

Indicadores de
GESTIÓN HUMANA
y del conocimiento en la empresa

ECOE
EDICIONES

Armando Cuesta Santos
Marino Valencia Rodríguez

Armando Cuesta Santos

Doctor en Ciencias. Doctor en Ciencias Económicas (Ph.D.). Máster en Organización del Trabajo. Psicólogo graduado de la Universidad de La Habana. Consultor de Empresas. Profesor titular de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de La Habana (Cujae), donde labora desde 1976. Presidente del Comité Académico de la Maestría en Gestión de Recursos Humanos de la Cujae.

Ha hecho más de 50 publicaciones científicas en revistas indizadas y más de una decena de libros editados. De igual manera, se ha desempeñado como tutor de más de un centenar de másteres y doctores en Ciencias en el ámbito de la gestión empresarial. Profesor invitado para la actividad de postgrado en diferentes universidades de Cuba, Brasil, Colombia, México, Bolivia, Ecuador y España.

Indicadores de gestión humana y del conocimiento en la empresa

Armando Cuesta Santos
Marino Valencia Rodríguez

Contenido

Introducción	1
Capítulo I. Consideraciones sobre la evaluación de indicadores tangibles e intangibles	7
1.1. Los indicadores tangibles e intangibles	9
1.2. La evaluación de indicadores intangibles y tangibles	11
1.3. Los indicadores ordinales intangibles y sus correlaciones con tangibles	15
Capítulo II. La evaluación del desempeño empresarial	27
2.1. La evaluación del desempeño empresarial	29
2.2. El desarrollo humano implicado en la evaluación del desempeño empresarial	42
Capítulo III. Evaluación de indicadores intangibles y tangibles	49
3.1. Indicadores de las técnicas <i>Ishikawa</i> y <i>Pareto</i>	51
3.2. Indicadores de percepción de perspectivas	56
3.4. Indicador de percepción del liderazgo	64
3.5. Indicadores intangibles por construir (satisfacción laboral y sentido de compromiso)	68
3.6. Indicadores tangibles fundamentales	86

Capítulo IV. Auditoría de gestión humana y del conocimiento (GHyC)	119
4.1. La auditoría de GHyC	121
4.2. Experiencias con auditorías en GHyC	126
4.3. La auditoría considerando la NC 3001: 2007	133
Referencias bibliográficas	153
Anexo. Técnicas de observación continua individual y de muestreo del trabajo.....	161

Introducción

Este libro se escribe con el objetivo de contribuir a que el gestor o consultor empresarial evidencie “la mejora empresarial” o, más precisamente, la “mejora del desempeño empresarial” —que es mejora humana a la vez— mediante los contrastes de indicadores “antes” y “después” de la introducción de medidas o acciones para el mejoramiento empresarial, específicamente relacionadas con la gestión humana y del conocimiento (GHyC).

Con este fin se considera un conjunto de indicadores vinculados a la gestión humana y del conocimiento que en ocasiones requieren de técnicas, procedimientos y modelos. Así, la complejidad de la GHyC en la empresa y su contexto, junto a su interdisciplinariedad —que obliga a considerar no pocas disciplinas científicas, como la economía, la ingeniería y la psicología, que han de interactuar para lograr su propósito— y su transdisciplinariedad —que deben ejecutar principalmente los directivos del resto de las áreas funcionales de la empresa (producción, tecnología, logística, ventas, etc.)—, así como la necesidad del tratamiento holístico de esa unidad biopsicosocial que es la persona que trabaja —asumida como el centro de esa GHyC— obliga no pocas veces a considerar el entramado de modelos, técnicas y procedimientos que permite aprehender un indicador determinado para medirlo y evaluarlo. Con frecuencia, este indicador responde a la no linealidad causal, lo que lleva a superar el análisis racionalista tradicional que ha predominado en la ciencia con el enfoque de la física clásica o del positivismo.

Con la convicción de que “*lo que no se mide no se gestiona*”¹ en el ámbito empresarial, se realizarán consideraciones sobre la medición de indicadores tangibles e intangibles y, en particular, sobre estos últimos, ya que han sido los menos tratados por su reconocida percepción de irrupción reciente en el desempeño o rendimiento laboral y en la evaluación empresarial. En esa medición se tienen en cuenta a su vez los distintos enfoques de la investigación científica para la obtención del conocimiento, hoy bajo las denominaciones de “enfoques cuantitativos, cualitativos y mixtos”² De

¹ Robert S. Kaplan & David P. Norton: **Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes**, Boston: Harvard Business School Press, 2004.

² Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández-Collado y Pilar Baptista Lucio: **Metodología de investigación**, México: McGraw-Hill, 2010.

este modo somos conscientes de que los activos intangibles serán cada vez más preponderantes en las evaluaciones del accionar de la gestión humana y del conocimiento en las empresas.

Indistintamente, en la literatura científica sobre gestión organizacional y empresarial se hacen referencias a gestión de recursos humanos, gestión del talento humano, gestión del capital humano, gestión de personal y gestión humana, entre otras denominaciones; sin embargo, lo fundamental en nuestra concepción es el contenido de esa denominación, es decir, la consideración de la persona o del ser humano como tal en su integridad, junto a sus relaciones humanas o sociales, y no como un medio o recurso, sino como fin. Hemos escogido “gestión humana y del conocimiento” para comprender el todo holístico que es la persona trabajadora—concebida como una unidad biopsicosocial— e incluir también la gestión del conocimiento, que engloba en la actualidad, además de conocimiento, expresiones psicológicas como motivación, actitudes, sentimientos y valores, entre otras. Y la finalidad de esta gestión es el mejoramiento humano con una perspectiva ética, así como el alcance y desarrollo de una persona y de un trabajo decentes.

En la práctica empresarial, aunque se establezcan divisiones funcionales, la gestión del conocimiento no podrá tratarse independientemente de la gestión de recursos humanos o de la gestión humana y viceversa. Consideramos que la gestión humana y del conocimiento se enfoca en las personas que trabajan y que son portadoras del capital humano, acogiendo además la materialización de ese capital humano en la organización, reflejada en procedimientos de trabajo o *know how*, estructuras organizativas, software, sistemas informativos, relaciones con los clientes y documentos. Esa gestión humana y del conocimiento, que se realizará desde una perspectiva estratégica y a la cual responderán los indicadores, demanda consecuencia con los enfoques estratégico, sistémico, interdisciplinario, transdisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y de competencias laborales.

El enfoque estratégico exige que todo el accionar de la GHyC se encamine a tributar a la estrategia y, en específico, a lograr que el desempeño individual tribute al desempeño estratégico organizacional. El enfoque sistémico significa que el sistema de GHyC que se asume es más que la suma simple de sus partes o procesos clave: es una nueva cualidad surgida de la interacción de sus partes, es una integralidad. Lo sistémico, además, es base de la modelación, imprescindible en la percepción de la funcio-

nalidad integral de la GHyC. Lo interdisciplinario indica que la GHyC demanda la acción de diferentes disciplinas científicas, de manera que es un error pretender sesgarla con el predominio de alguna en ese sistema. El enfoque transdisciplinar expresa la transversalidad de su accionar en las distintas áreas funcionales de la empresa. Lo participativo comprende la creciente influencia de los empleados en las actividades de GHyC y de toda la organización y, en especial, en la toma de decisiones, donde se recurre cada vez más a técnicas consideradas participativas. Lo proactivo señala la actuación anticipada, contraria a la reactiva, caracterizada por accionar cuando se presenta el problema o la dificultad o, peor aún, después de su manifestación. El enfoque de proceso centrado en el cliente, tanto interno como externo, se caracteriza por considerar la cadena de creación del nuevo valor agregado desde el proveedor hasta el cliente. Por último, el enfoque por competencias laborales, a la luz de la GHyC, se concentra en gestionar considerando las competencias laborales que portan las personas que trabajan.

La GHyC va dependiendo cada vez más de la capacidad de articulación entre los sistemas tecnológicos, fundamentalmente de las tecnologías de la información y las comunicaciones, la arquitectura organizacional (entendida como el conjunto de relaciones, tanto internas como externas, que la empresa construye) y el desarrollo del capital humano. En esa articulación, el factor determinante es la competencia laboral que se expresa en el perfil de cargo o puesto de trabajo y se manifiesta por ese capital humano.

Toda esta GHyC en la empresa es comprendida en los procesos esenciales de la dirección estratégica o gestión del cambio: diagnóstico, planificación, desempeño y control de gestión estratégica del desempeño planeado. A su vez esos procesos, esencialmente mediante indicadores, son comprendidos por la auditoría, considerada como un relevante *feed-back* a esa dirección, encaminada hoy con énfasis a su mejoramiento. Al considerar la auditoría de la GHyC se comprende de manera esencial el “enfoque mixto” de investigación, en tanto se conjugan datos y mediciones de tipo cuantitativos y cualitativos en la evaluación para la obtención del conocimiento.

El primer capítulo de este libro se dedica a exponer consideraciones teóricas y metodológicas fundamentales sobre la evaluación de activos tangibles e intangibles, insistiendo metodológicamente sobre la cognoscibilidad de estos últimos a considerar en escalas de medición ordinales o tipo *Likert*, dada la necesidad de asignaciones numéricas para poder describir con

mayor precisión los fenómenos psicológicos y sociales (o psicosociales) que comprende la medición y evaluación de los activos intangibles, abarcando su contextualización, que incluye a la cultura organizacional. Esto implica el nexo causal como tendencia —inserto necesariamente en la concatenación universal—, que aún para determinado caso, especificidad o contexto, bien se revela mediante la correlación empírica, razón por la cual se referirá explícitamente a las correlaciones estadísticas.

El segundo capítulo se dedica a establecer un conjunto de conceptualizaciones sobre el desempeño individual de los trabajadores y sobre el desempeño empresarial, que se identifica con el desempeño organizacional estratégico. Se argumenta una conducción metodológica (tecnología) donde se establece como unidad la evaluación individual y la empresarial, de modo que se mantenga la orientación de que los desempeños individuales tributen al desempeño empresarial estratégico. Ello implica la planificación y, además, la concepción del control de gestión estratégico.

En el tercer capítulo se expresan, primero, los indicadores intangibles, seguidos por los tangibles, que son referentes obligados para la comprensión de aquellos, atendiendo al principio señalado de la cognoscibilidad. Un indicador es una señal, significado o ítem, que no siempre se revela mediante una sola dimensión, sino mediante varias, implicando una técnica o procedimiento e incluso algún modelo para que en ese entramado pueda revelarse o evidenciarse el indicador, y en cuyo contexto estratégico específico deberá considerarse. Y abarcando tales entramados se explicarán no pocos indicadores, donde varios responden al “*enfoque mixto*” de la actual investigación científica, fundamentalmente aquellos que la experiencia de investigación y consultoría de los autores reflejó como más relevantes en el logro de la estrategia y el mejor desempeño empresarial.

En el cuarto y último capítulo se considera la auditoría como proceso o sistema, abarcando el conjunto de procesos clave de GHyC o sistema de GHyC asumido. Ahí se comprende la concepción actual de la auditoría de GHyC de modo que esta actividad evaluativa se pueda ubicar actualmente en uno de los procesos clave de gestión humana y del conocimiento de la empresa. Asimismo, se destaca el componente esencial de esa auditoría de hoy: la búsqueda del “mejoramiento continuo” y, en particular, del “mejoramiento del desempeño empresarial” mediante un plan de acciones que posibilite el contraste “antes-después” ya referido.

Es necesario señalar que cuando una empresa asume algún sistema de GHyC, necesariamente asume a la vez determinados procesos clave de este como: organización del trabajo, selección de personal, evaluación del desempeño, seguridad y salud en el trabajo, entre otros posibles. En ese sentido suele ocurrir que se asocian a dichos procesos, para su evaluación, determinados conjuntos de indicadores, los cuales se ofrecen en esta obra a través de los propios ítems de los procesos, como se podrá apreciar en los ejemplos de procesos o sistemas de auditorías que se expresan en el capítulo cuatro. Esos ítems son indicadores que reflejan aspectos de los procesos, y hay otros indicadores que también los reflejan con otra precisión (que son los expresados en el capítulo tres).

Es importante conceptualmente dejar claro, por lo que metodológicamente implica, que no se quiso de modo expreso establecer correspondencia entre los indicadores tratados en el tercer capítulo y esos ítems de los procesos de GHyC de manera biunívoca, porque no pocos de esos indicadores se corresponden con varios de esos procesos a la vez, y no se quiso académicamente ser repetitivo. Así ocurre, por ejemplo, que el indicador ponderado Rj de *Ishikawa*, o el de productividad del trabajo, o el de satisfacción laboral, así como muchos otros, no son privativos (o no están en relación biunívoca) respecto a uno de los procesos en particular, sino que se corresponden con varios o todos en ocasiones; y un mismo indicador a veces se usa para evidenciar un conjunto de procesos o todos, en consecuencia con la necesaria manifestación holística o el enfoque en sistema que es una exigencia de la actual gestión humana y del conocimiento.

Deseamos que esta obra llegue a los estudiosos, en especial a gestores y consultores de empresas, síntesis de gestión y consultoría a través de indicadores, que necesariamente serán superados o trascendidos –pero subsistirán sus esencias como referentes–, precisamente por el movimiento o el cambio sempiterno rehaciendo el devenir, cada vez más en aras del mejoramiento humano como finalidad suprema del mejoramiento empresarial sostenible.

Los autores

Capítulo I
**Consideraciones sobre la evaluación
de indicadores tangibles e intangibles**

1.1. Los indicadores tangibles e intangibles

El argot de los “tangibles” y los “intangibles” en el ámbito de los recursos humanos se estableció a partir del auge de su gestión en la década de 1990, superando a la clásica administración o dirección de personal. La gestión humana y del conocimiento hoy acoge necesariamente la evaluación de tangibles e intangibles. Los primeros tienen una manifestación inmediata y directa, material o tocable, mientras que los segundos, al ser no tocables o no materiales de manera inmediata y directa, pueden llegar a traducirse de manera mediata e indirecta en tocables.

Así, los sistemas de iluminación, de microclima o de encapsulamiento de ruidos, junto a la distribución en planta de máquinas y operarios, significan ejemplos de tradicionales tangibles generalmente bien evaluados, comprendidos por la referida gestión. Los sistemas de formación, de evaluación del desempeño, de administración por objetivos y de optimización de plantillas o del capital humano significan también ejemplos de tradicionales intangibles de esa misma GHyC, pero escasa y pobremente evaluados.

Tal diferencia evaluativa viene dada en su historicidad, esencialmente, por la complejidad mayor o el entramado de elementos diversos que se implican en la medición de los intangibles y su subjetividad. Con los tangibles y sus indicadores el enfoque positivista de medición de la física clásica funciona perfectamente. En consecuencia, con los tangibles antes aludidos la medición “objetiva” procede satisfactoriamente a través de sus indicadores: *luxes*, índice de sobrecarga calórica (ISC), n-decibelios y cantidad de máquinas y operarios, respectivamente. Sin embargo, no ocurre así con los indicadores intangibles: entre otras razones, porque por lo general no hay una relación biunívoca entre determinado intangible y su indicador o dimensión, dada la subjetividad por aprehender.

Las personas y sus organizaciones laborales son las portadoras del valor intangible, que se significa por los conocimientos, las habilidades, las motivaciones y los valores (competencias en su acepción holística), así como por el *know how*, el software, los documentos, los relacionamientos y las estructuras organizativas derivadas de ellas.

Los activos intangibles se destacaron en el argot de la gestión de recursos humanos cuando en la década de 1990 se acuñó la denominación “gestión

Marino Valencia Rodríguez

Doctor en Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (CUJAE), Cuba; actualmente cursa estudios de doctorado en Gestión de la Tecnología e Innovación en la Universidad Autónoma de Querétaro, México; Magíster en Administración de Empresas, MBA de la Universidad del Valle; Magíster en Ciencias de la Organización, Msc de la Universidad del Valle; Especialista en Finanzas de la Universidad del Valle; Especialista en Marketing Estratégico de la Universidad del Valle; Diplomado en Pedagogía Universitaria de la Universidad Libre de Cali; Licenciado en Ciencias de la Educación de la Universidad Santiago de Cali.

Se desempeña como investigador, docente universitario y consultor en Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual, Planeación Estratégica y Mercadeo. Tutor Metodológico de Tesis de grado en Pregrado y Postgrado. Entre la experiencia profesional ocupó posiciones en organizaciones privadas y públicas en el cargo de Coordinador Académico de los programas de Administración de Empresas y Contaduría pública en la Universidad del Valle sede Palmira, Administrador General en la Ferretería Nacional, Asistente de la Gerencia de Mantenimiento en Unipapel, y en Smurfit Cartón de Colombia.

Actualmente, está vinculado como docente e investigador en la Universidad de San Buenaventura y Universidad Libre Seccional Cali.

Indicadores de gestión humana y del conocimiento en la empresa



Esta obra contribuye a que el gestor o consultor empresarial evidencie la “mejora del desempeño empresarial” mediante los contrastes de indicadores “antes” y “después” de la introducción de medidas o acciones para el mejoramiento empresarial, específicamente relacionadas con la Gestión Humana y del Conocimiento (GHyC).

Es un texto que guía al lector para identificar los procesos de gestión humana, claves de medición, así como para establecer parámetros de medición y evaluación de los procesos de la gestión humana; ya sea a través de variables cualitativas o cuantitativas que permitan verificar la situación generada entre un punto de control y la meta establecida (unidades, series, estadísticas, porcentajes).

Colección: Ciencias empresariales

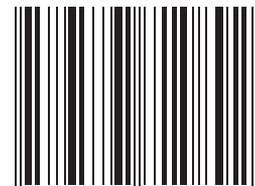
Área: Administración

ECO
EDICIONES



www.ecoediciones.com

ISBN 978-958-771-089-2



9 789587 710892

e-ISBN 978-958-771-090-8