PESURIC 1996]. Pesuric, A. & Byham, W. "The new look in behaviour modelling,": *Training and Development*, pp.25-33. (1996).
- [PORTER] Porter Michael. "Estrategia Competitiva": *Ed. Mc Graw Hill*. (1980)

[ROEST 1997] Roest Pim; "The golden rules for implementing the balanced business Scorecard": *Information Management & Computer Security* pp 163–165 (1997)

[RUISEL 1992] Ruisel, I. "Social intelligence: conception and methodological problems,": *Studia Psychologica*, Vol. 34, No. 4-5, pp.281-296. (1992).

[SALAM 1997]. Salam, S., Cox, J., & Sims, H. "In the eye of the beholder: How leadership relates to 360-degree performance ratings": *Group & Organization Management*, 22: 185–209. (1997).

[STERNBERG 1985]. Sternberg, R.J. and R.K. Wagner. "Practical intelligence in real world pursuits: The Role of Tacit Knowledge,": *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 49. (1996)

[TENNAN Y ROBERTS 2001]. Charles Tennant* and Paul Roberts. "Hoshin Kanri: A Tool for Strategic Policy Deployment"; *Knowledge and Process Management* Volume 8 Number 4 pp 262–269 (2001)

[TOEGEL 2003] Ginka Toegel. "360-Degree Assessment: Time for Reinvention": *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 2, No. 3, 297–311. (2003)

[VENKATRAMAN Y RAMANUJAM 1986] Venkatraman, N and Ramanujam Vasudevan. "Measurement of Business performance in Strategy Research. A comparison of Approaches": *Academy of Management Review*. (1986)

Cuestionario de inteligencia emocional. Consultado el 11 de abril en:
www.inteligencia-emocional.org. (2004)

Cuestionario de inteligencia emocional. Consultado el 01 de abril en:
www.cepvi.com/Pconstructivo.htm (2004)

Anexos.

**Tipo de evaluación: Tradicional.
Habilidades a evaluar: Competencias del personal.**

Edad____. Sexo____ Fecha____. Departamento _____

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada una de las afirmaciones que a continuación se presentan, las cuales resaltan el dominio de alguna habilidad. Trate de pensar en situaciones REALES, en las cuales haya tenido que utilizar la habilidad descrita y cuantifique en la escala indicada. Debe marcar un 1 cuando le grado de dominio sea el más bajo, de igual forma, marcar un 6 cuando el dominio sea el más alto. No trate de contestar de acuerdo a lo que usted consideraría que es correcto.

CAPACIDAD EN BAJO GRADO CAPACIDAD EN ALTO GRADO

Pregunta.	1	2	3	4	5	6.
1. Puedo identificar cambios en mis estímulos fisiológicos.						
2. Puedo relajarme en situaciones de alta presión.						
3. Actúo de modo productivo cuando me encuentro enojado.						
4. Actúo de modo productivo cuando me siento ansioso.						
5. Puedo tranquilizarme rápidamente cuando me enojo.						
6. Puedo asociar indicios físicos con emociones diversas.						
7. Puedo usar mi diálogo interior para controlar mis estados emocionales.						
8. Puedo pensar en sentimientos negativos sin angustiarme.						
9. Identificar el momento en que estoy teniendo pensamientos negativos.						
10. Puedo saber cuando mi diálogo interno es una fuente de motivación.						
11. Puedo identificar el momento cuando empiezo a enojarme.						
12. Sé con certeza como interpretar los acontecimientos.						
13. Puedo identificar cuales sentimientos utilizo actualmente.						
14. Identificar la información externa, que influye en mi comportamiento.						
15. Puedo identificar mis cambios en el estado de ánimo.						
16. Puedo identificar cuando la comunicación no es clara ó precisa.						
17. Puedo ponerme en marcha siempre que lo deseo.						
18. Puedo recuperarme rápidamente después de un contratiempo.						
19. Puedo completar las tareas dentro del tiempo establecido.						
20. Puedo producir energía positiva cuando realizo un trabajo poco interesante.						
21. Puedo abandonar con facilidad hábitos nocivos.						
22. Constantemente estoy desarrollando conductas nuevas y más productivas.						
23. Me recupero con facilidad de situaciones adversas y no controlables para mí.						

**Tipo de evaluación: De 360 grados
Habilidades a evaluar: Clima laboral.**

Datos del evaluador.

Área _____ Fecha _____ Edad _____. Sexo _____

Datos del evaluado.

Área _____ Fecha _____ Edad _____. Sexo _____

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada una de las afirmaciones que a continuación se presentan, las cuales resaltan el dominio de alguna habilidad. Trate de pensar en situaciones REALES, en las cuales haya visto que utilizar la habilidad descrita y cuantifique en la escala indicada. Debe marcar un 1 cuando el grado de dominio sea el más bajo, de igual forma, marcar un 6 cuando el dominio sea el más alto. No trate de contestar de acuerdo a lo que usted consideraría que es correcto.

CAPACIDAD EN BAJO GRADO CAPACIDAD EN ALTO GRADO

Pregunta.	1	2	3	4	5	6.
1. Ele / Ella puede comunicar sus sentimientos de una forma eficaz.						
2. El / Ella se mantiene en calma cuando es blanco de críticas.						
3. El / Ella es capaz de comunicar con precisión lo que experimenta.						
4. El / Ella casi siempre se encuentra ala defensiva en la reuniones de equipo.						
5. Creo que El /Ella es capaz se calcular el impacto de su comportamiento en los demás.						
6. Creo que El / Ella posee habilidades para resolver conflictos.						
7. El / Ella es capaz de hacer lograr consensos al tomar decisiones en equipo.						
8. El / Ella es capaz de mediar y resolver conflictos.						
9. El / Ella posee una alta habilidad para comunicar claramente las expectativas laborales.						
10. Creo que El / Ella es capaz de resumir y expresar los sentimientos de todo el grupo.						
11. Creo que El / Ella tiene un alto sentido de compromiso con la Misión de la empresa.						
12. El / Ella siempre proporciona apoyo y consejos cuando es necesario.						
13. Creo que El / Ella puede reflejar con precisión los sentimientos de las demás personas.						
14. El / Ella ha ayudado a los demás a controlar sus estados de ánimo ante situaciones adversas.						
15. El / Ella es puede entablar fácilmente conversaciones íntimas con los demás miembros del grupo.						

16. Creo que El / Ella es un buen ejemplo a seguir en el grupo.						
17. El / Ella puede detectar en las personas, relaciones entre su conducta y estado de ánimo.						
18. En más 2 ocasiones, El / Ella se ha mostrado muy involucrado por el bienestar del grupo.						
19. Creo que El / Ella ha sido tolerante ante los comentarios de otras personas.						
20. Creo que El / Ella es una persona que difícilmente se enoja.						
21. Creo que El / Ella me ha motivado a realizar mejor mi trabajo.						
22. Creo que El / Ella es una persona admirada y respetada en el grupo.						

