

Ixmati No.4

Observatorio Organizacional: Investigación y Experiencia Profesional



UVP

UNIVERSIDAD
DEL VALLE DE PUEBLA

DIRECTORIO

Presidente de la Junta de Gobierno

Mtro. Jaime Illescas López

Rectora

Dra. María Hortensia Irma Lozano e Islas

Directora de la Dirección de Posgrados, Sistema Abierto, Educación Continua y Universidad Virtual

Dra. María de Jesús Espino Guevara

Editoras Responsables

Mtra. Irma Higinia Illescas Lozano

Dra. María Hortensia Irma Lozano e Islas

Consejo Editorial

Dra. María de Jesús Espino Guevara

Dr. Edgar Hernández Zavala

Dr. Marcelino Trujillo Mendoza

Dr. Joel Ramírez Ortega

Mtro. Salvador Cervantes Cajica

Mtro. José Rodrigo Cuautle Parodi

Coordinadora Editorial y de Publicaciones

Mtra. Laura Serrano Zenteno

Diseño Editorial

Lic. Reyes Herrera

Ixmati año 5, No. 4, enero de 2019, es una publicación cuatrimestral editada por la Universidad del Valle de Puebla S.C., calle 3 sur # 5759, Col. El Cerrito. CP. 72440, Puebla, Puebla, Tel. (222) 2669488, www.uvp.mx; Editoras Responsables: Dra. María Hortensia Irma Lozano e Islas. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2018-012416285800-203, ISSN: En trámite, ambos otorgados por el Instituto Nacional de Derechos de Autor. Responsable de la última actualización de este Número, Mtra. Laura Serrano Zenteno, Coordinadora Editorial y de Publicaciones de la Universidad del Valle de Puebla S.C., calle 3 sur # 5759, Col. El Cerrito. CP. 72440, Puebla, Puebla. Fecha de la última modificación, 10 de enero de 2019. Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan las posturas de la Universidad del Valle de Puebla, de la Editora Responsable o de la coordinadora de la publicación.

ÍNDICE

	Página
<i>Desing Thinking</i> : un enfoque posmoderno en R.H. para la transformación organizacional Ma. Norma Torres Romero	5
Influencia de las prácticas de la Alta Dirección en la percepción de la satisfacción del cliente Juan Arrambide González	14
<i>El Balanced Scorecard</i> como herramienta de gestión del Recurso Humano Sergio Raúl López Nieto	30
La estrategia de Recursos Humanos en los centros de TI de las IES Manuel Pérez Lara Vicuña	40
La capacitación en México 2014-2018 Rodolfo Walter Bermúdez Rendón	50

Editorial

Acorde a la misión de la UNIVERSIDAD DEL VALLE DE PUEBLA, una de las principales ocupaciones de la División de Posgrado, Educación Continua, Abierta y Virtual es que nuestros estudiantes ejerzan un liderazgo profesional y académico al proponer soluciones a problemas actuales de las organizaciones, mediante un análisis crítico, en busca de mejores condiciones para el estado y el país.

Es así, que se fomenta la aplicación de los conocimientos adquiridos en proyectos de investigación que contribuyan al mejoramiento de las condiciones de las empresas e instituciones donde laboran. De la misma forma, perfila a los estudiantes como profesionales capaces de engarzar los conceptos y principios teóricos adquiridos en las asignaturas y seminarios cursados con los problemas y fenómenos que observan en su entorno laboral, logrando una profesionalización verdadera en cada una de sus especialidades.

En esta nueva generación de la Revista *Ixmati*, del náhuatl *conocer*, se realizará la publicación de los trabajos de investigación y divulgación que los estudiantes y egresados de la División están realizando en torno a las organizaciones, por ello el tema central es OBSERVATORIO ORGANIZACIONAL: INVESTIGACIÓN Y EXPERIENCIA PROFESIONAL. Así pues, la Revista *Ixmati* recogerá las experiencias de investigación y del ejercicio profesional de quienes aún están en formación y de quienes han egresado ya de las aulas de los programas de Posgrado y de Sistema Abierto y que, mediante un diseño metodológico adecuado, han desarrollado proyectos e investigaciones que impactan en las organizaciones.

En esta ocasión, se presentan cinco trabajos de estudiantes de la Séptima Generación del Doctorado en Alta Dirección, quienes abordan temáticas relacionadas con la gestión del capital humano; en concordancia con el perfil de egreso de este programa educativo, desarrollan proyectos de investigación que coadyuvan a la resolución de problemas de Alta Dirección. Esto mediante el desarrollo de propuesta fundamentadas científicamente; este trabajo inició en el Seminario de Gestión Estratégica del Recurso Humano, impartido por la Dra. María de Jesús Espino Guevara y que contó con la participación activa, profesional y decida de los doctorantes.

Se abordan temáticas actuales y de trascendencia para las personas interesadas en la gestión y dirección de las empresas, se encuentran trabajos actuales y que reflejan las competencias de dominio de técnicas metodológicas científicas para el diseño de un proyecto doctoral y la definición de las directrices de investigación y desarrollo en el ámbito de la Alta Dirección para alcanzar objetivos organizacionales específicos.

Dra. María de Jesús Espino Guevara
Directora de la Dirección de Posgrados, Sistema Abierto,
Educación Continua y Universidad Virtual
Universidad del Valle de Puebla

Desing Thinking:

un enfoque posmoderno en RH para la transformación organizacional

Ma. Norma Torres Romero

Resumen

Durante el paso de transformación de una empresa tradicional a una moderna tienden a involucrarse con diferentes métodos de trabajo. Estas técnicas pueden tener consecuencias tanto positivas como negativas, durante y después de la implementación, sin embargo, exponer los resultados servirá para que investigadores enfocados al sector empresarial puedan utilizarlos como punto de referencia en sus propias investigaciones.

El objetivo de esta investigación es presentar la técnica *Desing Thinking* como una metodología para la renovación de procesos dentro del campo industrial, fomentando la participación activa de cada área de la organización. Esta investigación destaca por ser prueba piloto dentro de una empresa tradicionalista tratando de reinventar sus métodos con la mira de volverse moderna.

Palabras clave: Técnicas Posmodernistas, *Desing Thinking*, valor estratégico, motivación, trabajo en equipo, comunicación efectiva.

Introducción

La empresa tradicionalista con sus estructuras cimentadas en una administración basada en técnicas de trabajo ya probadas se enfrentan a una competencia cada vez mayor, con el empoderamiento global de las empresas transnacionales. Estas empresas al tener mayores recursos materiales y tecnológicos pueden ofrecer servicios y productos a menor precio; por ello la importancia de mostrar a través de este artículo una opción para trabajar en proyectos que empoderen los procesos obsoletos o de nueva creación.

El artículo tiene como finalidad analizar al *Desing Thinking* como una oportunidad de implementación dentro de un proceso (KH) de reingeniería en una organización tratando de cubrir las necesidades de la época actual con la visión de seguir siendo una empresa mexicana rentable. Por tal motivo los recursos deben ser cuidados y aprovechados al máximo, además, en este periodo de transformación la empresa debe monitorear el KH administrativo con mayor audacia para mejorar en las áreas de oportunidad que se pudieran encontrar.

Hay que mencionar, además, que el *Desing Thinking* puede ser adaptable dependiendo de las características y necesidades empresariales. Anteriormente se empleaba solamente en la industria automotriz, sin embargo, en la actualidad por los diversos resultados obtenidos, han apostado por implementarlo en otros nichos de mercado y en el sector educativo.

Por tanto, durante la implementación de la investigación y dentro de cualquier centro de trabajo requiere un KH continuo y sistémico, pues la herramienta lo permite. Cabe aclarar que esta investigación se da a conocer para que (con base a los resultados obtenidos) sirva para dar argumentos para que se utilice en otros campos de la investigación empresarial.

Marco Teórico

RENOVACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN: El sector empresarial se encuentra en una lucha constante por subsistir en un ritmo acelerado y competitivo en donde la globalización ha jugado un

papel importante para la creación de vínculos comerciales que han afectado diferentes nichos empresariales. El sector industrial se involucra cada vez más en KHs que apoyen a las organizaciones con estructuras tradicionales en la búsqueda de reinventarse.

Esta idea aparece dado que las empresas con mayores ventajas competitivas involucran una gestión del conocimiento de manera flexible, estudiando y aplicando los diferentes tipos de inteligencia. Con ello se pretende potencializar los grupos de trabajo generando proyectos que minimicen los riesgos que les genera su competencia.

Toda esta labor implica riesgos pues estos KHs de cambio deben aplicarse de manera rápida y continua, debido a la turbulencia y la velocidad con que la competencia crece. Durante este KH la organización se enfrenta con cambios complejos que muchas veces no son aceptados por las áreas involucradas como lo han expuesto Serrano y Blázquez (2015), ya que se pueden encontrar retos que aumenten la presión laboral.

LA RECONFIGURACIÓN DEL PERSONAL: La Alta Dirección y mandos medios se encuentran en un constante cambio e incertidumbre, asimismo, se encuentran *apagando fuegos* continuamente, y a su vez ocupándose de nuevos proyectos. Es un encuentro del individuo con los cambios generados y causados por la tecnología, la sociedad y la búsqueda del desarrollo profesional, provocando que el trabajador haga una reconfiguración dentro de su propio conocimiento.

Asimismo, esta reprogramación de las actividades continuas, hace una mejora en las relaciones entre los trabajadores y los espacios (Vidal y Pol, 2005). Por tanto, se hace una renovación del conocimiento que permite realizarse de manera grupal con base en las experiencias de cada persona.

Con esto se puede lograr una identidad adaptada a las transformaciones sujetas a los cambios. De igual forma es considerando Piaget (1968) quien menciona que dentro de la conducta cognitiva humana implica un equilibrio, causa del esfuerzo de adaptar el ego al ambiente en que se relaciona, estos pueden ser las reglas y las jerarquías impuestas en el periodo de transformación.

La Técnica del Pensamiento de Diseño (o DT por sus siglas en inglés) es utilizando por empresas transnacionales con la finalidad de desarrollar una estrategia al estilo del pensamiento de un diseñador. El KH se reinterpreta a partir de un método que sirva para innovar; esto conduce a buscar la solución de manera práctica a las empresas de servicios, de productos, estrategias y proyectos sociales.

El método es viable para que toda la organización lo practique ya que esta técnica ocupa el Hemisferio Derecho (HD) y el Hemisferio Izquierdo (HI). El HD se utiliza de manera creativa y el HI de forma analítica, esto produce que sobresalgan los aspectos positivos de ambos, aunado a esto se utilizan dentro de sus diferentes prácticas, la integración de los diversos tipos de inteligencia.

Para el caso de DT se utilizan los tres ejes de inteligencia: integral, emocional y experimental. De cada una de estas se desprenden otros tipos de inteligencia que, de manera integral, se asocian durante el desarrollo de la implementación del DT, con el propósito de que cada miembro se sienta libre con sus aportaciones y aprendizajes ya que el ser humano es complejo y multidimensional (Gardner, 2011). Es por ello que en el ámbito educativo en algunos colegios experimentales que han utilizado al DT han logrado observar el resultado de trabajar en diferentes dimensiones cognitivas (véase Tabla 1):

TIPOS DE INTELIGENCIA	CARACTERÍSTICAS
Inteligencia Lógico- Matemática	Es la capacidad de entender las relaciones abstractas. Se utilizan los problemas de lógica y matemáticas.
Inteligencia Lingüística	Capacidad de entender y utilizar el idioma. Se utilizan ambos hemisferios.
Inteligencia Espacial	Percibir la colocación de los cuerpos. Formar un modelo mental en diferentes dimensiones.
Inteligencia Corporal- Kinestésica	Percibir y reproducir movimientos. Utiliza el cuerpo para resolver problemas.
Inteligencia Musical	Es la capacidad de percibir y reproducir música.
Inteligencia Intrapersonal	Es la capacidad de entenderse a sí mismo y controlarse. Se habla de la autoestima y la confianza.

Tabla 1. Tipos de inteligencia involucrada en el DT.

Fuente: Elaboración propia con base en el Diseño metodológico de Howard Gardner (2011).

Es por ello que con la utilización de esta técnica se pretende desarrollar las diversas inteligencias de los colaboradores, dando un siguiente paso para la colaboración de planeación en grupo. Es por ello que se menciona como una reconfiguración del trabajador, desde el punto de vista como replanteamiento: DE ¿Cómo hago las cosas? HACIA ¿Cómo podría hacer mejor las cosas?

Esta es una situación en donde el trabajador se involucra en un aprendizaje continuo, saliendo de la zona de confort, para arriesgarse por elementos nuevos o regenerados que mejoren su realidad laboral. De esta forma se ha considerado que se genere un ambiente de nuevos individuos que antes no se conocían, adaptándose a una nueva forma de ver las cosas.

El paradigma de la aplicación del *Desing Thinking*

El interés del uso de esta técnica se ha ido desarrollando y aplicando de manera que ha despertado el interés de diversas empresas que están en la expectativa de romper paradigmas. Estos paradigmas, se deben a que esta técnica estaba diseñada para profesionales que se de-

dicen al diseño Gráfico, sin embargo, el DT se ha destacado por ser completo bajo un esquema de controles que han llamado la atención en el mundo industrial.

Además, la técnica ha propiciado que se desarrollen proyectos por medio de la creatividad y la innovación. Land y Jarman (1985) identificaron que, de acuerdo a un estudio, conforme va desarrollándose el INDIVIDUO va perdiendo creatividad. Este estudio que surgió hace algunos años como un experimento en la línea de investigación educativa, se ha retomado pues las empresas y consultoras en Recursos Humanos (RH) han destacado que los KHs se van descontinuoando y en el afán de realizar reingenierías, se ven en la necesidad de encontrar formas de enriquecer las áreas de oportunidad.

Es necesario agregar que las industrias se han involucrado con nuevas formas de trabajo que cubren necesidades del cliente de manera integral. Cabe mencionar que los KHs de reingeniería causan márgenes de error, por lo que con mayor presión tienden a aumentar estas fallas, es por ello que muchas empresas tienen miedo de probarlo por no saber cómo minimizar los riesgos.

Posturas del *Desing Thinking*

Existen maneras de trasladar el KH del trabajo del diseñador a diversas áreas laborales, desde la perspectiva psicológica, la educativa hasta la industrial. En el aspecto educativo se ha utilizado para Doctorantes en Ciencias de la Educación, que por sus KHs permiten obtener resultados cuantitativos que han robustecido su investigación.

Por otra parte, hay posturas de los propios estudiosos del diseño o involucrados en la materia, en contra de esta técnica dado que, en cuestión del diseño la metodología se enfrenta a la experiencia del cliente, mientras en un método de diseño clásico se parte de la creación de producto a través de la necesidad del cliente.

Esto implica que cada cliente es distinto, por lo que existe un riesgo de pérdida económica. Ciertamente es cuando el DT se destina a diseñar un producto, sin embargo, esta forma de trabajar se idealizó para innovar productos, la sorpresa fue que su aplicación sirvió para mejorar el KH productivo. Como técnica de diseño mercadológico para exponer un producto al público el riesgo es alto, pero para utilizarlo como herramienta de trabajo el riesgo que se ha presentado en la industria automotriz, ha sido menor y de bajo costo.

Algunos administradores o psicólogos lo toman como una simple técnica de *Brainstorming*, no obstante estudiosos en la materia lo aprueban y, además, lo toman como una técnica interdisciplinar por la cual se pueden tomar decisiones, Herbert A. Simón (1996) premio Nobel enfatizó el uso del DT, como una forma de decidir tomando en consideración la economía, la psicología además de la administración.

Sin embargo, la Universidad de Stanford junto con la empresa IDEO (2010) demostraron, bajo esta metodología, que el KH como tal, no solo era utilizado para un único sector em-

presarial. Por el contrario, se involucraron en sectores metalmecánicos, tecnológicos y farmacéuticos, ejemplo fue el diseño del primer *mouse* para Apple y el trasladador doble mecánico utilizado en biología marina.

Brown (2009) creía que esta metodología es accesible e innovadora, empática a todos los aspectos de los negocios y la sociedad que a través de ello se obtenga un impacto. Por otra parte, diseñadores industriales como Mark Dziersk (2006) caracteriza al DT como el protocolo para resolver problemas de manera analítica logrando resultados en la ingeniería industrial, sin embargo, aún las empresas tienen una resistencia a utilizarla por lo complejo que es el KH.

Es decir, si se van a mejorar los KHs se tendría que realizar un análisis paso a paso, para que en conjunto de todas las áreas se pueda reinventar utilizando los recursos que existen y tomando en consideración no solo al área de producción. Por ejemplo, ver si los manuales son vigentes, si son visibles, si existe algún cambio tecnológico que implique una capacitación para los operadores, mecánicos y supervisores.

Centrarse en procesos

Tener un producto de calidad favorece a que la empresa sobresalga por sus estándares establecidos, la idea al utilizar esta técnica es que los KHs provocan que la toma de decisiones se vuelva empática, creativa y racional. Esto inspira a que los principales usuarios de los KHs expongan sus necesidades, optimicen su pensamiento creativo además de que pongan en práctica constantemente un análisis sobre las situaciones.

Dicho lo anterior, autores como Carrasco (2012) exponen que los KHs pueden utilizarse de manera estratégica, operativa y de apoyo.

Con ellos cada parte de la organización promueve la estructura y la utilización de los Recursos Humanos, tecnológicos y materiales de manera óptima, con la oportunidad de volverse perfectible.

Como lo menciona Jerry Diethelm (2012), el DT lo promueve como la espina medular de artefactos diseñados y acoplados dentro de la cultura empresarial.

Además, Tim Brown (2009), menciona que es de utilidad ya que hay problemas imprecisos que se empiezan a descubrir por la minuciosidad de esta práctica. Además, es necesario reencontrarse con cada uno de los KHs para identificar en qué parte (o dónde) se puede considerar una debilidad para transformarla en fortaleza. Los elementos que se muestran a continuación son parte de la ruta a seguir para encontrarse con un nuevo KH (véase Tabla 2).

EQUIPO	ELEMENTO	MOMENTO DE APARICIÓN	IMPLICACIONES
Diseño	Re-planeación	Diferencia entre el resultado y la expectativa.	Construcción de un nuevo enfoque inicial de solución. Nuevos conocimientos en la etapa de planeación
	Revisión	El resultado de la síntesis no es suficientemente satisfactorio para utilizarse como solución, pero no está muy alejado.	No cambia el enfoque inicial de solución. Re-ejecución cambiando algunas variables.
	Re-trabajo	El resultado de la etapa de ejecución falla por alguna variable impredecible.	No cambia el enfoque inicial de solución. Ajuste de variables para poder llevar a cabo la etapa de ejecución de manera deseada.
Revisión	Reformulación	Posterior a la planeación.	Re-adaptación de las actividades de planeación según aspectos económicos y tecnológicos aceptables.
	Re-planeación	Posterior a la etapa de síntesis aprueba o deniega el resultado obtenido al final del KH.	Evaluación de necesidades satisfechas.

Tabla 2. Pasos en la renovación de procesos

Fuente: Elaboración de Quijano (2015).

En la parte de la planeación sistémica de este estudio se utilizaron dinámicas que se incluyen en el KH de DT dentro de las cuales destacan:



Fig. 1. Tabla de tareas utilizadas en DT.

Fuente: Figura de elaboración propia con base en las técnicas de trabajo inmersas en el *Desing Thinking*.

Las actividades o tareas realizadas están seleccionadas para cubrir la implementación del *Desing Thinking*. Este KH por si solo tiene una metodología en donde la regla principal es no saltarse ningún paso del KH.

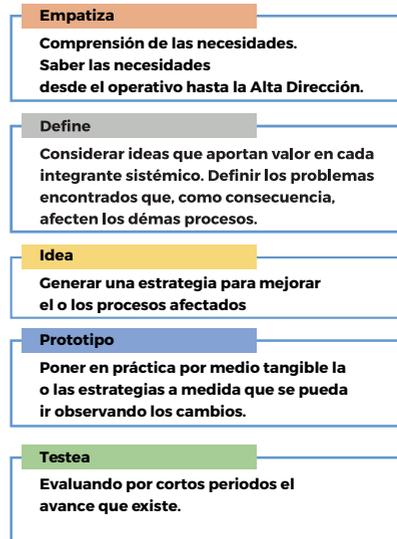


Fig. 2. Pasos en el DT de la investigación propia.

Fuente: Figura de elaboración propia con base en la metodología del *Desing Thinking*.

Método

Este estudio es cuantitativo, transversal, no experimental ya que no se manipularon las variables, únicamente se observó el fenómeno de manera interna y externa (Kerlinger, 2002), con una muestra no probabilística a conveniencia. Además, los instrumentos y la información obtenida desde el estudio del arte proporcionan información cualitativa para dar mayores características obtenidas.

Esta investigación tiene análisis y síntesis de la información recabada sobre la técnica de DT en empresas que están en la transición de optimizar los KHs en la Ciudad de Puebla, Puebla, México. El ejemplo que se exhibe a continuación implica desde el diagnóstico de un KH hasta la reconfiguración del KH y del trabajador.

La muestra de ejemplo tiene el siguiente KH industrial. Anteriormente no existía un manual del KH en general, sin embargo, se realizó un mapeo de KHs y un diagnóstico de clima laboral enfocado en el trabajo en equipo (véase Figura 3).

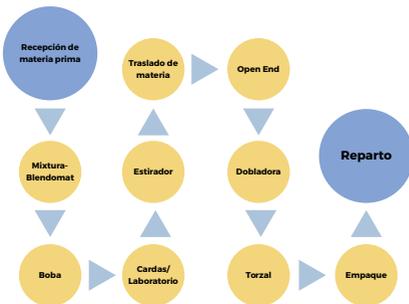


Fig. 3. Proceso general del proceso Industrial de Hilatura.
 Fuente: Figura de elaboración propia con base en el proceso real.

Por cada paso existente se realizó un KH por escrito, cada uno de estos se ha monitoreando y modificando con base al trabajo realizado por cada trabajador. Es entonces cuando el DT entra en función para adecuar formatos y controles que mejoren el KH completo. Por tanto, se muestra a continuación el DT interactuando con esta reconfiguración del trabajo empírico a métrico (véase Tabla 3).

Etapas	DT	Actividad
Etapas 1	Empatía	Se reúne el capacitador con los operadores de cada KH para ver cuáles son los problemas a los que se enfrentan comúnmente, tomando en cuenta los factores internos y externos del área.
Etapas 2	Definición	Se reúne el capacitador con los jefes de área para transmitir las debilidades del área y definiendo los problemas que pueden tener consecuencias que generen una pérdida a corto o mediano plazo.
Etapas 3	Ideación	Se desarrollan métodos de trabajo con cada KH y jefes de área comunicando las posibles soluciones y analizando los diferentes escenarios positivos y negativos.
Etapas 4	Prototipo	Se crean formatos, se explica su uso a todos los niveles para que se tenga una idea de lo que se pretende solucionar.
Etapas 5	Testeo	Se presentan resultados semana a semana a todos los niveles del sistema, identificando los resultados obtenidos.

Tabla 3. Orden del método de trabajo *Design Thinking*.

Fuente: Figura de elaboración propio con base en los resultados obtenidos.

La población es personal laborando dentro del sector textil. En donde la fórmula para obtener la muestra está expresada de la siguiente manera:

$$\begin{aligned}
 n &= ? \\
 Z &= 95\%/2 = 0.475 = 1.96 \\
 p &= 50\% = 0.5 \\
 q &= 50\% = 0.5 \\
 N &= 324 \\
 e &= 5\% = 0.05
 \end{aligned}$$

En donde la muestra es de una población de 324 trabajadores ubicados en un rango de edad de 18 a 36 años, pretendiendo aplicar el instrumento a 176 personas, sin embargo, se obtuvo el resultado de 206 trabajadores. Buscando obtener resultados comprobables, en-

focado a uno de los sectores que tienen en la actualidad diversidad de competencia con diferentes partes del mundo, en especial con Asia.

La muestra está compuesta por 18% mujeres y 82% hombres, contando con una escolaridad de básica a media superior. Se utilizó un instrumento de 43 ítems que se realizó tomando una muestra aleatoria representativa. Ahora bien, dentro de las variables que se utilizaron para proyectar el peso que le dan al uso de esta técnica se encuentran: la motivación, las competencias, las habilidades directivas y la comunicación. Cabe mencionar que se utilizó la escala de Likert de 1 a 5, donde 1 corresponde a totalmente en desacuerdo y 5 a totalmente de acuerdo, dando como resultado una base de indicadores apoyando cuantitativamente este análisis.

Los instrumentos utilizados se enviaron por medio de internet y después de codificar los resultados a través de Excel para poder obtener una base de datos que permitiera utilizarse con los programas SPSS y Minitab 18. Con el programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) se realizó un análisis estadístico de frecuencias y coeficientes de correlacionales.

Resultados

En el diagnóstico de inicio se observó a través de un diagrama de Ishikawa los problemas comunes dentro de la gestión empresarial. Este diagrama se presentó en la fase inicial del modelo DT con la idea de verificar si existían otras barreras, aún no expuestas (véase Figura 4).



Fig. 4. Diagrama Ishikawa
 Fuente: Figura de elaboración propia con base al proceso real.

Durante la fase de las implementaciones se observaron los siguientes resultados en general (véase Tabla 4):

Etapa	RESULTADO
Empatizar	Se observa que el personal no se había integrado a trabajar de manera conjunta en los diferentes niveles. Tienden a ser resistentes al cambio y difícilmente quieren aportar alguna idea. La experiencia con el paso del tiempo en esta etapa va modificándose y se nota con la participación de cada uno de ellos.
Definir	Cada parte del sistema dentro de su ritmo de trabajo da a conocer más de cinco debilidades por cada operación haciendo complejo la transformación. De estos cinco problemas se toman solo dos de cada operación para empezar a idear las estrategias.
Idear	Las generalidades para empezar a crear una logística en virtud de resolver los problemas, se divide en fases, responsables y tiempo.
Prototipar	Se redactan manuales, se hacen estudios de tiempos y movimientos y se crean formatos para cada proceso desde el operativo hasta el administrativo. El primer año solo se testea semanalmente cada uno de los procesos operativos.
Testear	Se evalúan junto con los operadores y los jefes de área el avance o retroceso que se tienen con cada uno de los puestos, así como cada uno de los turnos.

Tabla 4. Resultados en las etapas del método de trabajo *Desing Thinking*.

Fuente. Elaboración propia con base en los resultados obtenidos.

Después de estar en la etapa del testeo se aplica un instrumento considerando obtener información para ver si esta técnica obtuvo algún beneficio. Esto es con la finalidad de poder seguir utilizándolo en general o si alguna estrategia realizada debe ser modificada para continuar con esta metodología.

El instrumento analizado a través del programa *Statistical Product and Service Solutions* (también conocido como SPSS) arrojó una confiabilidad de un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.975 (Geroge y Mallery, 2003). En el cual se destacan los siguientes puntos: de acuerdo con la correlación de Pearson 0.896” (Sig. 0.00) (Johnson, 2003) que indica que el 79.2% de los encuestados establecen que en la actualidad ya conocen el orden del proceso del cual se hacen responsables. Además de visualizar que la empresa les ha proporcionado algunas herramientas que les facilitan el solucionar problemas.

Por tanto, dentro de las áreas de oportunidad con una correlación de Pearson .893” se mues-

tra que a medida que se establecen formas y métricas de trabajo se establece un vínculo con el trabajador que permite que el área por completo avance de manera significativa. Con ello se presta a que el trabajador resuelva sus problemas por iniciativa propia apoyando a sus compañeros. Por otro lado, con una correlación de Pearson de .853” se destaca que los operadores de línea tienden a empezar a competir por ser mejores en su turno, dado que en el periódico mural se visualiza semana a semana los resultados por área. Con ello también la media de la población ha mejorado su comunicación, al nivel operador-capacitador-supervisor.

A nivel organizacional el 82% ha puesto en práctica el compartir información de su área, con todo el sistema, además se reflejó un porcentaje del 58% que ha aumentado el nivel de pertenencia a la empresa. Más de la media de la población encuestada han notado un cambio de actitud en la forma de trabajar de cada uno de los integrantes.

Discusión

La Alta Dirección (en su búsqueda con las nuevas formas de trabajo) se va a enfrentar con el miedo de romper el paradigma por los riesgos económicos a los que se puede enfrentar; no obstante, debe seguir buscando técnicas que le favorezcan en su transformación a su nueva estructura. Además, se encara con situaciones en donde el equipo creativo evite realizar críticas destructivas y, por el contrario, la dirección debe ser hábil para exponer las pautas para que el trabajo sea productivo.

La gestión de los equipos debe ser cuidadoso en elegir los proyectos a trabajar y que estos promuevan generar valor en los KH implícitos, además de fortalecer la creatividad en todo el equipo de trabajo. La aportación de ideas también fomenta que se sienta respetado cada uno de los integrantes haciéndolos responsables de sus actos.

Esta metodología se eligió como estrategia de RH para hacer las cosas de una manera distinta, ya que parte importante del DT radica en entender las necesidades de un sistema. No obstante, el camino no es fácil, hay factores como la formación y estructura de cada trabajador que puede complicar los KHs para llegar al objetivo final.

Una ventaja de esta técnica es que se reinventan los procesos con una participación co-creadora. En el caso específico de la investigación se observó que los procesos que ya estaban en función a las necesidades de cada supervisor de turno no eran suficientemente claros (al momento de enfrentar un problema) para los operadores. Es por ello que en las reuniones en donde se juntaban operador-jefe de área, se visualizaron escenarios que no se habían considerado.

Esto hizo que los trabajadores se adaptaran al nuevo estilo de trabajo e irse integrando paulatinamente como parte de un sistema.

En el aspecto de acostumbrarse a los formatos no fue fácil puesto que requiere de una constante supervisión, ya que el implementarlos ocasionó formalizar capacitaciones y adiestramiento a personal que lo hacía de manera empírica. Sin embargo, el poner controles fomenta la participación continua y la oportunidad de premiar a los trabajadores más productivos.

Otro aprendizaje que se obtuvo fue la empatía de diferentes áreas hacia la parte operativa, es decir, ponerse en el lugar del otro. La idea fue reunirse en un punto del proceso en donde se promoviera el *¿qué necesitas tú, que yo te pueda aportar?*, visto desde el puesto operativo hasta la Alta Dirección.

Finalmente, los riesgos económicos son mínimos ya que la idea es testear y controlar; si algo está fuera de lo esperado se realizan reuniones emergentes para encontrar maneras adecuadas de solucionarlo. Los riesgos del equipo como fórmula de trabajo son constantes debido a que el RH es un ser complejo y en la codificación de los mensajes se malinterprete, dando como resultados, barreras que empueren la situación.

Referencias bibliográficas:

- Barron, B. (2000). Achieving Coordination in Collaborative Problem-Solving Groups. *The Journal of the Learning Sciences*, 9(4), 403-436.
- Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: HarperBusiness.
- Brown, T. (2010). IDEO «design thinking» Approach. (www-ideo.com/thinking/approach).
- Carleton, T. & Leifer, L. (2009). *Stanford's ME310 Course as an Evolution of Engineering Design. Proceedings of the 19th CIRP Design Conference-Competitive Design*. Cranfield University.
- Carrillo, A. (2003). *Engineering Design Team Performance: Quantitative Evidence that Membership Diversity Effects are Time Dependent*. Stanford: Escuela de Ingeniería, Universidad de Stanford.
- Cohen, E. (1994). Restructuring the Classroom: Conditions for Productive Small Groups. *Review of Educational Research*, 6 (1), 1-35.
- Dziersk, M. (2006). *Desing Thinking... What is That*. En *Fast Company* [Blog digital] <http://www.fastcompany.com/91958/desing-thinking-what>
- Kerlinger, F. (2002). *Investigación del comportamiento: técnicas y comportamiento*. México: Editorial Interamericana.
- Land, G. & Jarman, B. (1993). *Breakpoint and Beyond*. New York: Harper Business.
- Leifer, L. (1998). Design Team Performance: Metrics and the Impact of Technology. In Brown, S. M. & Seidner, C. J. (Ed.). *Evaluating Corporate Training: Models and Issues*. Boston: Kluwer.
- Martín, R. (2009). *The Design of Business*. Brighton: Harvard Business School Press.
- Mootee, I. (2014). *Design thinking para la innovación estratégica*. España: Empresa Activa.
- Piaget, J. (1968). *Psicología de la Inteligencia*. Buenos Aires: Proteo.
- Quijano Martínez, J. S. (2015) *Desing Thinking y su aplicación en el Diseño Mecánico* [Tesis de maestría], Universidad Autónoma de México: México.
- Serrano, M. y Blázquez, P. (2015). *Design thinking. Líder el presente. Crea el futuro*. Madrid: ESIC.
- Simon, H. A. (1996). *The sciences of the artificial*. 3rd ed., Cambridge, MA: MIT Press.
- Slavin, R. E. (1996). Research on Cooperative Learning and Achievement: What we Know, what we Need to Know. *Con-temporary Educational Psychology*, 21, 43-69.
- Springer, L.; Donovan, S. & AL. (1999). Effects of Small-Group Learning on Undergraduates in Science, Mathematics, Engineering, and Technology: A Meta-Analysis. *Review of Educational Research*, 69(1), 21-51.
- Vidal, T. y Pol. E. (2005). La apropiación del espacio: una propuesta teórica para comprender la vinculación entre las personas y los lugares. *En Anuario de Psicología*, 36(3), Barcelona: Universidad de Barcelona, 281-297.

Influencia de las prácticas de la Alta Dirección

en la percepción de la satisfacción del cliente

Juan Arrambide González

Resumen

El propósito de este artículo es identificar los aspectos que afectan la satisfacción del cliente para descubrir cómo la administración de la Alta Dirección puede mejorar el servicio al cliente, así como estudiar la influencia de las prácticas de la Alta Dirección y la percepción de la satisfacción del cliente en la industria automotriz. La percepción de la satisfacción del cliente es una variable mediadora, ya que está impulsada por prácticas gerenciales que emergen como el antecedente más importante de las prácticas de gestión. El propósito es dar pauta sobre cómo mejorar el servicio al cliente y así obtener una ventaja competitiva sobre los competidores y poder generar una mayor satisfacción del cliente.

Los datos de este estudio se obtuvieron de diversas fuentes y publicaciones en línea. Las principales teorías y conceptos fueron la gestión de las relaciones con los clientes, la creación de satisfacción del cliente, las prácticas de gestión y el proceso de gestión de quejas. Los resultados de la encuesta anual de satisfacción de los clientes en Latinoamérica de la organización se utilizaron como datos secundarios para establecer los pilares del estudio y recopilar los resultados empíricos.

Los resultados de este estudio muestran que hay varias formas en que la Alta Dirección puede mejorar la satisfacción del cliente. Se reveló que proporcionar a los trabajadores recursos y retroalimentación, así como mejorar la atmósfera en la organización, podría mejorar la satisfacción del cliente. Además, se desveló el proceso de manejo de quejas y la satisfacción del cliente interno, mejoran en gran medida la satisfacción del cliente externo. Sobre la base de los hallazgos, se dan sugerencias claras sobre cómo mejorar para aumentar la satisfacción del cliente y obtener una ventaja competitiva.

Palabras clave: Prácticas administrativas, ventaja competitiva, percepción de satisfacción al cliente, gestión de la relación con el cliente y servicio al cliente.

Introducción

Las prácticas administrativas desempeñan un papel fundamental en la economía de cada país. Como cualquier otro sector económico, una administración de mano de obra calificada contribuye en gran medida al éxito de la organización. A medida que los entornos empresariales continúan cambiando rápidamente, los gerentes enfrentan diversos desafíos, de los cuales la necesidad de profesionales bien capacitados y con habilidades es absolutamente esencial. Para reflejar esto, Carter (2007) sugirió que "... uno de los principales desafíos para la

administración en la próxima década es la escasez de gerentes capacitados, [además sugiere que] un cambio sustancial en la educación es necesario..." para enfrentar estos desafíos.

Esta percepción ha sido reforzada recientemente por Green (2010), quien argumentó que las organizaciones de gestión asumirían un papel de mayor valor en la próxima década y, por tanto, el éxito dependería de si pueden atraer, desarrollar y retener a las personas con las habilidades y capacidades adecuadas para

sobresalir en el futuro. También elabora a fondo esta visión de que las empresas líderes en los últimos años han reconocido el papel vital que desempeñan las personas para impulsar la innovación y mejorar su capacidad de producir resultados, en lugar de invertir solo en tecnología y procesos.

Debido a los avances en la tecnología y los cambios en las políticas comerciales, la globalización ha aumentado drásticamente en las últimas décadas. La globalización ha permitido mercados mundiales para las empresas, pero a cambio, la competencia ha aumentado. Las empresas ahora se encuentran compitiendo no solo contra empresas nacionales, sino contra rivales de todo el mundo.

A medida que crece la rivalidad, las empresas se ven obligadas a desarrollar mejores formas de competir. Los precios económicos, la innovación y los productos de buena calidad son una forma común de competir. Sin embargo, todos estos son una forma relativamente costosa de competir; debido a esto, muchas empresas han elegido un servicio al cliente superior como su estrategia competitiva. Inclusive, muchos estudios muestran que la mayoría de los clientes están buscando una experiencia satisfactoria y sin esfuerzo en lugar de un precio barato.

La gestión de los Recursos Humanos se ha vuelto más compleja a medida que los gerentes intentan adaptarse a los entornos turbulentos y competitivos del mercado. Agregando a la complejidad está la gestión de la paradoja de lograr eficiencias de costos mientras se mejora el servicio al cliente y se mejoran las relaciones con los clientes (Christopher, 1998).

Sin embargo, el servicio al cliente es un tema complejo y no siempre es fácil identificar todos los factores que afectan la satisfacción del cliente. Muchas empresas realizan encuestas

de satisfacción del cliente para descubrir cómo mejorar su servicio. El problema radica en que este tipo de encuestas a menudo son estrechas, puesto que los temas encuestados son importantes únicamente para los gerentes de la empresa. Además, en la investigación de la satisfacción del cliente, los clientes y los trabajadores se estudian para mejorar la calidad del servicio, mientras que la función de la administración para el servicio al cliente a menudo se olvida.

Mientras que los profesionales pueden haberse centrado en la gestión de las funciones tradicionales, y en su lugar, deben interactuar constantemente con otras áreas funcionales dentro de una organización, así como integrarse con las de sus clientes.

Uno de los problemas que surgen se circunscribe a qué conocimientos y habilidades son necesarias para que los profesionales puedan enfrentar los desafíos más amplios de su rol en un mercado globalizado. Los profesionales deben tener múltiples talentos en una variedad de habilidades de gestión, así como tener el conocimiento y las habilidades profundas, lo que significa que deben tener tanto conocimientos como habilidades tanto generalistas como especializados (Gammelgaard & Larson, 2001).

Propósito del Estudio

El autor del presente artículo ha trabajado durante varios años en una compañía automotriz de renombre, lo cual le ha permitido observar el desarrollo del servicio al cliente en la región de América Latina. Sin embargo, la organización quiere seguir mejorando su servicio al cliente como prioridad para la satisfacción del mismo. Esto desencadenó la necesidad de averiguar si la satisfacción del cliente puede optimarse mediante mejores prácticas de gestión de las operaciones. Debido a la mala situación económica en la región y al aumento de la-

Marco Teórico

competencia, es crucial realizar una investigación sobre cómo mejorar el servicio al cliente y luchar contra la competencia.

La Alta Dirección de la organización quiere mejorar su servicio al cliente y así obtener una ventaja sobre su competidor; por ello que se realizan encuestas anuales de satisfacción del cliente para medir y mejorar la atención. Sin embargo, la Alta Dirección consideró que estas acciones no eran suficientes, por tanto, se quiere indagar si las mejores prácticas de gestión directivas en las operaciones podrían mejorar la satisfacción del cliente.

Sobre la base de un conocimiento general se formuló la hipótesis: Al mejorar el sistema de servicio al cliente, la empresa también puede mejorar la satisfacción del cliente y obtener una ventaja competitiva con una relación positiva significativa entre la percepción de las prácticas de gestión y la satisfacción del cliente. En consecuencia, el objetivo principal de este estudio es descubrir cómo la administración podría mejorar la satisfacción del cliente.

De acuerdo con el propósito del estudio, la pregunta de investigación es:

¿Cómo puede la Alta Dirección mejorar la satisfacción del cliente?

Para responder a la pregunta de investigación se estudian teorías sobre el servicio al cliente y la administración en general. También se estudian las teorías sobre la gestión de la relación con el cliente, ya que esta gestión es una de las técnicas clave para crear y mantener un buen nivel de satisfacción del cliente.

Los gerentes toman decisiones relacionadas con todas las operaciones de la empresa. Las decisiones sobre recursos humanos, presupuesto de capacitación del personal, tareas y responsabilidades de los empleados, comentarios y muchos otros tienen un efecto indirecto en la satisfacción del cliente. Muchos de estos se pasan por alto sin saber el vínculo entre estas decisiones y la satisfacción del cliente.

El marco teórico de este estudio se presenta en la Figura 1. La idea principal es que los directivos tomen decisiones relacionadas con los trabajadores. Por ejemplo, qué capacitación se proporciona, salario, reglas comunes y otros. Estas decisiones activan la capacidad de los trabajadores para atender a los clientes, lo que determina la satisfacción del cliente. La idea principal de esta investigación es averiguar qué necesitan los trabajadores para brindar el mejor servicio posible para que la empresa pueda obtener la satisfacción del cliente como ventaja competitiva.



Fig. 1. Marco Teórico.

La Gestión de Relaciones con Clientes (más conocido como GRM) es un sistema utilizado por las empresas para gestionar sus relaciones comerciales. Como el GRM tiene una gran ventaja en la satisfacción del cliente, se estudia a fondo y para descubrir cómo se puede mejorar la satisfacción del cliente, primero se debe establecer qué es el buen servicio y la gestión del cliente, además de definir qué significa una buena gestión de la relación con el cliente.

¿Qué es un buen servicio al cliente?

Robert Lucas (2012) es uno de los expertos en servicio al cliente más conocidos, define el servicio al cliente como la capacidad de empleados entusiastas y capacitados para entregar productos y servicios a sus clientes internos y externos de una manera que satisfaga las necesidades identificadas y los resultados. Hay muchas definiciones sobre lo que es un buen servicio al cliente. Según Lucas (2012), el servicio al cliente se trata de complacer tanto a los clientes internos como a los externos.

El cliente externo es alguien que utiliza los productos o servicios de la empresa, mientras que el cliente interno es alguien que trabaja en la empresa. La importancia de un cliente interno satisfecho es a menudo subestimada, sin embargo, desempeña un papel clave en la satisfacción del cliente externo, ya que su capacidad para servir al cliente o producir buenos productos determina la satisfacción del cliente externo.

Rissanen y otros autores del tema están de acuerdo en que el cliente decide si el servicio que recibió fue satisfactorio o no. El servicio es a menudo intangible y difícil de medir o analizar, por lo que la calidad del servicio depende en gran medida de los propios valores, percepciones y expectativas de los clientes. Esto significa que diferentes clientes perciben el mismo servicio de manera diferente y las opiniones de su calidad pueden diferir (Rissanen, 2006, p.17).

Se argumenta que las propias percepciones de los clientes son los determinantes clave para satisfacer el servicio al cliente. Por consiguiente, puede ser difícil para una organización dar un servicio superior al cliente si se desconocen las necesidades y percepciones de un cliente de un buen servicio. Ahora bien, según los autores Bell y Zemke (2006), la clave para un servicio

superior al cliente es conocer a los clientes. Debido a esto, las empresas siempre deben esforzarse por obtener la mayor cantidad de información posible de sus clientes. Las circunstancias pueden cambiar para los clientes y, por tanto, la compañía necesita adaptarse a los cambios (Bell & Zemke, 2006, p. 33).

Por ejemplo, los vehículos ecológicos limpios son actualmente una tendencia en todo el mundo. Esto ha llevado a la demanda de motores de combustión limpios y productos como vehículos híbridos y eléctricos. Esto significa que los distribuidores deben conocer a sus clientes y las tendencias actuales tan bien que pueden proporcionar estos productos a sus clientes cuando lo necesiten. El mejor de los casos es cuando los distribuidores pueden provocar esta necesidad y hacer que el consumidor se dé cuenta de que puede proporcionar algo nuevo para sus clientes. En otras palabras, los distribuidores pueden ayudar a sus clientes a brindar un mejor servicio al cliente para los usuarios finales, y así, maximizar sus propias ventas. Esto está estrechamente relacionado con los distribuidores que pretenden ser socios de clientes y establecer una relación a largo plazo con ellos.

Como muchos profesionales están de acuerdo, es esencial preguntar qué quiere el cliente en lugar de asumirlo y hacerlo mal. Por ello es crucial que la administración sepa lo que realmente quieren los clientes de la empresa; una excelente manera de hacerlo es hacer encuestas anuales de satisfacción del cliente para averiguar si la experiencia del cliente ha sido satisfactoria en general. Además de esto, los comentarios de los clientes (positivos y negativos) deben considerarse un gran activo para la empresa. Las empresas deben alentar a sus clientes a dar su opinión siempre que sea posible (Evenson, 2011).

Según Lucas (2012), un buen servicio al cliente incluye no solo satisfacer a los clientes finales, sino también satisfacer a los propios clientes internos, como los compañeros de trabajo u otras personas de la organización. Por consiguiente, la gerencia no debe ignorar la importancia de un buen ambiente en el lugar de trabajo. Si los trabajadores se sienten seguros y el ambiente de trabajo es agradable, también tienden a brindar un mejor servicio al cliente y a ser más motivados y eficientes (Lucas, 2012, p.7).

Según Gerson (1998), los mayores beneficios se obtienen de la retención, lealtad y recompra de clientes en lugar de nuevas adquisiciones de clientes. En lugar de obtener nuevos clientes, las empresas deberían concentrarse en mantener a sus clientes actuales y brindarles el tipo de servicio que un competidor no puede brindar. Es importante crear relaciones a largo plazo con el cliente, especialmente en los negocios mayoristas, ya que la cantidad de clientes potenciales es más limitada que en los mercados de negocios a consumidores (Gerson, 1998, p.3).

El servicio al cliente como ventaja competitiva

Muchas compañías han descubierto que contratar profesionales e invertir en mantenerlos en la empresa es en realidad más rentable que contratar continuamente nuevos trabajadores: Los clientes aprecian la continuidad del personal. Para crear una relación a largo plazo con el cliente, la empresa debe esforzarse por mantener a sus trabajadores en la empresa. Cada vez que un profesional se está comunicando con un cliente, el cliente espera que el servicio sea bueno. Sin embargo, si esta persona es diferente, cada vez que la empresa tiene que probar su calidad y confiabilidad repetidamente.

Mantener al personal en la empresa tiene muchas ventajas: Mejora la calidad del servicio al cliente y produce ahorros en los costos de contratación, mantener al personal y capacitarlo también es un factor importante en la motivación del personal. Cuando el personal está satisfecho y motivado, trabaja más eficiente y puede servir mejor a los clientes. Además, el trabajo en equipo es más fácil cuando las personas se conocen entre sí (Bell & Zemke 2006).

La satisfacción del cliente

Tanto los investigadores como los profesionales han tratado de conceptualizar el término satisfacción del cliente para obtener mejores resultados. La satisfacción del cliente es el resultado de la evaluación del usuario de los productos y servicios al satisfacer sus expectativas (Oliver, 1981). Oliver (1981) también definió el grado de satisfacción del cliente como el criterio que un producto o característica de servicio, está proporcionando (o proporcionó) un nivel agradable de cumplimiento relacionado con el cliente, incluidos los niveles de bajo o exceso de cumplimiento.

Bowen & Schneider (1990) encontraron que la gestión de los puntos de contacto de los empleados y clientes estaba relacionada con la centralización y la descentralización de la toma de decisiones y con otras prácticas gerenciales, mientras que Ashfroth (1989) estableció que los empleados de primera línea y la relación con el cliente estaban asociados con el diseño, el clima y el auto manejo de los empleados. Existen varios estudios que informan la relación entre el desempeño de los empleados de primera línea y la satisfacción del cliente. Sin embargo, pocos informaron la relación recíproca si el cliente no comparte explícitamente el nivel de satisfacción.

La percepción de la satisfacción del cliente por parte de los empleados ayuda a cerrar la brecha. Las prácticas de gestión como la calidad del servicio ayudan a proporcionar un mejor servicio al cliente, así como una mayor satisfacción percibida por parte de los empleados. La satisfacción del cliente ha sido vinculada a la calidad del servicio por investigadores y expertos en las diversas organizaciones de servicio. La calidad del servicio es la cara de las prácticas de gestión de la organización para los clientes, lo que se traducirá en una mayor satisfacción del cliente si es manejado por empleados de primera línea con la actitud correcta (Bowen & Schneider, 1988). La percepción de satisfacción positiva del cliente crea una sensación de logro en los empleados de primera línea.

Se perciben a sí mismos creando impacto (Ashforth, 1989) en la gestión de la relación con el cliente de una organización al hacer que los clientes se sientan encantados. También se identifican a sí mismos como personas más seguras que tienen la orientación correcta para tratar e interactuar adecuadamente con el cliente.

Reclamaciones

Aunque recibir reclamaciones significa que el cliente no está satisfecho, la compañía puede cambiar la situación a su favor. Al recibir reclamaciones, la compañía debe hacer todo lo posible para compensar al cliente. En la mayoría de los casos, su manejo significa que el cliente no se cambiará con el competidor. Además de esto, el cliente puede convertirse en árbitro, lo que a su vez mejora la imagen de la empresa y atrae a más clientes; el costo de un reembolso es (a menudo) más barato de lo que sería perder un cliente.

Según Löytänä y Kortesuo (2011), hay ciertos puntos que deben tenerse en cuenta en una situación de reclamación. En primer lugar, los

clientes no siempre presentan una queja, sino que informan sobre el incidente a sus familiares cercanos, lo que provoca una recomendación boca a boca no halagadora, sin la posibilidad de que una empresa pueda compensar al cliente. Esta es la razón por la que las empresas deberían facilitar a los clientes la retroalimentación y hacerles sentir que están realmente interesados en sus opiniones y sentimientos. (Löytänä & Kortesuo, 2011).

Cuando la compañía recibe una queja, es crucial manejarlo bien. Las reclamaciones deben ser respondidas de manera oportuna, haciendo que el cliente sienta que él importa; una respuesta debe ser desde el punto de vista del cliente. Esto significa que el exceso de tonterías acerca de cómo afecta la queja a las operaciones de la compañía debe quedar sin respuesta. En su lugar, el cliente debe estar convencido de que su problema se entiende y que será resuelto.

Finalmente, el cliente debe ser compensado de manera correcta. No siempre es posible proporcionar reembolsos, especialmente si existen muchas quejas, a menudo es suficiente una disculpa genuina y una explicación de porqué ocurrió el incidente. En casos individuales, donde se pueden otorgar reembolsos, las empresas deben ofrecer algo que el cliente no pueda comprar o que tenga un gran valor para el cliente. Una forma tradicional es otorgar descuentos o no cobrar el servicio realizado (al vehículo, por ejemplo); al superar las expectativas de los clientes, la empresa puede asegurarse de que el cliente se quedará y recomendará a la compañía a los demás.

Características de un buen gerente y sus tareas hacia la satisfacción al cliente

Un buen gerente entiende que los trabajadores son un activo en lugar de una fuerza laboral anónima. El gerente debe continuar mante-

niendo a los trabajadores en la empresa y enfocarse en capacitarlos por varias razones. La capacitación del empleado le da una sensación de importancia, lo que aumenta la motivación del empleado para trabajar. La motivación para trabajar a menudo resulta en una contribución mejor y más efectiva. Además, si un empleado siente que no está recibiendo la capacitación necesaria para su carrera personal, podría cambiar el lugar de trabajo, lo que provocaría que el empleador perdiera los costos de contratación, el tiempo y el conocimiento del trabajador (Bell & Zemke, 2006).

Ofrecer la formación adecuada puede dar lugar a un mejor servicio al cliente. Como se sabe generalmente, un buen servicio al cliente incluye la experiencia del producto, así como las habilidades interpersonales. Invertir en este tipo de capacitación traerá beneficios invaluablemente mucho más que la inversión original. El gerente también debe considerar la capacitación en servicio al cliente para preparar a los trabajadores sobre cómo manejar las quejas y otras situaciones difíciles, así como para mejorar las habilidades interpersonales.

La motivación es uno de los factores más importantes de un mejor servicio al cliente. Los trabajadores motivados sienten que su trabajo es importante y, por tanto, trabajan de manera más eficiente que aquellos que sienten que su trabajo no importa (Bell & Zemke, 2006). Un buen gerente debe dar retroalimentación positiva y constructiva a los trabajadores para que sientan que su labor es importante y también para que mejoren el trabajo al detectar aquello que se hizo bien y cómo mejorar. Muchos estudios muestran que los trabajadores realmente desean este tipo de interacción y, por lo tanto, la gerencia no debe temer dar una retroalimentación constructiva cuando sea necesario ni olvidar tener en cuenta el buen trabajo.

Dar apoyo también es una característica de un buen gerente. Al enfrentar desafíos, los trabajadores necesitan el apoyo de su gerente para tener éxito. Esto también ayuda al trabajador a ganar una buena autoestima, lo que a su vez resulta en una mejor calidad de trabajo.

El gerente también debe proporcionar a sus trabajadores los recursos necesarios para trabajar bien. Este tipo de recursos pueden ser herramientas, capacitación, tiempo u otros, dependiendo de las tareas de trabajo. Gracias a la capacitación constante, la gestión no solo garantiza que el personal sea profesional, sino que también ayuda a los empleados a parecer más seguros.

Prácticas de Gestión

Dado que el cambio es un factor constante, las prácticas de gestión influyen en la capacidad y la disposición de los empleados para aprender, aclimatarse y seguir siendo competitivos en el entorno empresarial (Hartline & Ferrell, 1996). Los investigadores admitieron que las prácticas gerenciales bien diseñadas elevan la innovación, la creatividad y la autonomía en la realización de tareas (Amabile, 1988). Otra área importante en la que influyen las prácticas de gestión son los puntos de contacto entre empleados y clientes.

La orientación positiva al cliente puede llevar a una entrega superior del cliente, dadas las prácticas gerenciales adecuadas, como fomentar la resolución de problemas, la creatividad, las prácticas de mejora continua, la capacitación y el desarrollo. Por lo tanto, las prácticas de gestión pueden influir en la orientación al cliente y el aprendizaje organizativo. La correcta orientación de los empleados hacia el cliente puede mejorar la percepción de los empleados para la satisfacción del cliente.

GRM - Gestión de la Relación con el Cliente

La idea de la Gestión de las Relaciones con los Clientes (GRM) se generalizó a principios de los años noventa. La idea básica es recopilar datos sobre los clientes, analizarlos y luego utilizar los datos recibidos para que la empresa se beneficie de ellos. Las acciones comunes que se realizan en función de los datos recibidos son para segmentar a los clientes e identificar los más valiosos para la empresa. Al segmentar a los clientes, la compañía puede comprender mejor al cliente y, por ende, proporcionar productos o servicios personalizados.

Según Francis Buttle, la gestión de las relaciones con los clientes consiste en gestionar todas las interacciones que la empresa tiene con los clientes. Este tipo de acciones pueden ser ventas, servicios, reclamaciones o cualquier otro contacto con el cliente. Mediante las acciones de gestión de la relación con el cliente, la empresa puede tener una mejor idea de la relación entre la empresa y el cliente. Al identificar al cliente, la compañía puede proporcionar mejor los productos que el cliente necesita (2009, p.4).

Oksanen (2010) afirma que el apoyo de la administración es crucial en cualquier cambio que se realice en la empresa; esto se aplica a la gestión de relaciones con los clientes. En cualquier cambio realizado en la empresa, el compromiso y la participación del nivel de gestión es crucial. Esto también es aplicable cuando se crea una nueva estrategia para la gestión de las relaciones con los clientes. Muchas firmas consultoras han estudiado las perspectivas de los gerentes corporativos sobre cuáles son los factores más importantes al implementar nuevas estrategias. El noventa y tres por ciento de los encuestados vieron el compromiso y la participación de la administración como el factor más importante (Oksanen, 2010, p.48).

Método

La empresa Volkswagen (en adelante VW) había implementado su encuesta anual de satisfacción del cliente en 2017. Los datos recibidos de la encuesta se utilizaron como datos secundarios en este estudio para establecer el nivel de satisfacción del cliente en el momento de la investigación. Establecer esto fue crucial para agregar el punto de vista de los clientes a la investigación. La encuesta de satisfacción del cliente¹ también se utilizó para establecer ciertos pilares de lo que es relevante para la satisfacción del cliente en el grupo; estos aspectos se estudiaron más a fondo para descubrir cómo mejorarlos.

Los datos de esta investigación se obtuvieron adquiridos por cuestionarios distribuidos entre los clientes de VW en América Latina donde solo 11 de los 26 países que cuentan con el sistema de la encuesta de satisfacción al cliente en la región fueron considerados y se les pidió a los solicitantes que evaluaran el servicio al cliente. Se utilizó el enfoque cuantitativo ya que la encuesta solo tenía preguntas cerradas. Fue crucial obtener resultados en profundidad de todos los mercados de la región para poder responder a la pregunta de investigación. Los datos recibidos de los cuestionarios se analizaron utilizando un simple análisis de contenido cuantitativo en una base de datos, esto se hace para establecer las categorías en las que la empresa necesita mejorar la satisfacción del cliente. Cabe señalar que, dado que los resultados de la encuesta se utilizan principalmente para establecer categorías que afectan la satisfacción del cliente, no se realizan análisis exhaustivos a partir de los resultados.

Los encuestados fueron clientes de Posventa que llevaban sus vehículos para servicio o algún trabajo de reparación, excluyendo a aquellos que solo visitan el taller de servicio por preguntas de rutina. La encuesta solo tenía preguntas cerradas y algunos de los resultados se compararon con los resultados del año anterior, para ver posibles mejoras en la satisfac-

¹Por motivos de confidencialidad el cuestionario oficial utilizado para la encuesta de satisfacción al cliente a nivel global de la organización ha sido omitido del trabajo. Solo se utilizaron algunos datos de las respuestas, los cuales sirvieron como información secundaria de este estudio para definir qué aspectos son los pilares de la satisfacción del cliente en la empresa.

ción del cliente. A partir de los resultados, se puede ver con qué clientes de VW Latinoamérica están satisfechos y qué se puede mejorar. La escala de medición fue de uno a diez, uno siendo la más baja posible que indica la insatisfacción y el diez la máxima satisfacción. Los datos que a continuación se muestran son de la encuesta de Satisfacción al cliente de VW para la región de Latinoamérica.

Satisfacción General

Para tener éxito, las organizaciones deben analizar las necesidades y deseos de sus clientes. La satisfacción del cliente es importante porque muchos investigadores han demostrado que tiene un efecto positivo en la rentabilidad de la organización. La satisfacción del cliente no solo se deriva del producto comprado, sino también de los servicios posventa ofrecidos por la organización.

Este estudio proporciona un análisis exhaustivo de la experiencia de posventa desde la perspectiva del cliente y mide la capacidad del concesionario para gestionar el proceso de posventa, desde la organización de la cita, su preparación, la recepción del vehículo, la realización del trabajo de reparación o servicio, el control de calidad y la devolución del vehículo.

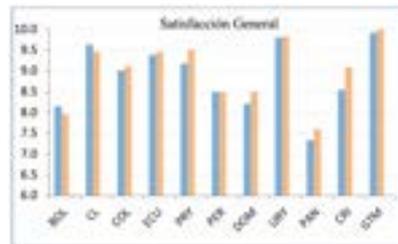
El índice de satisfacción general proporciona información sobre las expectativas de los clientes y ofrece sugerencias para mejorar el proceso posventa que incluye comentarios y retroalimentación de los clientes. Los resultados indican que los servicios de posventa tales como mantenimiento, suministro de repuestos, servicios telefónicos, garantía, lavado de automóviles y servicios de documentación tienen un efecto en la satisfacción y lealtad del cliente. En general, los clientes quedaron muy satisfechos y la probabilidad de recomendar VW a otros casi se ha elevado con respecto al año pasado.

Las razones que afectan la satisfacción del cliente se estudian más en la parte empírica, sin embargo, el servicio al cliente puede mejorarse realizando cambios basados en las recomendaciones sugeridas anteriormente. En la parte empírica se estudió si los gerentes pueden mejorar el servicio al mejorar la satisfacción del cliente interno.

En la Gráfica y Tabla 1 se puede observar que el promedio en la satisfacción al cliente mejoró con respecto a los resultados del año anterior.

	2016	2017
BOLIVIA	8.2	8.6
CHILE	9.6	9.5
COLOMBIA	9.0	9.1
ECUADOR	9.4	9.5
PARAGUAY	9.2	9.5
PERÚ	8.5	8.7
REP. DOM.	8.2	8.5
URUGUAY	9.8	9.8
PANAMÁ	7.8	8.4
COSTA RICA	8.5	9.1
GUATEMALA	9.9	10
LAM	8.9	9.2

Tabla 1. Satisfacción General



Gráfica 1. Satisfacción general

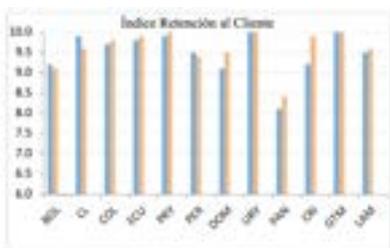
Fuente: Tabla y Gráfica de elaboración propia.

ÍNDICE DE RETENCIÓN DEL CLIENTE: Este estudio examina la satisfacción del cliente con el servicio de mantenimiento y reparación en concesionarios de vehículos VW. Los propietarios de vehículos con una antigüedad de entre uno y cinco años fueron encuestados con respecto a su experiencia de servicio de concesionario más reciente, consideran tanto el trabajo de garantía como el de pago al cliente. Los propietarios proporcionan comentarios sobre áreas clave como servicio de instalación, iniciación del servicio, rendimiento del asesor de servicio, calidad del servicio y entrega final de vehículo.

En la Gráfica y Tabla 2 se muestran como el índice de retención del cliente ha incrementado con respecto al año pasado en la región, lo cual significa que los objetivos planteados y medidas de acción realizadas están retribuyendo en un mejor rendimiento al retener al cliente, evitando que se vaya a la competencia.

	2016	2017
BOLIVIA	9,2	9,1
CHILE	9,9	9,6
COLOMBIA	9,7	9,8
ECUADOR	9,8	9,9
PARAGUAY	9,9	10
PERÚ	9,5	9,4
REP. DOM.	9,1	9,5
URUGUAY	10	10
PANAMA	8,1	8,4
COSTA RICA	9,2	9,9
GUATEMALA	10	10
LAM	9,5	9,6

Tabla 2. Índice Retención al Cliente



Gráfica 2. Índice Retención al Cliente
Fuente: Tabla y Gráfica de elaboración propia.

LEALTAD: El contexto de la lealtad del cliente a menudo se reduce a quién define los estándares. En el mundo automotriz, un fabricante puede definir la lealtad como comprar un vehículo de un fabricante en específico independientemente de la marca, o bien, por el simple hecho de siempre llevar su vehículo al taller independientemente de cualquier compra posterior.

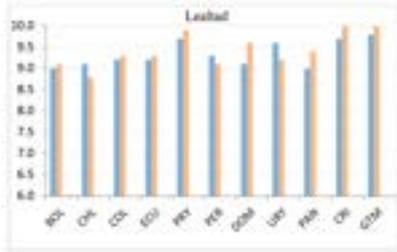
Si bien los fabricantes pueden no estar de acuerdo en qué factores constituyen la lealtad, todos ellos son correctos desde sus propios puntos de vista. Ese es el desafío al que se enfrentan estos fabricantes cuando intentan utilizar estudios estándar para medir la lealtad y crear programas procesables a su alrededor.

Son los factores impulsores y accionables los que son importantes, independientemente de la metodología que su competencia pueda emplear. Es por esto que es importante que los datos que se utilizan para determinar la lealtad del cliente se ajusten a esa definición y no al revés. Desafortunadamente, este no suele ser el caso con los métodos de informe más populares que se usan en la actualidad.

En la Gráfica y Tabla 3 se puede observar como los clientes de Latinoamérica se han vuelto más leales a la marca, lo cual repercute en la satisfacción al cliente de forma directa.

	2016	2017
BOLIVIA	9,0	9,1
CHILE	9,1	8,8
COLOMBIA	9,2	9,3
ECUADOR	9,2	9,3
PARAGUAY	9,7	9,9
PERÚ	9,3	9,1
REP. DOM.	9,1	9,6
URUGUAY	9,6	9,2
PANAMA	9,0	9,4
COSTA RICA	9,7	10
GUATEMALA	9,8	10
LAM	9,3	9,4

Tabla 3. Lealtad



Gráfica 3. Lealtad
Fuente: Tabla y Gráfica de elaboración propia.



Gráfica 4. Reclamaciones
Fuente: Tabla y Gráfica de elaboración propia.

RECLAMACIONES: Como se argumentó en el apartado de Marco Teórico, las quejas deben manejarse de forma profesional para mantener la tasa de satisfacción alta del cliente. Muchos clientes cuentan su experiencia a otros y las quejas se manejan de manera incorrecta y pueden costar, rápidamente, más de un cliente. La satisfacción hacia el procedimiento de tramitación de quejas ha disminuido. Como se muestra en la Gráfica 4. Reclamaciones, los clientes, en la mayoría de los países de LAM, sintieron que las quejas se han manejado de manera más lenta y menos profesional que en los últimos años. Más importante aún, los clientes sintieron que no ha habido ninguna mejora en cuanto a si la queja ha llevado a un progreso o no.

La calidad del servicio al cliente en una situación de reclamación varía según la capacidad para atender al cliente. Para mantener un alto nivel, se debe documentar la reclamación e informar a los empleados sobre la forma correcta de manejar una queja; de esa manera, el proceso de trámite de quejas se estandariza para ser monitoreado y medido en el futuro, y así, poder mejorar la satisfacción del cliente.

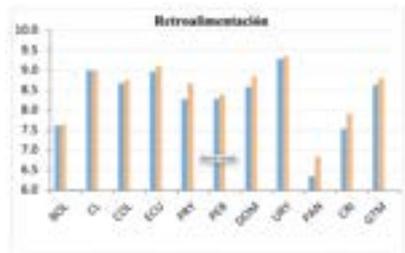
RETROALIMENTACIÓN: Se pidió a los solicitantes que evaluaran si actualmente reciben suficiente apoyo y retroalimentación de su última visita a servicio en su concesionaria. Como se puede ver en la Gráfica y Tabla 5, los clientes están satisfechos con el apoyo y los comentarios recibidos. La gerencia estuvo de acuerdo en que recibir comentarios positivos y negativos mejoraría su capacidad para atender a los clientes y sus habilidades de servicio.

	2016	2017
BOLIVIA	8.4	7.8
CHILE	9.0	8.9
COLOMBIA	8.6	8.6
ECUADOR	8.8	8.7
PARAGUAY	8.6	8.4
PERÚ	8.9	8.8
REP. DOM.	8.1	8.0
URUGUAY	8.7	8.7
PANAMÁ	8.6	7.9
COSTA RICA	8.7	8.6
GUATEMALA	8.6	8.5
LAM	8.6	8.4

Tabla 4. Reclamaciones

	2016	2017
BOLIVIA	7.6	7.7
CHILE	9.0	9.0
COLOMBIA	8.7	8.8
ECUADOR	9.0	9.1
PARAGUAY	8.3	8.7
PERU	8.3	8.4
DOM REP	8.6	8.9
URUGUAY	9.3	9.4
PANAMA	6.4	6.8
COSTA RICA	7.5	7.9
GUATEMALA	8.6	8.8
LAM	8.3	8.5

Tabla 5. Retroalimentación



Gráfica 5. Retroalimentación

Fuente: Tabla y Gráfica de elaboración propia.

Algunos mencionaron en los comentarios que han recibido retroalimentación positiva, lo que les ayuda a sentirse motivados y bien con su desempeño, pero también esperaban comentarios constructivos para mejorar. Un empleado no puede corregir su error si no se da cuenta de que está haciendo mal y al señalar el error, la gerencia puede evitar que vuelva a suceder.

Resultados

Los hallazgos de esta investigación revelan que existen numerosas formas de gestión para mejorar la satisfacción del cliente. Se ha comprobado que ciertos aspectos tienen un efecto en el servicio al cliente y, además, en la satisfacción del cliente. En general, los encuestados desearon que la Alta Dirección usara un estilo de gestión más fuerte y tomara medidas cuando algo se hace mal para poder estar más satisfecho. Uno de los encuentros más importantes fue que al condescender a los empleados internos y tenerlos satisfechos con su trabajo, la administración realizada también influiría en la satisfacción a los clientes externos.

Los resultados de la investigación muestran que los trabajadores deben recibir recursos suficientes para que puedan brindar el mejor servicio posible. En la organización, el recurso más importante requerido es el tiempo. En lo referente al tiempo, los solicitantes declararon que el problema principal era que a veces está muy ocupado y el nivel de servicio al cliente

disminuye. La falta de tiempo también conduce a errores porque las personas tienden a olvidar las cosas rápidamente. También se dijo que los trabajadores parecen estar de mejor humor cuando no tienen prisa, lo que se refleja en la satisfacción del cliente; los trabajadores felices a menudo generan una atmósfera agradable en los concesionarios.

Los resultados de la investigación también revelan que los reclamos de los clientes afectan en gran medida la satisfacción del cliente. La organización podría beneficiarse de crear un ambiente agradable en el concesionario y mantener siempre contentos a sus clientes después de que salgan por la puerta.

Otro tema estrechamente relacionado con la satisfacción del cliente interno es dar desafíos razonables. Esto se muestra como un buen motivador para los trabajadores, especialmente aquellos que han trabajado en los concesionarios durante varios años, ya que los mantendrían motivados y mejorarían su trabajo. Además, la gerencia debe invertir en mantener bien las relaciones con los trabajadores. Los trabajadores felices tienden a trabajar más y estar más motivados. Asimismo, los clientes a menudo perciben la atmósfera en el lugar de trabajo y los trabajadores y clientes felices son seguramente un enfoque más fácil que los infelices.

El estudio también muestra que la importancia de la retroalimentación no debe ser subestimada. Esto se aplica tanto a los comentarios de clientes externos como a los comentarios que los gerentes deben dar a los trabajadores. Se debe alentar a los clientes a que den su opinión y, lo que es más importante, cuando el cliente opine, se debe tratar como un asunto profesional. Por otro lado, los trabajadores requieren comentarios positivos y constructivos de sus gerentes. Esto es sustancial porque dar retroalimentación hace que los empleados sientan que

su trabajo es importante y al dar retroalimentación, el gerente puede motivar y mejorar el trabajo realizado por los empleados.

Discusión

Se utilizó literatura y artículos de fuentes electrónicas para definir qué es la satisfacción del cliente y qué aspectos lo afectan, también se estudió la gestión y su importancia en la satisfacción del cliente. Los resultados de la encuesta se utilizaron como datos secundarios para definir qué aspectos son los pilares de la satisfacción del cliente en la empresa.

El objetivo principal de este estudio fue averiguar si la Alta Dirección podría mejorar la satisfacción del cliente mediante mejores prácticas de gestión de las operaciones. Los resultados de la encuesta muestran que la administración debe tomar algunas medidas para satisfacer mejor a los clientes. Se demuestra que la satisfacción del cliente tanto interna como externa es crucial, así como la atmósfera en el lugar de trabajo, el proceso de manejo de reclamos y los comentarios proporcionados por la gerencia. Lo más importante es que se demostró que la empresa puede obtener una ventaja competitiva a través de un servicio al cliente superior y que existe una relación positiva significativa entre las prácticas de gestión y la percepción de la satisfacción del cliente que apoya a la hipótesis.

Se propone que las prácticas de gestión directivas que influyen en el entorno laboral y facilitan la disposición de los empleados para servir mejor, dan como resultado una percepción positiva de la satisfacción del cliente por parte del empleado. Los empleados comentan que las prácticas administrativas sólidas ayudan a proporcionar mejores servicios a los clientes y, por lo tanto, los clientes se sentirían más satisfechos. Las prácticas de gestión, como las medi-

das de calidad del servicio, la respuesta rápida de los clientes y la gestión de las relaciones con los clientes, llevan a la satisfacción del cliente.

La satisfacción del cliente garantiza la devolución del cliente para un servicio repetido y para volver a experimentar el servicio. Los empleados de primera línea que están en contacto constante con los clientes conocen sus comportamientos, las demandas de la organización y pueden sugerir mejoras o modificaciones en las prácticas de gestión que se adapten a las demandas cambiantes del cliente. Este proceso o participación de los empleados en la modificación de las prácticas de gestión y la satisfacción del cliente les ayuda a desarrollar empoderamiento a nivel cognitivo y comienzan a tener un control total del trabajo que están haciendo atendiendo las demandas de los clientes.

Otro argumento es que la satisfacción del cliente mejora el rendimiento de los empleados solo si los empleados son conscientes de la misma. Si existe una falta de comunicación entre el cliente y los empleados de la organización, es posible que esto no se lleve a cabo. En tales casos, la percepción que tienen los empleados respecto a la satisfacción del cliente (basada en su respuesta) puede ayudar al empleado a tener más control sobre las actividades laborales.

Las prácticas administrativas sólidas proporcionan una sensación de poder, lo que brinda la confianza para percibir una mayor satisfacción del cliente. Este proceso continuo de prácticas de gestión y satisfacción del cliente proporciona a los empleados el estado mental de *poder hacerlo*, y actúa como un soporte superior en todo el proceso, como un entrenador que guía a los empleados a creer primero en uno mismo y, definitivamente, resulta en beneficios organizacionales.

Para concluir:

- El objetivo de este artículo fue analizar la relación directa e indirecta de las prácticas de gestión de la Alta Dirección con la percepción de la satisfacción del cliente en la industria automotriz e identificar los aspectos que afectan la satisfacción del cliente para descubrir cómo la administración de la Alta Dirección puede mejorarla.
- La percepción de la satisfacción del cliente es una variable mediadora, ya que está impulsada por prácticas gerenciales que emergen como el antecedente más importante de las prácticas de gestión. Por tanto, se concluye que la percepción de las prácticas de gestión y la satisfacción del cliente cubren todos los ámbitos básicos de una organización.
- Los empleados son el mayor activo para cualquier organización de servicios. Es una tarea alentadora para los gerentes desarrollar, capacitar y brindar atención personalizada a cada empleado para que los empleados contribuyan al trabajo de manera efectiva.
- Se discutió la importancia de las prácticas de gestión adecuadas, puesto que ayuda a desarrollar una percepción positiva entre los empleados y clientes. Las prácticas correctas harían los procesos más suaves, transparentes y aplicables, así como crear un entorno positivo y una percepción correcta en la mente del entorno.
- Los datos de este estudio se obtuvieron de diversas fuentes y publicaciones electrónicas. Las principales teorías y conceptos fueron la gestión de las relaciones con los clientes, la satisfacción del cliente, las prácticas de gestión y el proceso de gestión de quejas. Los resultados de la encuesta anual de satisfacción en Latinoamérica de la organización se utilizaron como datos secundarios para establecer los pilares del estudio y recopilar los resultados empíricos.
- El propósito fue dar pauta sobre cómo mejorar el servicio al cliente y así obtener una ventaja competitiva sobre los competidores y así generar una mayor satisfacción del cliente.
- Los resultados de este estudio muestran que hay varias formas en que la Alta Dirección puede mejorar la satisfacción del cliente.
- Se reveló que proporcionar a los trabajadores recursos y retroalimentación, así como mejorar la atmósfera en la organización, la Alta Dirección podría mejorar la satisfacción del cliente. Sobre la base de los hallazgos, se dieron sugerencias claras sobre cómo mejorar para aumentar la satisfacción del cliente y obtener una ventaja competitiva.

Referencias bibliográficas:

- Amabile, T. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Ashforth, B. (1989). Social Identity Theory and Organization. *Academy of Management*. 14, 20-39.
- Bell, C. & Zemke, R. (2006). *Managing knock your socks off service*. Helsinki: Rastor. pp. 22-24.
- Bowen, D & Schneider, B. (1990). The service organization: Human resources management is crucial. Published by Elsevier Inc.
- Buttle, F. (2009). *Customer Relationship Management: Concepts & Technologies*. UK: Elsevier Ltd., 4.
- Carter, P. & Carter, J. (2007). The Future of Supply Management: Organization. *Supply Chain Management Review*, 11(8), 37-43.
- Christopher, M. (1998). *Logistics and Supply Chain Management*. Financial Times, London.
- Closs, D.J. (2000). Preface. *Journal of Business Logistics*, 21(1).
- Evenson, R. (2011). *Customer Service Management Training: Quick and Easy Techniques for Great Results*. USA: Amacon Books.
- Gammelgaard, B. & Larson, P. (2001). Logistics Skills and Competencies for Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 27-49.
- Gerson, R. (1998). *Beyond Customer Service: Keeping Customers for Life*. USA: Course Technology Crisp. ProQuest
- Green, A. (2010). Building the Skills to Support a High Performance Supply Chain. *The Supply Chain E-Magazine*, July/August. www.scemagazine.com.
- Hartline, M. & Ferrell, O. (1996). The management of customer contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60, 52-70.
- Löytänä, J. & Korteso, K. (2011). *Customer Experience: From Service Business to Experience Business*. Helsinki: Talentum, 20-21.
- Lucas, R. (2012). *Customer Service: Skills for Success*. USA: McGraw Hill.
- Oksanen, T. (2010). GRM: *Taking Control Over Clients*, 55-74.
- Oliver, R. (1981). Measurement and Evaluation of Satisfaction Process. *Journal of Retailing* 57, 25-48.
- Rissanen, T. (2006). *Improving a Good Customer Service*. Jyväskylä: Pohjantähti, 15-17.

El *Balanced Scorecard*

como herramienta de gestión del Recurso Humano

Sergio Raúl López Nieto

Resumen

El *Balanced Scorecard* es una de las herramientas de gestión que ha llevado a las organizaciones a alcanzar objetivos y metas de desempeño. Aunque esta herramienta contempla el factor humano dentro de algunas de sus perspectivas, es recomendable la utilización de la herramienta a manera departamental para poder gestionar adecuadamente a los colaboradores con los que cuenta la organización. Esta aplicación debe realizarse principalmente en las pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), representan el 97% de las unidades económicas en México y que en algunos casos no poseen un departamento especializado en recursos humanos y que por ello también carecen de indicadores de medición que permitan conocer la evolución del personal acorde a un plan de vida y carrera.

Las micro y pequeñas empresas centran sus esfuerzos en el desarrollo de estrategias de mejora de la productividad, y las únicas métricas con las que cuentan para medir el factor humano son el índice de rotación de personal o ausentismo, además pocas organizaciones dan seguimiento a la adquisición y aplicación de las capacitaciones recibidas, dedicándose únicamente al cumplimiento de un programa.

Por lo anterior, el objetivo del presente artículo es el análisis de la información del *Balanced Scorecard* y la manera en que sus perspectivas pueden ser adecuadas al departamento de recursos humanos, así como presentar la manera en que las pequeñas y medianas empresas gestionan actualmente a su personal.

Palabras clave: *Balanced Scorecard*, Recurso Humano, gestión.

Introducción

El Recurso Humano es el mayor activo de las organizaciones, es por ello que la gestión, el entendimiento de sus necesidades y la retención del mismo son aspectos que las organizaciones actuales deben comprender, sin importar el giro, tamaño o productos que ofrezca.

En la actualidad, el valor del capital humano es uno de los elementos que mayormente cuidan las organizaciones, pues este elemento es el responsable de la operación y ejecución de las actividades operativas y desde luego administrativas. Sin embargo, en algunas empresas este factor no se gestiona de la manera correcta, derivado de cuestiones como la cultura organizacional, la falta de experiencia en

el desarrollo del personal, la falta de inclusión de este aspecto dentro de la planeación estratégica, o bien, la falta de alguna herramienta o metodología que permita dar seguimiento a este factor.

Por lo anterior, en el presente trabajo se propone el desarrollo de la herramienta del *Balanced Scorecard*, pero con una aplicación directa al departamento o área de Recursos Humanos; ya que, si bien esta herramienta se emplea de manera general para la empresa y ha traído grandes resultados para las organizaciones, es necesaria una aplicación en este factor que (al igual que los demás departamentos de la empresa) requiere de una planeación, un seguimiento y un control.

Marco Teórico

El *Balanced Scorecard*: El *Balanced Scorecard* es una herramienta desarrollada por Robert Kaplan y David Norton con la finalidad de generar mediciones en las diversas áreas sin enfocarse únicamente en la cuestión financiera. Esto con la finalidad de contar con métricas que contemplaran a todos los elementos que intervienen en algún proceso dentro de la organización.

El *Balanced Scorecard* (en adelante BSC; también conocido como Cuadro de Mando Integral) ha tenido gran impacto en las organizaciones y ha sido una herramienta para potencializar y dar seguimiento a los procesos y equipos de trabajo. La finalidad del BSC es generar ese vínculo entre la misión, la estrategia y la ejecución y medición al cumplimiento de las primeras desde una perspectiva estratégica (Kaplan & Norton, 2001).

Es necesario que el desarrollo del BSC se encuentre alineado, como ya se mencionó, a la misión, visión y objetivos de la empresa, ya que a través de ellos se logrará el cumplimiento de las estrategias organizacionales debido a que contempla cuatro perspectivas imprescindibles: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de los procesos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Las perspectivas que dan estructura al BSC contemplan a los elementos de la organización como un sistema integral, donde los diferentes departamentos o áreas tienen un grado de responsabilidad en el cumplimiento de las mismas, que se definen a través de indicadores o métricas que ayudan al desarrollo de la estrategia y a la toma de decisiones por parte del equipo directivo.

La perspectiva financiera es considerada mayormente en el BSC por que representa la liquidez de la organización reflejada principalmente en ingresos, egresos y aquellas actividades en las que se realizan inversiones de capital

como crecimiento, adquisición de nuevos bienes, *et sequens*. Sin embargo, es necesario que esta perspectiva contemple aspectos internos de la organización, tales como los recursos destinados a las diversas áreas buscando la mejora en el funcionamiento y operación de las mismas como la capacitación, renovación de equipos operativos, herramienta para la operación, entre otros.

La perspectiva del cliente cobra un gran valor debido a las relaciones que se tienen con él, además, representan (de una u otra forma) los ingresos a la compañía, sin este elemento el negocio no podría operar ni subsistir en el mercado. Por lo anterior, la mayoría de las compañías generan indicadores para medir la satisfacción de sus clientes, cuya finalidad es conocer y trabajar en aquellos aspectos que les permitan permanecer en el mercado, ampliar sus negocios, obtener nuevos clientes y satisfacer sus necesidades que permitirá generar fidelidad al momento de la compra.

La perspectiva de los procesos se centra en la ejecución de las actividades que desarrolla la organización. Tomando en cuenta el área de Recursos Humanos se contemplan los procedimientos de selección y reclutamiento de personal, así como la metodología de seguimiento y el plan de carrera de cada uno de los colaboradores.

Por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento está enfocada en la manera en que el Recurso Humano adquiere conocimientos, habilidades y la forma en que los aplica en la búsqueda de una promoción o mejoras en las condiciones económicas por sus actividades.

Gestión del Recurso Humano: La gestión del Recurso Humano es uno de los factores que deben incluirse en la planeación estratégica de cualquier organización, ya que el factor humano es el motor de las organizaciones y las que hacen posible el cumplimiento de sus ex-

pectativas y desarrollo; además, traen consigo beneficios para los mismos y para la empresa.

Una adecuada gestión del Recurso Humano conlleva una serie de factores y elementos que se deben considerar, desde un correcto reclutamiento y selección con las pruebas necesarias y determinando los requisitos necesarios para el puesto hasta el plan de carrera del colaborador.

Si la primera etapa, que es el proceso de selección y reclutamiento se desarrolla de manera adecuada y completa se obtendrá el candidato ideal para desempeñar las funciones requeridas por el puesto. Posterior a ello, será necesaria la inducción a la empresa para que el colaborador entienda el contexto sobre el cual se va a desenvolver, así como determinar si sus valores son sinérgicos con los de la organización. Además, debe sentirse en un ambiente de trabajo cordial, donde la motivación y el sentido de pertenencia hagan que el colaborador se incluya con éxito a las actividades para las cuales fue contratado.

Otro elemento a desarrollar con el colaborador es el aspecto de las competencias que, si bien ya cuenta con algunas, es necesario que se potencien y se desarrollen otras, según las necesidades de la organización. Para lograr lo anterior, es necesario el desarrollo de un programa de capacitación donde se determinen aquellos cursos necesarios para alcanzar el máximo nivel de los empleados de manera técnica-operativa o gerencial-administrativa dependiendo del puesto en el que se encuentre.

Por ello es necesario que los programas de capacitación no solo se centren en cumplir con los cursos establecidos, sino que se establezcan métricas que permitan conocer el grado de aplicación de las habilidades adquiridas en dichos cursos. Estos elementos dan soporte al departamento de Recursos Humanos y hace factible el desarrollo del talento humano, para así, de-

tear puntos de mejora y desarrollar acciones correctivas que logren erradicar las deficiencias que se pudieran presentar (Sánchez, 2016).

Competencias: De acuerdo con Rodríguez (2017) las competencias son las capacidades que poseen los seres humanos para poder responder ante el desarrollo o ejecución de una actividad. Comprenden conocimientos llamados por algunos autores como *saber*, actitudes también nombradas *Saber ser* y habilidades o *saber hacer*. Estas capacidades permiten a los colaboradores de la organización desempeñarse en un puesto de trabajo donde aplican cada una de ellas. Existe una clasificación respecto a las competencias laborales: BÁSICAS, CONDUCTUALES Y FUNCIONALES.

Las COMPETENCIAS BÁSICAS son las que se adquieren en la formación académica desde la educación básica hasta la profesional con la finalidad de una mejor integración a la sociedad. Dichas competencias son, principalmente, las traducidas en las áreas de lenguaje y comunicación, así como aquellas que requieren de aspectos numéricos, como la resolución de problemas, análisis de información, por mencionar algunas.

Las COMPETENCIAS CONDUCTUALES se reflejan mayormente en la obtención de resultados destacados en el trabajo o aquellos aspectos de desempeño que sobrepasan los estándares definidos por la organización, los principales ejemplos son la proactividad, la innovación, el emprendedurismo y la flexibilidad.

Finalmente, las COMPETENCIAS FUNCIONALES son aquellas que se aplican en la ejecución de la actividad, es decir, son competencias *técnicas* aplicadas en el desempeño y que comprenden cierto grado de calidad y cumplimiento a estándares. Estas competencias pueden ser habilidad manual, de programación o manejo de equipos y herramientas.

Capacitación: Chiavenato (2009) define a la capacitación como un proceso estratégico, aplicado al personal, por medio del cual se adquieren y desarrollan conocimientos y habilidades específicas para realizar un trabajo y que modifica actitudes con respecto al puesto de trabajo.

La labor de capacitar al personal, es responsabilidad del área de Recursos Humanos de la organización, contemplando las etapas de integración de los colaboradores, su desarrollo, desempeño y progreso dentro de la misma. Es por esto que la capacitación es un elemento imprescindible para las empresas ya que regula los conocimientos y habilidades del personal y garantiza un correcto desempeño que busca la eficiencia y productividad.

En todas las organizaciones, siempre se busca la eficiencia y mejora de los procesos sin distinción de que se ofrezca un producto o servicio, es por ello que, dentro de las estrategias definidas en conjunto con la Alta Dirección, la capacitación debe ser un elemento a contemplar como base para alcanzar el beneficio de manera interna y externa.

De manera interna, la empresa obtiene beneficios como procesos controlados, calidad, ejecución de tareas eficientes y reducción de mermas. De forma externa, los beneficios se reflejan en el incremento de las ventas, nuevos clientes y posicionamiento en el mercado. Lo anterior no sería posible sin la aportación del capital humano, quienes a través del desarrollo de habilidades y técnicas hacen posible la obtención de productos de calidad y con el menor desperdicio posible, donde la capacitación es la herramienta principal que permite el alcance de estos objetivos (Bermúdez, 2015).

Indicadores

En las organizaciones se deben establecer indicadores de medición para saber el desempeño que se tiene por departamento y en conjunto,

con la finalidad de tomar decisiones y realizar la planeación estratégica más conveniente a la situación actual. *Lo que no se mide no se controla y no se mejora*, ya que el obtener datos duros de los procesos permite ver el funcionamiento sistémico de la organización y el alcance de resultados.

Para lo anterior, se establecen métricas que (a través de un valor numérico) proporcionan información y permiten realizar comparativos. De acuerdo con Bonnefoy (2005) un indicador es una medida que describe cuan bien se desarrollan los objetivos de un programa, un proyecto o la gestión de una institución. Dichos indicadores deben ser medidos a través de escalas de referencia que permitan ser alcanzables y que determinen el cumplimiento.

En contraste con la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2000), un indicador es una unidad de medida que da seguimiento y evaluación a los aspectos y variables clave en una organización mediante la comparación en el tiempo.

Por lo anterior, los indicadores de desempeño son instrumentos de medición de las variables que se asocian a un proceso y que se aplican en periodos determinados para verificar el cumplimiento de objetivos y que pueden ser cualitativos o cuantitativos. La información que proporcionan muestran el estatus de los procesos, de los productos terminados, de las materias primas y de los objetivos generales de la organización. Los indicadores deben tener las siguientes características:

- Específicos
- Medibles
- Alcanzables
- Relevantes
- Tener tiempo definido

Método

La importancia de la gestión del Recurso Humano radica en los beneficios que se pueden obtener de manera corporativa. El uso de herramientas de gestión aunado a metodologías y procesos de mejora harán posible el desarrollo de las organizaciones de manera rápida debido a un planteamiento y seguimiento de actividades.

Para el desarrollo del Modelo *Balanced Scorecard* aplicado al departamento de Recursos Humanos se tomaron como base tres organizaciones ubicadas en la Ciudad de Puebla. En las cuales se aplicó el instrumento entrevista (véase Apéndice A) a los responsables del área con la finalidad de entender el funcionamiento de las mismas. Dichas entrevistas se realizaron en los días 14, 18 y 19 de diciembre de 2018 en las instalaciones de cada organización. Las características principales de cada empresa, se muestran en la Tabla 1.

Característica	Organización 1	Organización 2	Organización 3
Tamaño de la organización*	Pequeña	Mediana	Mediana
Sector	Manufacturero	Manufacturero	Manufacturero y Servicios
Procedimientos Documentados	Conforme a Norma ISO 9001:2015	Conforme a Norma ISO 9001:2015	No cuenta con procedimientos documentados
Cuenta con departamento de Recursos Humanos	Si	Si	Si
Cuenta con un Programa de Capacitación	Si	Si	No
Cuenta con Planeación estratégica Anual	Si	Si	No
Se tiene conocimiento y aplicación de la herramienta <i>Balanced Scorecard</i>	No	No	No
Cuenta con indicadores de desempeño para las diversas áreas incluyendo Recursos Humanos	Si	Si	Sólo para las áreas operativas y de servicio
Años de presencia en el mercado	3	1,5	5

Tabla 1. Caracterización de las organizaciones analizadas.

Nota*: De acuerdo a la clasificación del INEGI por número de empleados. Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por las organizaciones.

Tomando como base la información dada en la Tabla 1, el 97% de las empresas que hacen funcionar la economía del país son Micro, Pequeñas y Medianas empresas, donde la carencia de herramientas de gestión, como el *Balanced Scorecard*, hacen que persistan un tiempo promedio de 7.7 años en el mercado (INEGI, 2015).

De acuerdo a la experiencia adquirida en los centros de trabajo descritos en la Tabla 1, se ha concluido que la aplicación de la herramienta *Balanced Scorecard* en las Micro y Pequeñas empresas permitirá una mejor gestión de los procesos a través de indicadores medibles en el tiempo y haciendo un énfasis en el departamento de Recursos Humanos, que en los tres casos reporta una rotación promedio de tres elementos por mes. Para lo anterior se desarrolló la siguiente metodología:

- Revisión de la literatura para clarificar los conceptos de *Balanced Scorecard* o cuadro de mando integral, Gestión del Recurso Humano, Competencias, Capacitación e Indicadores. En este aspecto se toman en cuenta las perspectivas que comprende el *Balanced Scorecard*, los elementos que abarca la gestión del Recurso Humano, la clasificación de las competencias, la importancia de la capacitación del Recurso Humano y las características de los indicadores de gestión.
- Se revisó el historial del programa de capacitación de las tres organizaciones en el 2017 y 2018 con la finalidad de analizar el comportamiento del departamento y la gestión del Recurso Humano. Con esta revisión se logró el entendimiento de cómo funcionan las áreas en las tres organizaciones y cuál es la metodología de seguimiento para el Recurso Humano.
- Se revisó el número de rotaciones mensuales para entender si la gestión anterior es congruente con los resultados presentados y conocer los motivos por los cuales se da este fenómeno.
- Se preguntó sobre la manera en que se gestiona el Recurso Humano, con la finalidad de conocer si existe documentación referente a este rubro que permita un seguimiento a través de un proceso gestionado por etapas.

- Se cuestionó sobre la cantidad de recursos destinados a capacitación y adiestramiento, puesto que el *Balanced Scorecard* contempla la perspectiva financiera y es recomendable que se destine algún porcentaje monetario a la gestión del Recurso Humano.
- Se observaron las áreas de trabajo y las condiciones sobre las cuales labora cada una de las organizaciones, para determinar si eran adecuadas, seguras y cumplían con los lineamientos establecidos por la normatividad respecto a los centros de trabajo.

Lo anterior se realizó de manera presencial a través de la observación y una entrevista a los responsables de los departamentos de Recursos Humanos (véase Apéndice A).

Resultados

Tomando como base las entrevistas realizadas a los departamentos de Recursos Humanos y la observación de las instalaciones de trabajo de cada una de ellas se obtuvo información sobre la forma en que se administra el Recurso Humano, el seguimiento que se da a la formación, desarrollo y generación de competencias.

Además, con el recorrido en las instalaciones se pudo observar la manera en que se encuentran las estaciones de trabajo y las condiciones sobre las cuales operan los trabajadores, con la finalidad de contrastar las respuestas de los responsables de Recursos Humanos con la realidad que se presenta en la organización. De manera general, la información recabada con el instrumento de medición se presenta en la Tabla 2.

Se obtienen situaciones en las que el Recurso Humano es gestionado de manera incorrecta o parcial, dejándolo como un elemento no primordial que necesita ser valorado y atendido en sus necesidades.

Aspecto de la metodología	Organización 1	Organización 2	Organización 3
Historia del Programa de Capacitación	Año 2017: -12 cursos programados 11 ejecutados de los cuales tres fueron reprogramados. Año 2018: -14 cursos programados +12 ejecutados y cinco reprogramados	Año 2017: -8 cursos programados -3 cursos ejecutados Año 2018: -12 cursos programados -5 ejecutados	Año 2017 y 2018 sin planteamiento del Programa de Capacitación
Rotaciones mensuales promedio	1 (clima laboral, sueldo, crecimiento)	6 (sueldo, no respeto a las actividades del perfil)	3 (estrés)
Gestión del Recurso Humano	Cuenta con procedimientos documentados e indicadores base	Se cuenta con un procedimiento, pero no se cumple en cada etapa de selección, reclutamiento, capacitación y desarrollo	No se tiene algún procedimiento documentado que permita determinar cómo se gestiona el talento humano.
Recursos destinados a Capacitación	Entre 10,000 y 15,000 anuales	Menos de 5,000	No hay recursos destinados a capacitación
Indicadores de medición para el departamento	2 (rotación y ausentismo)	1 (rotación)	Ninguno
Condiciones laborales	Adecuadas, aunque falta EPP, iluminación (en algunos áreas), uniformes, los operarios mencionan que se presentan elevadas temperaturas en primavera y verano	Instalaciones nuevas, sin embargo, no óptimas para el desarrollo del trabajo; pisos con producto que puede provocar accidentes, estrés térmico, uniformes en malas condiciones, falta de EPP	Adecuadas, aunque el almacenamiento de equipos no es correcto y puede provocar accidentes, tensión cuando el director general y el gerente comercial se encuentran en las instalaciones

Tabla 2. Resultados obtenidos con el instrumento.

Fuente: Elaboración propia con la información proporcionada por las organizaciones.

Tomando las perspectivas del *Balanced Scorecard*, el aspecto financiero debe ser entendido (desde el enfoque de Recurso Humano) como el elemento que satisfaga las necesidades del colaborador, cumpliendo con lo establecido por la ley y acorde a las actividades desempeñadas, que en algunos de los casos estudiados ha sido motivo de separación del colaborador. La perspectiva de los procesos del área de Recursos Humanos, debe contemplar los procedimientos de selección, reclutamiento, capacitación y desarrollo de personal, sin embargo, en los casos estudiados no se aplica correctamente y en algunos es prácticamente nulo. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento va de la mano con la forma en que se administra lo descrito en la perspectiva anterior, pues *aquello que no se mide ni se mejora* puede seguir generando situaciones complicadas en la organización, como un mal clima organizacional, ambiente inadecuado, alta rotación, despidos, entre otros.

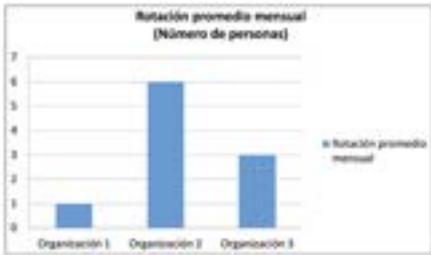
Un aspecto que cobra importancia en el *Balanced Scorecard* es la perspectiva del cliente; si se habla de Recursos Humanos, el cliente es

el personal de la organización y conocer sobre sus necesidades y expectativas permitirá gestionarla y cumplirlas creando valor para la organización de manera interna y externa. En las Gráficas 1, 2 y 3 se muestran algunos resultados obtenidos con el instrumento de medición:



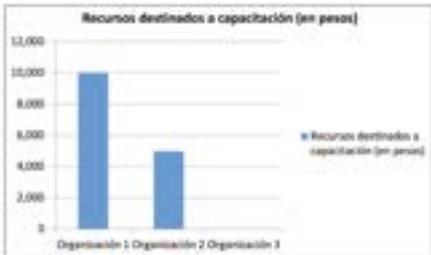
Gráfica 1. Resultados de cursos programados vs. ejecutados (años 2017 y 2018).

Fuente: Elaboración propia con los resultados obtenidos.



Gráfica 2. Resultados de rotación promedio mensual.

Fuente: Elaboración propia con los resultados obtenidos.



Gráfica 3. Recursos destinados a capacitación.

Discusión

Una gestión del Recurso Humano a través de la herramienta del *Balanced Scorecard* permitirá contemplar elementos de manera completa y medible en un tiempo determinado. En las organizaciones pequeñas y medianas (como las presentadas en este documento) se tiene deficiencias en la manera de administrar el talento humano, ya que en algunos casos se pone mayor énfasis en la productividad, dejando de lado la mano de obra que forma parte de este factor de éxito.

Contemplando que el Recurso Humano debe ser correctamente gestionado desde la selección y reclutamiento del personal hasta la culminación con el desarrollo del plan de carrera, se deben desarrollar las métricas pertinentes para determinar el grado de cumplimiento a los objetivos y metas planteadas por la organización. El Recurso Humano debe ser visto desde las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard*:

- La perspectiva del cliente, ya que los colaboradores forman parte de la organización y son clientes internos del departamento de recursos humanos, responsable de satisfacer sus necesidades como un salario adecuado, un ambiente laboral satisfactorio, un plan de desarrollo y promoción profesional, *et sequens*.
- La perspectiva financiera va de acuerdo con el tipo de actividad que desempeñe el trabajador, sin embargo, debe ser conforme a lo establecido por la ley. Además, es recomendable contemplar los recursos destinados al desarrollo, capacitación, adiestramiento, EPP y otros requerimientos por parte de los colaboradores.
- La perspectiva de los procesos, es uno de los aspectos en los que debe involucrarse mayormente el departamento de Recursos

Humanos, pues a través de la documentación, implementación y ejecución de procedimientos se logrará una adecuada gestión del talento humano. Aunado a esto es necesario contemplar el aspecto de cumplimiento a la capacitación y desarrollo del personal, que permitirá dar seguimiento sobre los resultados obtenidos y la forma de potenciar las habilidades de los trabajadores.

- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento debe ser uno de los elementos que la organización debe analizar a través del seguimiento y evaluación del personal para conocer cómo ha evolucionado su curva de aprendizaje y generar las estrategias para continuar con el desarrollo y capacitación del mismo.

Por ello, es recomendable que el *Balanced Scorecard* que se realiza de manera general para la empresa, también se realice a manera departamental en el área de Recursos Humanos, a través del establecimiento de aspectos a cumplir y los indicadores a través de los cuales se medirán. Deben ser objetivos alcanzables y con un rango que los mismos procesos permitan.

Esta visión permitirá un mejor seguimiento a personal y a los indicadores de cumplimiento, que servirán como impulso para el desarrollo de las actividades productivas y para la mejora de los procesos que se reflejará en el éxito de la organización desde la perspectiva de un sistema integral funcional. Por lo anterior, se propone una estructura del *Balanced Scorecard* para el departamento de Recursos Humanos, para un seguimiento por parte de las organizaciones analizadas (véase Apéndice B).

Referencias bibliográficas:

- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. (2000). *Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas*. Madrid.
- Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las PYMES. *Intersedes*, 3-25.
- Bonnefoy, J. C. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2015). *INEGI*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/>
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001). The strategy focused organization: How *Balanced Scorecard* companies thrive in the newbusiness environment. *Harvard Business School Press*.
- Rodríguez García, G. (2017). ¿Qué son las competencias laborales? *Contribuciones a la economía*, 1-39.
- Sánchez, E. (2016). Recursos Humanos: La planificación estratégica de los Recursos Humanos. *Escuela de Organización Industrial*, 3-13.

Apéndices

Apéndice A.

Entrevista realizada a los responsables de Departamento de Recursos Humanos

Nombre: _____

Edad: _____ Sexo: _____ Puesto: _____

¿Cómo se gestiona el Recurso Humano en la Organización?

¿Se tiene definido un procedimiento de selección y reclutamiento?

¿Se cuenta con un programa de capacitación? ¿Quién y cómo se elabora?

¿Se tiene definida una estructura de evaluación del desempeño?

¿Qué cantidad de recursos monetarios se destinan a la capacitación?

¿Cuál es el promedio mensual de rotación de personal?

¿Se conocen las necesidades de los colaboradores?

¿La Alta Dirección contempla al departamento de Recursos Humanos dentro de la planeación estratégica?

¿Se tiene algún concepto referente al Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral?

Apéndice B. Propuesta de aplicación del Balanced Scorecard en los departamentos de Recursos Humanos.

Este cuadro muestra de forma general y concentrada las perspectivas correspondientes al Balanced Scorecard, cada organización determinará qué objetivos planteará, así como los indicadores más convenientes al departamento de Recursos Humanos. Si se cuenta con algún tipo de indicador histórico se recomienda utilizarlo como referencia, de lo contrario, es necesaria una revisión de aquellos documentos y archivos que permitan definir a los objetivos mismos y las metas a plantear.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Forma de obtener el indicador	Semáforos			Resultado actual
				Peligro	Precaución	Meta	
FINANCIERA	En esta parte se debe plantear el objetivo que busca el departamento de Recursos Humanos de acuerdo a la perspectiva presentada, se recomienda el cumplimiento a las características SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Realista, Tiempo definido) Por ejemplo: Cumplir con el programa de capacitación en las fechas establecidas	Es la métrica establecida para el objetivo estratégico, en este caso puede ser un valor numérico, un porcentaje, monto, etc., la organización determina que sistema de medición es más conveniente de acuerdo con sus procesos. Por ejemplo: % de cumplimiento al programa de capacitación. Número de personas con rotación mensual	Se desarrollará de acuerdo a las métricas más convenientes a la organización, determinando las fuentes que proveerán dicha información y la aplicación numérica que corresponda: Por ejemplo: (Capacitaciones Programadas/ Capacitaciones Realizadas)*100 (porcentaje) Fuente: Programa de Capacitación	En este punto se colocarán los parámetros que se tendrán contemplados para cada indicador, es decir, un máximo y un mínimo de acuerdo a la métrica definida por el departamento. Además debe establecerse la meta a alcanzar la cual debe ser realista, ya que de ella dependerá el rango de peligro y precaución. Por ejemplo: Índice de cumplimiento de capacitación mensual Meta: 90% Precaución: 85% Peligro: 80%	Se colocará el valor obtenido por el indicador, el cual reflejará el grado de cumplimiento a la meta del objetivo		
CLIENTE (COLABORADOR)							
PROCESOS (SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO)							
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO (FORMACIÓN Y COMPETENCIA)							

Fuente: Elaboración propia.

La estrategia de Recursos Humanos

en los centros de TI de las IES

Manuel Pérez Lara Vicuña

Resumen

Este artículo aborda el tema de la estrategia de los Recursos Humanos en lo relativo a las organizaciones que manejan personas empleadas en las Instituciones de Educación Superior (IES) sistematizadas y que requieren ser competitivas, poco costosas y de calidad en un mundo globalizado y demandante.

Se hace una revisión de los factores tecnológicos de los sistemas de información, la informática, las funciones y estrategias de Recursos Humanos, todo con base en los nuevos requerimientos que actualmente tienen las IES para ser más competitivas, de calidad y de bajo costo.

Las implicaciones que los avances tecnológicos, especialmente en la comunicación, Internet y herramientas altamente sofisticadas, se han permeado en las empresas y son requeridas por todas las organizaciones. Eso ha motivado nuevos requerimientos en la preparación, habilidades y capacidades de los empleados de informática y relacionados, situación que tiene que ser actualizada de manera permanente para mantener a las IES en la delgada línea de la competitividad mundial.

Palabras clave: Sistemas de información, tecnología informática, centros de cómputo, factor humano en la informática, estrategia competitiva, instituciones de educación superior.

Introducción

El objetivo del presente artículo es analizar y presentar las consideraciones necesarias del factor humano de una Institución de Educación Superior (IES) en cuanto a los centros de cómputo e informática, que hoy día son parte fundamental de cualquier empresa. Se trata de orientar a quienes desean tener un mayor conocimiento de cómo han cambiado las estrategias de recursos humanos en lo relativo a la tecnología de información, dadas las condiciones actuales de la evolución tecnológica (Schwab, 2017).

Con este artículo se pretende analizar algunos factores del Recurso Humano que labora en las áreas de informática de las IES, quienes requieren, además de una excelente preparación técnica, una gran capacidad para afrontar retos y brindar soluciones de manera casi inmediata. No porque las actividades del resto del personal sean de menor importancia, sino que

son roles de desempeño muy distintos. ¿Qué haríamos en nuestros días si por alguna situación fortuita, fallara o fuera de alguna manera errónea la información que nos brindan los sistemas de información en las organizaciones, especialmente en las IES?

Sin duda, una de las variables más importantes que hay que considerar a la hora de implementar un nuevo Sistema de Información, es la incidencia y reacciones que tienen las personas hacia estos, ya que son ellas las que los manipularán. Un sistema de información puede fallar como consecuencia de una capacitación insuficiente del personal que lo utilizará; puesto que se tratan de sistemas complejos que involucran varias actividades a la vez y al ser el cambio demasiado drástico, puede provocar fallas en el funcionamiento de este, teniendo en cuenta que no todas las personas entienden de la misma forma las cosas (Llanos, 2016).

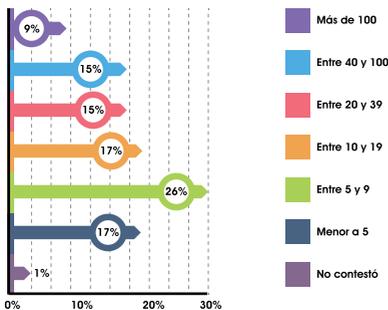
Como lo menciona Delgadillo (2009), la administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas, proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

Marco Teórico

Los Centros de Cómputo y la Tecnología de la Información (TI)

Un Centro de Cómputo y la Tecnología de la Información, representan un área en la organización, cuyo principal objetivo es satisfacer las necesidades de información de la empresa, de manera veraz y oportuna. Su función es apoyar la labor administrativa para hacerla más segura, fluida y simplificada (Jara, 2011).

En las Institución de Educación Superior de México existe una fuerte tendencia a centralizar la función de Tecnología de la Información (TI), siendo esta la mejor práctica para enfocar los esfuerzos hacia un objetivo común. El desarrollo de TI en las IES ha implicado, en general, un mayor crecimiento, sin embargo, aún se queda corto en relación a su tamaño y especialización que actualmente se requiere. En la Gráfica 1, se aprecia el número total directo de personal de TI que labora en una institución educativa.

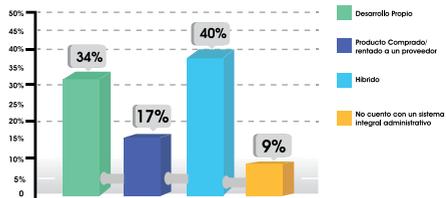


Gráfica 1. Número total de personal de TI que cuenta la Institución de Educación Superior.

Fuente: Estado actual de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en las Instituciones de Educación Superior en México (ANUIES, 2017).

También es requerido considerar a las IES que han logrado realizar avances importantes en la integración de los sistemas de información, tanto administrativos como de control de las funciones y actividades académicas. El trabajo que han realizado las IES para mantenerse operativas y ser competitivas ha sido fundamental en los últimos años.

Los modelos implementados y sistematizados en las Instituciones de Educación Superior sobrepasan ya los 20 años en muchas de ellas. Lo que inició como un sistema para facilitar la administración académica y administrativa de la IES, se ha ido convirtiendo en una herramienta que mejora la atención a los estudiantes y profesores (véase Gráfica 2). Algunas instituciones han adquirido el sistema de proveedores externos, pero otras han optado por desarrollar un propio e irlo adaptando a los cambios y necesidades de la institución.



Gráfica 2. IES que cuentan con un Sistema Integral Administrativo.

Fuente: Estado actual de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en las Instituciones de Educación Superior en México (ANUIES, 2017).

Como se aprecia en la Gráfica 2, el 34% de las IES ya cuentan con un sistema integral administrativo desarrollado dentro de la institución. El 17% adquirieron o rentaron el sistema y sus servicios y el 40% posee una solución híbrida o mixta, es decir, tienen una parte comprada y/o

rentada y otra parte desarrollada por la misma institución. De cualquier manera, aún existen instituciones que carecen de un sistema integrado, situación que las puede perjudicar en ámbitos de competencia, eficiencia y servicio a sus usuarios.

Considerando lo anterior, el centro de cómputo es responsable de centralizar, custodiar y procesar la mayoría de los datos con los que opera la Institución de Educación Superior. Prácticamente todas las actividades de las demás áreas se apoyan en la información que les proporciona dicho centro, mediante los sistemas de información de la IES.

La toma de decisiones depende en gran medida de la capacidad, veracidad y rapidez de respuesta del proceso de datos y filtrado de la información a todos los niveles (Laudon, 2016). Por lo tanto, la mayoría de las organizaciones no escatiman las inversiones para proveer el equipo técnico (material y humano) necesario. De hecho, en la mayoría de las organizaciones el centro de cómputo y los gastos e inversiones en TI absorben la mayor parte del presupuesto. La importancia que tiene TI dentro de la organización, la coloca en una posición que influye incluso en una gran parte de las decisiones administrativas y de proyección de la organización o institución.

Dado que los sistemas de información son fundamentales en la actualidad para apoyar la toma de decisiones, Laudon y Laudon (2016) mencionan tres tipos básicos para la toma de decisiones (véase Figura 1):

- **No estructuradas:** Decisiones eventuales pero que tienen un desempeño fundamental en la empresa. Estas las toma el comité directivo, altos directivos o dueños y accionistas.

- **Estructuradas:** Que son pequeñas decisiones de tipo rutinario y cotidiano, donde la mayoría de ellas ya están documentadas y tienen procesos definidos, en muchos casos automáticos. Esas se llevan a cabo en la parte operacional de la organización.
- **Semiestructuradas:** Decisiones que tienen un componente estructurado y otro no estructurado, las cuales son resueltas por la gerencia media.

Estos objetivos de tomar decisiones oportunas, rápidas, sin error y con riesgo evaluado (cuando procede), es el objetivo primordial de los sistemas de información hoy en día. Para lograrlo es necesario tener consolidado un centro de cómputo y de informática que tenga el personal idóneo para las actividades que se encomiendan.



Figura 1. Requerimientos de información de los grupos encargados de tomar decisiones clave en una organización.

Fuente: Sistemas de Información Gerencial (Laudon y Laudon, 2016).

La gerencia de nivel medio necesita sistemas para ayudar con las actividades de monitoreo, control, toma de decisiones y administrativas. El principal problema con el que tratan dichos sistemas es este: ¿funcionan bien las cosas?

El estudio de los sistemas de información es un campo multidisciplinario. No hay ninguna teoría o perspectiva dominante. La Figura 2, ilustra las principales disciplinas que contribuyen a los problemas, las cuestiones y las soluciones

en el estudio de los sistemas de información. En general, el campo se puede dividir en metodologías técnicas y del comportamiento. Los sistemas de información son sistemas socio técnicos. Aunque están compuestos de equipos, dispositivos y tecnología, requieren de considerables inversiones sociales, organizacionales e intelectuales para que funcionen de manera apropiada.

Sin embargo, los sistemas de información están cambiando día con día de la mano de la tecnología, el almacenamiento y las redes, se han venido comportando acorde a leyes fundamentales:

- En 1965, Gordon Moore (co-fundador en 1968 de la compañía Intel) y mencionado por Cheang (2005) y Velasco (2012), afirmó que el número de transistores por centímetro cuadrado en un circuito integrado se duplicaba cada año y que la tendencia continuaría durante las siguientes dos décadas. Más tarde en 1975, Moore modificó su propia afirmación y predijo que el ritmo bajaría y que la densidad de transistores (y por lo tanto su potencial), se duplicaría aproximadamente cada 18 meses, sin poner una fecha límite.
- La ley del Almacenamiento masivo, que tampoco es ley, ha sostenido y así ha sucedido, que el poder de almacenamiento de un dispositivo electrónico se duplica cada año (Lyman y Varian, 2003)
- Metcalf (mencionado por Larrosa, 2011), afirmó que el valor y poder de una red aumenta de forma exponencial como una función del número de miembros de la red.

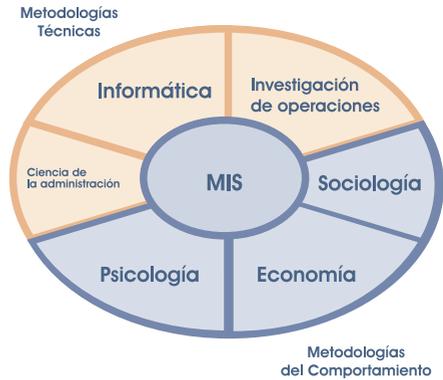


Figura 2. Metodologías contemporáneas para los sistemas de información.

Fuente: Sistemas de Información Gerencial (Laudon y Laudon, 2016).

Estos enunciados revelan que es y ha sido inevitable que la tecnología y las redes estén en constante crecimiento. En punto fundamental y retomando el tema de investigación de este artículo, es ¿cómo repercuten estos avances y muchos más en el trabajo de las personas?

Sin embargo, un gran número de IES se apoyan en empresas *outsourcing* para soportar su crecimiento sin incrementar el personal que labora para el centro de cómputo y de informática. Los departamentos de Tecnologías de Información en las IES cada vez hacen más este tipo de contrataciones externas principalmente para no incrementar la nómina. La capacitación y nivel que este tipo de personal requiere reaccionar de forma rápida ante la demanda de los servicios de informática y apoyo en sistemas de cómputo que cada vez son más altos en las IES (véase Figura 3).

Es importante comentar que tener *outsourcing* es una forma de enfrentar y resolver los problemas de sistematización de procesos y tecnología que pueden presentar las IES, sin embargo, el personal y tecnología que ocupan estas empresas externas no dependen de la IES, es

decir, no forman parte de la comunidad educativa, situación que puede provocar que no adquieran y desarrollen una tecnología propia, respaldada con personal interno para la solución de posibles problemas, o bien, la realización de mejorar a los procesos actuales.

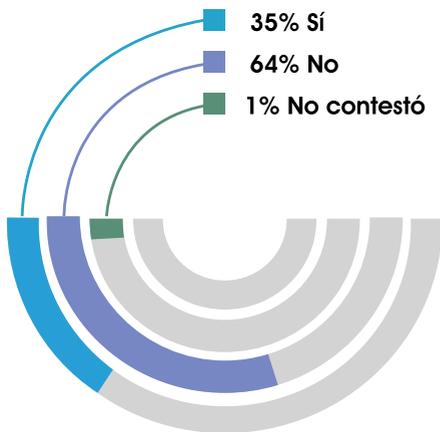


Figura 3. Porcentaje de IES que contratan personal de outsourcing para apoyar la operación de TI.

Nota: Solo 1 de cada 3 IES se apoyan en personal de outsourcing para la operación de TI. Fuente: Estado actual de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en las Instituciones de Educación Superior en México (ANUIES, 2017).

Funciones de recursos humanos

Respecto al personal que labora en un centro de cómputo o informática en una IES, Butteriss (2001) hace una propuesta sobre el papel y la función que tienen los Recursos Humanos en las empresas en la actualidad (véase Tabla 1):

- Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar la empresa.
- Desarrollo de talento Ejecutivo.
- Desarrollo de iniciativas de formación para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes.
- Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados.

- Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en toda la empresa.

Sin embargo, la administración del talento y las funciones de Recursos Humanos, deben tener una planificación que ajuste con la estrategia, objetivos y planes de negocio de la organización y estos, a su vez, en la administración estratégica de la institución.

	Recursos Humanos Ayer	Recursos Humanos Hoy
Rol	Político, Centralizado	Descentralizado; miembro de los equipos directivos de cada división
Captación y selección de personal	Pone anuncios, dirige entrevistas y chequea referencias	Predefine requisitos futuros de personal y capacidades que respalden el plan estratégico; desarrolla programas para ser un lugar atractivo en el que trabajar
Retribución	Transaccional y centrado administrativamente. Prácticas incoherentes dentro de la empresa	Diseña planes de actuación equitativos que vinculan la retribución con la actuación divisional de la empresa
Desarrollo ejecutivo e individual	Informal y depende de cada directivo	Identificación de competencias organizacionales e individuales clave que respalden la empresa; planes para contratarlos
Empleado	Errático e Incoherente	Planes de comunicación y acción; visión, valores, planes
Políticas y Procedimientos	Rígidos, pero se rompen muchas reglas	Líneas guía ligadas a tendencias empresariales y condiciones emergentes

Tabla 1. Redefiniendo y reestructurando la función de recursos humanos.

Fuente: Reinventando recursos humanos (Butteriss, 2001).

La estrategia de Recursos Humanos

Este planteamiento respecto al desarrollo del factor humano en los centros de cómputo e informática de una IES, requiere de una estrategia. Dessler (2009) señala que un plan estratégico es aquel con el cual una empresa diseña para empatar sus fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas, a fin de mantener una ventaja competitiva.

Tener un programa de administración estratégica del capital humano es un factor decisivo para la correcta implementación de esa estrategia. De cualquier modo, la estrategia de Recursos Humanos en la organización, debe hacer evidente las relaciones de las personas ante los directivos y otros trabajadores.

Recursos Humanos se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores. La administración estratégica forma parte del proceso de la planeación estratégica, la cual implica una planeación y su consecuente implementación.

La función de Recursos Humanos está compuesta, generalmente, por áreas tales como: reclutamiento y selección, compensaciones y beneficios, formación y desarrollo, operaciones; dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos se lleve a cabo. Podrían existir otras áreas con distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina, el manejo de las relaciones con sindicatos, *et sequens*.

Las personas realizan las funciones administrativas relativas al personal tales como planeación, organización, capacitación, integración de personal, dirección y control, entre otras. Todos estos recursos deben estar alineados al logro de los objetivos y metas de la empresa y para ello es requerido tener tanto procesos de negocio como una estrategia (véase Figura 4).

Según lo propuesto por Dessler (2009) la planeación estratégica forma parte del proceso de la administración estratégica y este plan debe orientar y mantener un orden equilibrado entre las demandas y las capacidades de la organización y el medio donde esta se desenvuelve.



Figura 4. El proceso de administración estratégica.
Fuente: Administración del recurso humano (Dessler, 2009).

En la Figura 4 se muestra la propuesta de Dessler (2009) expresada en un diagrama de la planeación estratégica, que inicia con las preguntas ¿dónde estamos ahora? y ¿dónde queremos estar? En la actualidad, el mejor plan estratégico está orientado al *cliente*, no como antes que estaba orientado al *producto* (Giuliani y Larios-Gómez, 2017). La estrategia de la administración de recursos Humanos requiere de la formulación y ejecución de las políticas y prácticas que generan las competencias y comportamientos que la organización requiere para lograr sus objetivos (Dessler, 2009).

Según Reinoso (2013) la planificación estratégica de Recursos Humanos es el proceso que una empresa utiliza para asegurarse de que dispone del número apropiado y el tipo adecuado de personas para proporcionar un nivel determinado de bienes o de servicios futuros. Sin embargo, en la época actual donde las empresas requieren necesariamente de los sistemas de información, la estrategia de Recursos Humanos debe necesariamente considerar los avances tecnológicos con los que los empleados y trabajadores tendrán que hacer frente. Una parte muy importante radica en la capacitación y desarrollo del personal y en estos temas, es donde debe darse un gran apoyo.

Estos servicios abarcan diversas iniciativas y conceptos; se identifican como principales los programas de incubación y aceleración, aunque existen iniciativas innovadoras para fomentar la colaboración de cara a la capacitación de emprendedores y modelos de innovación abierta (García e Iglesias, 2017). Las diferentes herramientas de capacitación, clasificadas según la fase de desarrollo de modelos de innovación abierta se muestran en la Figura 5.

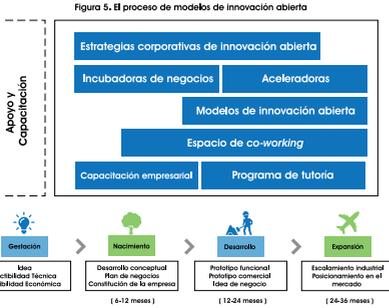


Figura 5. El proceso de modelos de innovación abierta
 Nota: Situación actual y recomendaciones. Fuente: Economía digital en América Latina y el Caribe. García e Iglesias (BID, 2017).

Las aceleradoras e incubadoras (también conocidas como creadoras de compañías) se conforman como vehículos de inversión innovadores y proveedores de servicios de negocios que promueven el emprendimiento en todo el mundo, ayudando a una completa generación de jóvenes empresas, y particularmente a aquellos modelos de innovación abierta de base tecnológica, a crecer, prosperar y expandirse.

Estos programas se han convertido para muchas empresas de nueva creación en el principal apoyo y fuente de conocimiento. La distinción entre unas y otras no es siempre clara, ya que en muchos casos se mezclan las condiciones del servicio que proporcionan unas y otras. Sin embargo, la situación es compleja, el creciente auge de la tecnología también amenaza puestos de trabajo. Por ejemplo, en Asia aún las empresas no están listas para la alta tecnificación. En 2014 en China quitando las empresas automotrices, se empleaban un promedio de 11 robots por cada 10,000 trabajadores y en las automotrices 213 por cada 10,000, muy por debajo de Japón, Estados Unidos o Alemania (Groff, 2017). Ante esta desventaja, China ha incrementado la inversión en robots, pero los países más pobres les resulta muy difícil enfrentar estos retos.

Para la visión convencional, esta estrategia doble es insostenible y tarde o temprano los ro-

bots reemplazarán a los trabajadores de nivel de cualificación bajo o medio. El famoso estudio publicado en el 2013 por Carl Frey y Michael Osborne, de la Universidad de Oxford, señala que el 47 % de los puestos de trabajo de Estados Unidos está en riesgo de automatización en las próximas décadas. En tanto, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) alertó que el 56% de los empleos en Camboya, Indonesia, Filipinas, Tailandia y Vietnam está en “... alto riesgo de sustitución por causa de la tecnología en los próximos diez a veinte años...” (Groff, 2017).

Método

La metodología radica en la exploración de los tópicos relacionados con el tema de las estrategias de Recursos Humanos, que deben seguir o han seguido algunas empresas ante la creciente influencia de la llamada cuarta revolución industrial (Schwab, 2017), misma que se hizo muy popular y que gracias a la tecnología digital y a la aparición de Internet, las empresas han ido cambiando desde su forma de hacer negocios a través del comercio electrónico y de las empresas virtuales, hasta poner en perspectiva su estructura de operación.

Las políticas de relaciones humanas siguen dando por sentado que todos los que trabajan para la compañía, o la mayor parte, son sus empleados. Pero como se ha visto, esto no es verdad. Algunos son temporales y otros son empleados de un contratista o de un *outsourcing* externo a la organización que además maneja, por ejemplo, el sistema de información, o parte de él o los centros de telemercado de varias empresas.

Como estas y muchas otras excepciones, casi no queda nadie que se vea a la organización como un todo y la falta de supervisión se ha vuelto un problema grave (Drucker, 2002).

Sin embargo, esta investigación se ha realizado desde los puntos de coincidencia de las organizaciones en relación al factor humano y las implicaciones que la oleada de tecnología, robotización, nuevas técnicas y herramientas (entre ellas la computadora), han dejado a un mundo altamente globalizado y competitivo. La investigación ha sido realizada con las herramientas literarias y de sistemas que están disponibles, así como de artículos y colaboraciones de reconocidos comités, organizaciones mundiales o latinoamericanas y eruditos en el tema. De las fuentes investigadas, se identifican los siguientes factores de coincidencia, en relación al tema abordado en este estudio:

- Todas las organizaciones requieren de un proceso de administración estratégica.
- Se requiere de una planeación estratégica.
- Administración estratégica de Recursos Humanos.
- Capacitación interna y externa en los cambios tecnológicos.
- Seguimiento y supervisión del personal.
- Evaluación de acuerdo a objetivos claros, viables y medibles y que vayan en concordancia con la estrategia de la organización.
- Evaluación y seguimiento del comportamiento de las personas, que puedan ser afectados con algún padecimiento motivado por causas de su actividad.
- Planes alternos para el personal ante la inminente llegada de la automatización y robotización.

Resultados

La tecnología, el Internet, las herramientas de alta precisión, los equipos y dispositivos digitales, *et sequens*, (considerados como *tecnologías emergentes*) han sido factores fundamentales en los cambios tecnológicos de los sistemas de información, ya que los empleados pueden trabajar desde donde se encuentren, así como comunicarse o enviar instrucciones o datos.

En la definición de la cadena da valor, descrita entre otros por Laudon y Laudon (2016) y Porter (2016), han cambiado de manera definitiva la forma de conceptualizar la operación de las empresas, ya que existen y tienen razón de ser los procesos que auxilian a otros procesos, en busca de hacer de manera eficiente las cosas y lograr mejores márgenes y utilidad.

En el modelo de la Cadena de Valor, el recurso humano, así como la administración, contabilidad, etcétera, son las llamadas actividades de soporte, mismas que apoyan a las actividades primarias, y que, sin estas, no tendrían razón de existir, véase la Figura 6.



Figura 6. La cadena de valor.

Fuente: La cadena de valor: Identifique y optimice su ventaja competitiva, (Porter, 2012).

Como se observa en la Figura 6, la Gestión de Recursos Humanos es una actividad de soporte y crece o decrece su impacto y apoyo conforme la empresa crezca y sea más competitiva. Según las investigaciones realizadas en este tema se aprecia de manera general, que los recursos humanos, su planeación y estrategias, están siendo rebasados por la tecnología que las organizaciones han tenido que emplear, para hacer sus procesos y productos más competitivos, a bajos costos y con mejor calidad; y no solo eso, deben estar desarrollando de manera permanente nuevas tecnologías y estrategias para el futuro inmediato, ya que los cambios en este torrente de innovación, las obliga de cierta manera a estar a la vanguardia de sus competidores. Por tanto, hay algunas consideraciones que las organizaciones deben tomar en cuenta:

- Los planes de negocio, metas y objetivos de las empresas, así como sus estrategias en relación al factor humano, deben ser dinámicas y adaptadas a los cambios que exigen hoy en día los mercados tecnificados.
- Los planes de trabajo de los empleados deben ser propuestos utilizando las herramientas de trabajo en grupo, capacitación permanente, círculos de calidad, etcétera, que permitan a las organizaciones tener personal totalmente involucrado en los objetivos del puesto, actividades y de la empresa.
- La supervisión es un elemento fundamental, que debe estar bajo procesos permanentes de revisión y evaluación.
- La asignación de los trabajos deberá ser con base en análisis y evaluaciones detalladas de los conocimientos, capacidades y habilidades de cada persona que ocupará un determinado puesto de requerimiento técnico.
- El tipo de liderazgo requiere de un detallado análisis para permitir que sean guías y asesores de las funciones de trabajo a realizarse dependiendo del tipo de organización y empresa.
- Es requerido que cada organización analice ampliamente sus fortalezas y debilidades, así como reforzar aquellas que lo requieran.
- Es recomendable que las organizaciones estén al día en las innovaciones y cambios tecnológicos que afecten su nicho de mercado y aprovechar al máximo sus fortalezas. La capacitación representa un papel de fundamental importancia en las nuevas herramientas, métodos, tecnología y tendencias. Los planes de capacitación tanto internos como externos deben ser revisados y actualizados continuamente.
- Es recomendable que las empresas tengan áreas de innovación e investigación, sustentado en los avances tecnológicos y aportaciones que la misma empresa puede plantear y evaluar, utilizando y preparando los Recursos Humanos con que cuentan.
- Otro aspecto importante son las propias actividades y procedimientos que llevan a cabo los empleados de los centros de informática, quienes van a requerir de un alto grado de conocimiento y aplicación, por lo que estarán sujetos a múltiples presiones que se pueden derivar en estrés, niveles de incompetencia o saturación en perjuicio de su salud y en consecuencia de los objetivos de la organización.
- No está por demás, que los altos directivos vean más allá de sus planes a corto y mediano plazo. La consideración de asociaciones, cambios, compra y venta de empresas o sectores de ellas, es un tema fundamental para la alta competitividad tanto del factor humano como de la misma organización.

Discusión

Es relevante mencionar con base en la investigación realizada, así como las conclusiones que se mencionan, nos dan una idea de que algunas organizaciones no han percibido los efectos que la cuarta revolución industrial traerá en el comportamiento y la planeación del factor humano, que puede ser fundamental, ya que en determinados casos aquí mencionados, pueden poner en juego la seguridad de los trabajos o empleos en una organización y con ello, desencadenar eventos masivos de desempleo para algunos empleados y colaboradores.

Respecto a esto, cabe mencionar que las universidades, centros educativos, centros de capacitación y formación técnica, entre otros, aún no están listos totalmente para preparar a las generaciones de egresados que se enfrentarán a retos que cada vez mayores.

Algunas empresas lo han hecho, pero bajo ciertas limitaciones por el tipo de personal que están recibiendo de los centros formativos, de manera que algunas de ellas han creado sus propios centros de capacitación y adiestra-

miento para la preparación de su personal y que este tenga capacidades cada vez mayores para la investigación y la innovación, situación que claramente tiene un costo para estas empresas y que no muchas de ellas están en posibilidades de enfrentar.

La situación descrita, además de la clara inversión en tecnología que deben realizar algunas

empresas, los puede sacar en un momento dado de la estrecha banda de la competitividad y esto podría provocar enormes daños a las organizaciones y los mercados. Esto es un tema complejo y multifacético, por lo que demandará a las empresas y países en general, a cambiar una serie de paradigmas, si es que se quiere mantener un mercado en un medio globalizado y altamente competido.

Referencias bibliográficas:

- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (2017). *Estado actual de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en las Instituciones de Educación Superior en México*. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.
- Butteriss, M. (2001). *Reinventando recursos humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*. España: Espasa Calpe.
- Cheang, W. J. C. (2005). Ley de Moore. Nanotecnología y nano ciencias: Síntesis y modificaciones de nano partículas mediante la implantación de iones. *Revista Digital Universitaria*, 6(7), México: UNAM.
- Delgadillo Cañedo, L. A. (2009). Administración de centros de cómputo. En *Monografias.com* [Blog digital]. Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos61/administracion-centros-computo/administracion-centros-computo.shtml>
- Dessler, G. (2009). *Administración del recurso humano*. 11va ed. México: Pearson.
- Drucker, P. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Colombia: Norma.
- Frey, C. B. & Osborne, M. O. (2013). The future job employment: How susceptible are Jobs to computerization? Recuperado de: https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf
- García Z. A. e Iglesias R. E. (2017). *Economía digital en América Latina y el Caribe. Situación actual y recomendaciones*. Banco Interamericano de Desarrollo. USA: BID
- Giuliani, A. C. y Larios-Gómez, E. (2017). *Escuelas del pensamiento en marketing: desde un enfoque latinoamericano*. México: Pearson.
- Groff, S. (2017). Invertir en personas frente a la robotización: la capacitación laboral es particularmente importante, porque la automatización creará industrias y ocupaciones totalmente nuevas. En *La Nación* [Periódico digital]. Recuperado de: <https://www.nacion.com/opinion/columnistas/invertir-en-personas-frente-a-la-robotizacion/VF4IHXP5FT3EJ6YCBZVPLMMQ/story/>
- Jara, P. A. (2011). Administración de centro de cómputo. En *Monografias.com* [Blog digital]. Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos88/administracion-centro-computo/administracion-centro-computo.shtml>
- Larrosa, J. (2011). Guest Blogger Bob Metcalf's Law Recurses the Long Tail of Social Networks. Recuperado de: <http://econsoft.blogspot.com/2013/07/ley-de-metcalf-reduciendo-la-cola.html>
- Laudon, K. y Laudon, J. (2016). *Sistemas de información gerencial*. 14va ed. México: Pearson.
- Llanos, L. R. (2016). *Fallo de un Sistema de Información*. GNU Free Documentation License.
- Lyman, P. y Varian, H. R. (2003). *How much information?* USA: UC Berkeley
- Porter, M. (2016). *La cadena de valor: Identifique y optimice su ventaja competitiva*. México: Kindle, Amazon.
- Reinoso Garrido, E. (2013). *Formulación de un plan de gestión estratégica de recursos humanos*. [Tesis de Licenciatura]. Universidad Autónoma de Barcelona: España. Recuperado de: https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/113390/TFG_ereinosogarrido.pdf
- Salazar, D. E. (2000). *Administración operativa del centro de cómputo en una empresa manufacturera mexicana*. México: UANL.
- Schwab, K. (2017). *La cuarta revolución industrial*. México: Debate.
- Velasco, J. J. (2012). Historia de la Tecnología: Gordon Moore. En *Hipertextual* [Blog digital]. Recuperado de: <https://hipertextual.com/2012/04/historia-de-la-tecnologia-gordon-moore>

La capacitación en México 2014-2018

Rodolfo Walter Bermúdez Rendón

Resumen

La capacitación es una actividad que ha acompañado al hombre a través de su historia, lo vemos en todo tipo de labores, que van desde la caza, la creación y manipulación del fuego, la manera en la que se confeccionan las prendas, las viviendas, la educación, entre otros.

La capacitación se da a través del aprendizaje y busca hacer a las personas aptas, adquirir conocimientos en los aspectos técnicos del trabajo (Ayala, 2004), habilidades y destrezas para desempeñar actividades, funciones o en su caso responsabilidades, es decir, diferentes tareas, ya sean físicas o mentales.

En la actualidad las organizaciones se encuentran en la disyuntiva de apostar por la capacitación, ya que en la mayoría de los casos es considerada como un gasto innecesario y no como una inversión para favorecer al recurso humano y que de esta manera se contribuya al éxito empresarial o, simplemente, se ve como una interferencia a las labores diarias (Sapién, Piñón y Gutiérrez, 2014), sin embargo, en México los empleadores requieren de personal mayor cualificado.

Asimismo, estamos en una época donde los empleados buscan mayores certificaciones y actualizaciones para estar a la altura de las circunstancias que demanda el mercado laboral con todas las implicaciones, especialmente tecnológicas, para existir en un mundo cada vez más complejo.

En nuestro país existe una regulación que obliga a las organizaciones a dar capacitación, sin embargo, es necesario un cambio en la cultura laboral para ver la importancia que tiene el estar cada vez más preparado.

Palabras clave: Capacitación, aprendizaje, competencias.

Introducción

Mucho se ha hablado de la capacitación en su definición, se han descrito los tipos de capacitación y su importancia, sin embargo, para algunas personas se trata de una pérdida de dinero. Hay gente que, incluso, piensa que es una pérdida de tiempo, toda vez que no ven los resultados esperados o con la inmediatez requerida dentro de la organización. Esto hace que, a lo largo del tiempo, adquiera mala fama y terminan las empresas por no darle mayor importancia, muchas veces esto sucede ya que no le dan a la capacitación el mérito y sobre todo el manejo profesional que esto requiere como el tiempo y la estrategia.

Joaquín Rodríguez (2005) hace referencia a que difícilmente el personal contratado puede realizar el trabajo asignado, incluso los trabajadores con mayor experiencia siempre están aprendiendo cosas nuevas dentro de la organización.

La capacitación va más allá de una simple actividad que busca mejorar las capacidades de los empleados, es una actividad que debe ser planeada de manera puntual y programada de acuerdo a las necesidades reales de la organización, considerando que una necesidad es algo que hace falta o que existe una limitación en alguna parte (Mendoza, 1982). Debe llevar-

se a cabo con base a objetivos bien definidos, incluso puede ser aplicado el proceso administrativo de planear, organizar, dirigir y controlar, para asegurar buenos resultados a través de la evaluación de sus resultados.

Normalmente se aborda el tema de la capacitación desde el punto de vista teórico, por su puesto es de suma importancia, ya que la teoría fija las bases y contextualiza lo que queremos saber mediante una investigación. Además, se han recurrido a fuentes que nos permiten ampliar el conocimiento en lo que a la capacitación en los últimos años en México se requiere. El objetivo de este artículo es conocer cómo se está comportando el mercado laboral en México, desde el punto de vista de las personas que generan fuentes de trabajo y de la fuerza laboral, así como la importancia dada a la capacitación dentro de la cultura laboral.

Se podrán observar los resultados provenientes de encuestas que realizó (durante los últimos cuatro años) la empresa *Hays Recruiting* es experta en temas de reclutamiento profesional. La empresa aplicó encuestas en grupos de empleados y de empleadores, donde se observa, por ambos lados de la moneda, el tema. De igual forma, se observan las tendencias en México en lo que a cualificaciones y competencias se requieren, ya que estas constituyen motivos y rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento o capacidades (Luna, 2008).

Asimismo, para contrastar esta información se toman como base los resultados más relevantes derivados del artículo denominado “Capacitación en la empresa mexicana: Un estudio de formación en el trabajo”, realizado a finales del año 2014 por un grupo de investigadoras que, si bien es cierto, fue realizado a una muestra de diecisiete empresas medianas del sector industrial de la ciudad de Chihuahua, nos ser-

virán como referencia para el siguiente análisis. Por otro lado, se hace un breve recuento de la legislación en México que promueve y obliga a los empleadores a llevar a cabo la importante tarea de realizar la capacitación del personal.

Marco Teórico

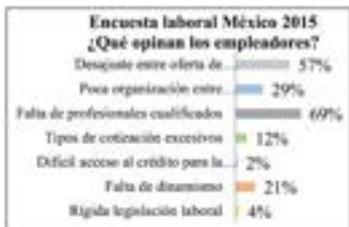
El aprendizaje y la capacitación han sido de vital importancia para la humanidad, ya que han jugado un papel importante en el proceso evolutivo del hombre y más aún de su supervivencia, para ello basta con remontarnos al pasado. Mora (2010) menciona que el ser humano comenzó a dominar el fuego con la aparición del *Homo sapiens* en los años 50,000 – 10,000 a.C., donde se destaca el uso de la cocción de los alimentos, actividad que ha pasado de generación en generación, siendo la capacitación una pieza fundamental en la transmisión de este conocimiento.

Rodríguez (2005) señala que la capacitación se da como una fase intermedia entre la sociedad agrícola tradicional a la industrial, asimismo se dice que en las antiguas civilizaciones se realizaba para mantener el nivel de habilidad y destreza en los artesanos. Si bien el aprendizaje y la capacitación han venido acompañando al hombre en su historia, esta también ha evolucionado en diferentes formas y aspectos de nuestras vidas, siendo una de ellas la parte laboral. Ivancevich (2004) menciona que el aprendizaje debe reforzarse y según los psicólogos conductistas han demostrado que la gente aprende mejor si se refuerza de inmediato el comportamiento adecuado.

Actualmente la Real Academia Española (RAE) define a la capacitación como la acción y efecto de capacitar, de la misma manera capacitar es definida como hacer a alguien apto o habilitarlo para algo. De igual forma, el aprendizaje es precisado como la acción y efecto de aprender algún arte, oficio u otra cosa.

Para las organizaciones la capacitación no debe de ser un tema de moda, sino un tema de crecimiento y planeación bien estructurado y sistemático (Ayala, 2004), ya que es una inversión a mediano y largo plazo donde el recurso humano tiende a ser uno de los factores más importantes. Se busca que los empleados mejoren sus aptitudes (Rodríguez, 2005), así como sus actitudes, que incrementen sus conocimientos y desarrollen sus habilidades, con el fin de ser más productivos. Siliceo (2004) afirma que la capacitación tiene que estar basada en las necesidades reales de la organización y dirigidas al incremento de los conocimientos, así como a la mejora de las habilidades y actitudes de los colaboradores.

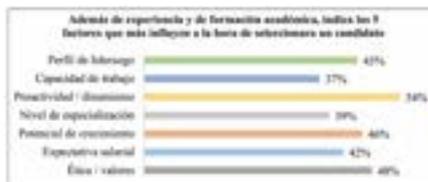
La firma internacional de consultoría y reclutamiento Hays México, realizó (en 2015) una encuesta laboral donde analiza el mercado de trabajo de nuestro país (Hays recruiting..., 2015), en ella se vislumbran las nuevas tendencias y perspectivas del comportamiento del empleo y los retos que enfrentan los empleadores y empleados. De los resultados obtenidos se destaca que las organizaciones apuestan por elevar su oferta económica para los empleados más capaces, sin embargo, el 69% de los empleadores encuestados considera que hacen falta profesionales cualificados (véase Gráfica 1).



Gráfica 1. Reporte laboral México 2015, ¿Qué opinan los empleadores?

Fuente: Hays Recruiting Experts Worldwide, 2015.

Asimismo y como parte complementaria, se identificaron las características más importantes que influyeron al empleador a la hora de seleccionar a los candidatos a ocupar un puesto de trabajo, dentro de los cuales destacaron la proactividad y dinamismo, seguido por competencias básicas como la ética y los valores, aún por encima del liderazgo, siendo estos las causas principales de atracción y retención de personal cualificado (véase Gráfica 2).



Gráfica 2. Reporte laboral México 2015, Factores que influyen a la hora de seleccionar a un candidato.

Fuente: Hays Recruiting Experts Worldwide, 2015.

Por otro lado, se destacan los programas para la formación interna de los puestos, como el principal objetivo de la capacitación, seguido de las certificaciones y cursos de actualización (véase Gráfica 3).



Gráfica 3. Reporte laboral México 2015, Tipos de programas de capacitación y desarrollo disponibles para los trabajadores.

Fuente: Hays Recruiting Experts Worldwide, 2015.

“Las organizaciones están apostando por elevar su oferta económica con aquellos empleados más capaces, en lugar de tomar acciones para transformar sus empresas en impulsores de talento” (Hays recruiting..., 2015). Sin embargo, los intereses y el dinamismo de la clase trabajadora cada vez buscan progresar y de-

sarrollarse en sus diferentes ámbitos, siendo la capacitación una forma de alcanzar sus propósitos, aún por encima de un mayor salario (véase Gráfica 4).



Gráfica 4. Reporte laboral México 2015, Factores para decidir cambiar de trabajo.

Fuente: Hays Recruiting Experts Worldwide, 2015.

Hays recruiting experts worldwide (2016) expone la realidad del mercado laboral en nuestro país, donde se destaca un incremento del 80% en la intención de las empresas por contratar personal, sin embargo, también se incrementa en un 83% la preferencia por contratar personas con un rango de edad de 20 a 30 años. Asimismo, el 90% de los empleados encuestados considera cambiarse de empleo y un 95% de ellos piensa estar calificado para desempeñar su puesto de trabajo (véase Gráfica 5).



Gráfica 5. Reporte laboral México 2016, Realidad del mercado laboral.

Fuente: Hays Recruiting Experts Worldwide, 2016.

Hays Recruiting Experts Worldwide (2018) menciona la creación de nuevos esquemas de trabajo, mismo que es denominado como salario emocional, donde las prestaciones y ciertos beneficios como: La flexibilidad de horarios, seguro de gastos médicos mayores, vacaciones adicionales, vales de despensa y automóvil cor-

porativo, *et sequens*, han influido como factores primordiales para interesar y conservar al talento laboral, incluso por encima del salario, ya que las empresas cada vez se enfocan en el mercado laboral más joven (véase Gráfica 6).

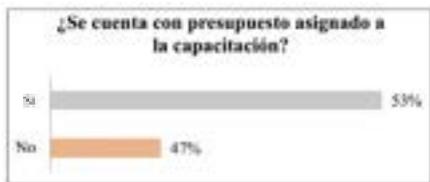


Gráfica 6. Reporte laboral México 2017-2018, Nuevos esquemas de trabajo "Salario emocional"

Fuente: Hays Recruiting Experts Worldwide, 2018.

Por otro lado, investigadoras de la Universidad Autónoma de Chihuahua (Sapién, et al., 2014) desarrollaron un trabajo de investigación enfocado a establecer si el proceso de capacitación y adiestramiento en las organizaciones se da de manera sistemática y si este se realiza en tiempo y en circunstancias adecuadas, para ello se enfocaron en aplicar un instrumento de investigación a 17 empresas medianas del sector industrial de la ciudad de Chihuahua, mismo que se utiliza con referencia para el presente artículo, cuyos resultados más relevantes son los siguientes:

En un primer término se investigó si las empresas cuentan con un presupuesto asignado a la capacitación; esto debido a que la mayoría de las actividades que se realizan en una organización generan el uso de recursos económicos. Es una pregunta indirecta que nos permite identificar el grado de importancia que la empresa le da al tema de la capacitación a sus empleados, lo que se pudo observar es que solo la mitad de las empresas cuentan con recursos previamente presupuestados para capacitar a sus colaboradores (véase Gráfica 7).

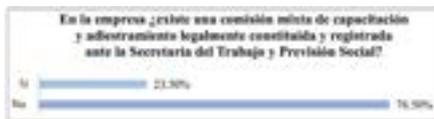


Gráfica 7. Presupuesto asignado a la capacitación.

Fuente: Sapién, et al., 2012.

En cada empresa deben constituirse las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, las cuáles vigilarán y supervisarán las acciones en materia de capacitación (Reza, 1995). La implementación de estas comisiones es un ordenamiento legal que prevé la Ley Federal del Trabajo en nuestro país para empresas con más de 50 trabajadores, a efecto de salvaguardar ciertos derechos particulares y verificar el cumplimiento de algunas obligaciones con respecto al tema que estamos abordando.

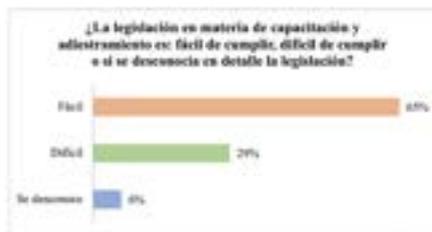
Mendoza (1982) considera que el adiestramiento está destinado a los trabajadores no calificados que realizan exclusivamente labores manuales; así como la capacitación es realizada para trabajadores calificados, técnicos y supervisores que impliquen conocimientos especiales. Para ello se planteó la siguiente pregunta: ¿Existe en la empresa una comisión mixta de capacitación y adiestramiento legalmente constituida y registrada ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social? Se puede apreciar que el resultado es desalentador con un 76.5% de las empresas que no cuentan con la conformación de este tipo de comisiones (véase Gráfica 8). Este resultado contrasta con uno de los factores que medidos por *Hays Recruiting...* en 2015, donde el 69% de los empleadores piensa que hacen falta profesionales capacitados (véase Gráfica 1). Lo que hace suponer que la gente que desean contratar ya debe de estar capacitado.



Gráfica 8. Existencia de comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

Fuente: Sapién, et al., 2012.

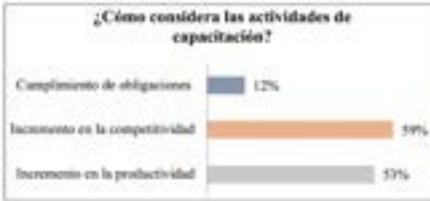
Uno de los problemas a los que se enfrentan las organizaciones es al cumplimiento de la legislación, misma que se materializa con la elaboración de trámites y llenado de formatos por lo que se hace las siguientes preguntas: La legislación en materia de capacitación y adiestramiento: ¿Es fácil o difícil de cumplir?, además, ¿desconocía en detalle la legislación? Los resultados arrojaron que el 65% de los encuestados consideran que los tramites eran fáciles (véase Gráfica 9). Este resultado confirma lo dicho por *Hays Recruiting...* (2015) donde se determinó que el 4% de los empleadores piensan que la legislación laboral es rígida (véase Gráfica 1).



Gráfica 9. Existencia de comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

Fuente: Sapién, et al., 2012.

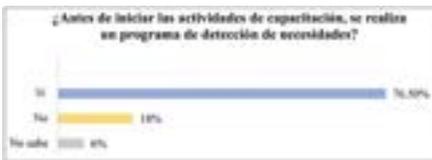
Rodríguez (2005) señala que la capacitación es una actividad que busca cumplir un objetivo, por lo regular está orientada a la mejora de la productividad, la competitividad o bien para satisfacer ciertos requerimientos legales. Como resultado de la investigación se observó de manera positiva que el 53% de las personas encuestadas consideran que la capacitación está en función del incremento de la productividad, así como el 59% piensan que está en función de mejorar la competitividad (véase Gráfica 10).



Gráfica 10. Consideración de las actividades de capacitación.

Fuente: Sapién, et al., 2012.

Los programas de detección de necesidades son fundamentales, ya que son el vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación (Mendoza, 1982). Estos forman parte de la planeación que debe realizar el área de Recursos Humanos de las organizaciones, por lo que las investigadoras realizaron la siguiente pregunta: ¿Antes de iniciar las actividades de capacitación, se realiza un programa de detección de necesidades? Obteniendo una respuesta favorable debido a que el 76.5% de los encuestados contestaron de manera positiva (véase Gráfica 11). Esta información se puede relacionar con los resultados obtenidos por *Hays Recruiting...* ya que el 66% de los empleadores encuestados realizan capacitación en cuanto a certificaciones y actualizaciones, el 68% para la formación interna del puesto y el 59% para la formación interna de nuevas incorporaciones (véase Gráfica 3).

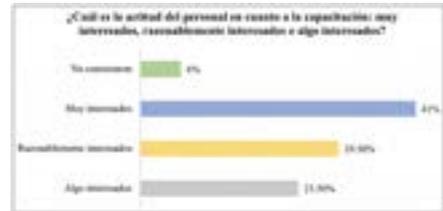


Gráfica 11. Programa de detección de necesidades.

Fuente: Sapién, et al., 2012.

El factor humano es un elemento clave cuando de capacitación se habla, las organizaciones podrán disponer de los recursos y los mejores sistemas de capacitación, sin embargo, el éxito o el fracaso de esta actividad, depende en gran medida de la actitud del personal a capacitar,

es por ello que las investigadoras realizaron la siguiente pregunta: ¿Cuál es la actitud del personal en cuanto a la capacitación: Muy interesados, razonablemente interesados o algo interesados? Encontrando desafortunadamente una respuesta negativa, ya que estos resultados se encuentran por debajo del 50% como se puede ver en la Gráfica 12.



Gráfica 12. Actitud del personal respecto de la capacitación.

Fuente: Sapién, et al., 2012.

Son muchos los factores negativos que impiden o dificultan la planeación y aplicación de programas de capacitación, para ello las investigadoras se centraron en determinar cuáles son los principales o más recurrentes, siendo el 65% de los casos las presiones de productividad las que impiden dedicarle tiempo a la capacitación (véase Gráfica 13).



Gráfica 13. Principales problemas para capacitar al personal.

Fuente: Sapién, et al., 2012.

La importancia de la capacitación para el Estado tiene un papel fundamental, mismo que ha sido reflejado en nuestra Carta Magna en el Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), en él se menciona que el trabajo es un derecho al que tiene toda persona, debe ser digno y socialmente útil. Asimismo, se destaca la mención de que las empresas

están obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo.

La Ley Federal del Trabajo en su Artículo 3, menciona que además de ser un derecho, también es un deber social donde debe existir el interés de promover y vigilar la capacitación, adiestramiento y la formación para el trabajo.

A nivel federal se cuenta con la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (LSPCAP) donde se encuentra plasmado en su Artículo 10 que los servidores públicos de carrera tendrán el derecho de recibir capacitación y actualización con carácter profesional para el mejor desempeño de sus funciones. Asimismo, esta ley prevé la certificación de capacidades mediante procesos establecidos que buscan inducir, preparar y actualizar a los funcionarios para ser aptos de desempeñar un cargo en la administración pública.

Su principal objetivo es la de profesionalizarse ya que busca desarrollar, perfeccionar o actualizar los conocimientos y habilidades para el eficiente desempeño de los servidores públicos, por lo que toma mayor relevancia esta ley, toda vez que abona al mejoramiento de las relaciones laborales en beneficio de ellos mismos y de la ciudadanía.

Método

Tomando en cuenta que una investigación es la acción que se realiza para obtener conocimientos, comprobar una hipótesis, dar respuesta a diferentes cuestionamientos o, simplemente, dar una explicación a algún hecho o suceso, es utilizado para el presente artículo el método de investigación documental, toda vez que ha sido basada en registros escritos y publicaciones previamente difundidos como fuente. Asimismo, se ha elegido un tema basado en una ciencia social y se ha partido de las definiciones

del contenido que ha sido analizado, así como algunos antecedentes y encuestas que existen sobre la materia.

Se realizó la recopilación de material, cuya fuente de investigación principalmente se hizo de libros e internet, donde se expusieron los puntos de vista de algunos autores, así como el del investigador, tomando en cuenta los datos más relevantes. Una vez que se organizó la información y analizados los contenidos, se procede a realizar la redacción del mismo, cuidando en todo momento la ilación del tema que se determinó con antelación.

Esta metodología utiliza diferentes procedimientos como son el análisis y síntesis documental, misma que fue recopilada para descubrir diferentes hechos que se utilizaron con diferentes técnicas como la localización e identificación de datos y análisis de contenidos. Las fases del método incluyen la parte de investigación que busca los elementos del conocimiento y los relaciona entre sí. Asimismo, se lleva a cabo la sistematización analítica que coadyuva a comprobar su validez y se crea el discurso científico con fuentes documentadas.

Resultados

Como resultado de la investigación e información documental realizada se puede concluir que sigue existiendo una brecha entre la oferta de profesionales que buscan un empleo bien remunerado, con las vacantes que existen actualmente en el mercado laboral, lo que hace que las condiciones laborales no sean las óptimas y que los empleados se conformen con lo que pueden obtener, no por falta de capacidades si no por escasez de empleo.

De igual forma, se tiene la problemática de que las universidades (como fuente de formación de profesionistas) no mantienen actualizados

los programas educativos acorde a las necesidades cambiantes de la industria, ya que la tecnología o los cambios sociales, entre otros, hacen que los planes de estudios tengan que estar constantemente siendo renovados.

Por otro lado, los empleadores requieren (cada vez más) a personal con mayores conocimientos y habilidades que permitan estar a la altura de las necesidades actuales, por lo que la mitad de las empresas destinan presupuesto asignado a la capacitación. Sin embargo, se tiene la perspectiva de que faltan profesionales cualificados para ocupar los puestos de trabajo con mayor exigencia y responsabilidad.

Reza (1995) considera que la empresa es una unidad productora de bienes y servicios que debe estar integrada por personal con los mejores recursos que faciliten el alcance de los objetivos. Por otro lado, resulta desalentador que el 76.50% de las empresas no tengan constituidas las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento como lo marca la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a pesar de que los empleadores opinan que el 65% de la legislación en la materia resulta fácil de cumplir.

De las competencias que los empleadores buscan con mayor frecuencia, son las de proactividad, dinamismo y liderazgo, como cualidad sobresaliente para distinguir a una persona de otra (Madrigal, 2009). Habilidades actuales que están orientadas al cambio en el comportamiento organizacional, también refieren al incremento en la competitividad y la productividad.

En la actualidad la actitud del personal respecto a la capacitación es muy buena, ya que los empleados se muestran muy interesados en adquirir nuevos conocimientos o habilidades, igualmente buscan la opción de progresar mediante el desarrollo de capacidades que les permitan mejorar las responsabilidades asignadas. Una realidad preocupante es que los emplea-

dores se están enfocando en contratar a gente en un rango de edad que oscila entre los 20 y 30 años. Sin embargo, normalmente (y sin generalizar) son personas que tienen conocimientos, pero no cuentan con la experiencia suficiente para llevar a cabo sus actividades de manera eficiente, por lo que es necesario mantener equilibrada la plantilla laboral para sacar el máximo talento y beneficios que puedan dar todos los empleados de la organización.

Otro factor que preocupa es la alta rotación de personal, ya que el 90% de los empleados consideran cambiar de trabajo por estar en busca de un mejor sueldo y mejores condiciones laborales, donde estén incluidos un plan de carrera que les permita crecer y tener estabilidad económica.

La industria debe de estar preparada para los cambios generacionales a los que la sociedad se está enfrentando, las condiciones laborales están cambiando por lo que es importante que las empresas continúen implementando programas de detección de necesidades ya que con la generación de los *millennials* se están cambiando los patrones de conducta, donde ellos buscan principalmente flexibilidad en los horarios, así como opciones de trabajo en casa, la pregunta es ¿estamos preparados para este cambio?

Discusión

La capacitación debe formar parte del proceso de planeación del área de Recursos Humanos, ya que esta constituye el aprendizaje de manera integral de los colaboradores de la organización, por lo que es importante que cuente con sus propios objetivos elaborados de manera integral e institucional. Estos, a su vez, deberán formar parte de los programas que vayan acorde a las necesidades de la empresa, generalmente con miras al mejoramiento de la productividad.

La capacitación debe ser considerada dentro de las políticas de la organización como parte fun-

damental de su cultura laboral, toda vez que es de suma importancia la participación proactiva de los colaboradores de la misma y que esta, a su vez, sea valorada por ellos mismos.

Se debe considerar una inversión, ya que el recurso ejercido debe estar dirigido también a mejorar la competitividad de las actividades propias de la organización y el desempeño de los empleados, sin que se queden a nivel de teoría, toda vez que se debe privilegiar la práctica que permita medir y evaluar los resultados, enfocados al fortalecimiento de sus competencias, habilidades y capacidades alineados al logro de los objetivos institucionales. Según Alles (2006) las competencias hacen referencia a las características de personalidad, devenidas del comportamiento que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Las instituciones públicas tienen la obligación de llevar a cabo la planeación e implementación de los programas de capacitación, tomando en cuenta la elaboración o contratación ya sea de manera interna o externa de cursos, talleres, seminarios, diplomados, formación profesional, maestrías, becas y doctorados que les permitan a los funcionarios mejorar en el servicio que desempeñan.

Según *Hays Recruiting...* (2015) como parte de la encuesta laboral realizada, el 66% de los programas de capacitación que se encuentran disponibles para los trabajadores son las certificaciones y cursos de actualización (véase Gráfica 3). Esto se debe, en algunos casos, al constante avance de la tecnología que obliga a mantenerse al día para poder hacer frente a la competencia.

Referencias bibliográficas:

- Alles, M. (2006). *Gestión por competencias*. Argentina: Granica.
- Ayala, S. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Perú: Universidad Nacional de San Martín.
- Hays Recruiting Experts Worldwide. (2015). Talento: La verdadera energía en la que México debe invertir. Recuperado de *Reporte Laboral México 2015*: <http://www.cio.com.mx/objetos/Hays.pdf>
- Hays Recruiting Experts Worldwide. (2018). Tecno empresa. Recuperado de *Hays presenta Guía del mercado laboral 2017-2018*: <http://tecoempresa.mx/index.php/2018/02/28/hays-presenta-guia-del-mercado-laboral-2017-2018/>
- Hays Recruiting Experts Worldwide. (25 de junio de 2016). Todos los caminos nos llevan al mismo destino: Talento. Recuperado de *Reporte laboral México 2016*: <http://www.ebizlatam.com/80-las-empresas-mexicanas-piensa-contratar-talento-cualificado-2016/>
- Ivancevich, J. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Luna, A. (2008). *Capital humano: Gestión por competencias laborales en la administración pública*. México: Trillas
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. México, México: McGraw Hill.
- Mendoza, A. (1982). *Manual para determinar necesidades de capacitación*. México: Trillas.
- Mora, M. (2010). *El hombre antes y después del fuego de Prometeo: entre antropología y mitología*. España: RUA.
- Reza, J. (1995). *El ABC del administrador de la capacitación*. México: Panorama Editorial.
- Rodríguez, J. (2005). *Administración moderna de personal*. México: Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Sapién, A.; Piñón, L. y Gutiérrez, M. (6 de noviembre de 2014). Capacitación en la empresa mexicana: Un estudio de formación en el trabajo. *Civilizar*, 14.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo del personal*. México: Limusa.



UVP

UNIVERSIDAD
DEL VALLE
DE PUEBLA

www.uvp.mx |      

3 Sur 5759 Col. El Cerrito
CP. 72440 Puebla, Pue., México