

PONENCIA

TITULO: Propuesta de Metodología para valoración del Capital Humano.

AUTOR: Inq. Judith Méndez Domínguez. UEB. Intermar Holguín.

INTERMAR, S.A. UEB HOLGUÍN. OFICINA DE VENTAS HOLGUÍN.

***Holguín, 21 de junio del 2013.
"Año 55 de la Revolución".***

INDICE.

<i>Pensamiento.....</i>	<i>Pág.</i>
<i>Introducción.....</i>	<i>3</i>
<i>Desarrollo.....</i>	<i>4</i>
<i>Conclusiones y Recomendaciones</i>	<i>6 - 29</i>
<i>Bibliografía.....</i>	<i>30</i>
	<i>31</i>

PENSAMIENTO

Hoy poseemos capital humano que es esencial, más que cualquier otro país desarrollado del mundo... les hablo con optimismo; pero es que ustedes no pueden imaginarse las posibilidades que nuestro país puede tener si hace las cosas como debe hacerlas. No he visto nunca tantas posibilidades, que van a acabar de destruir, hacer añicos las calumnias y las campañas contra Cuba. Que fortalecerán a nuestro país en todos los terrenos y llegará el momento en que ese inmenso Capital Humano se convierta en riqueza económica.

Fidel Castro Ruz.

INTRODUCCIÓN

El término capital humano surge en el siglo XVIII cuando teóricos de la economía tales como Adam Smith plantearon la necesidad de detenerse no sólo en factores de tipo técnicos si no también humanos a la hora de establecer las reglas de buen funcionamiento de una empresa o de un sistema económico en general. De tal modo, el capital humano apareció como uno de los elementos más importantes a tener en cuenta ya que el mismo es el responsable de ejecutar las tareas y habilidades propias de cada área económica. Así, mientras más valioso sea el capital humano de una empresa (es decir, mientras mejor capacitado o preparado esté para las tareas específicas que le toquen), mejores serán los resultados de esa institución.

Esta explicación del término se basa en aspectos económicos y de rendimiento, pero sin embargo el concepto también puede relacionarse con aspectos y elementos sociológicos tales como el acceso a los medios de capacitación de un grupo de personas, la alfabetización, la proyección a futuro de determinadas carreras o labores, la posibilidad de triunfo de acuerdo al nivel de educación, etc. Todos ellos poseen relación especialmente con la noción de que el individuo no puede ser reducido a números y estadísticos cuantificables en términos económicos o matemáticos si no que debe ser especialmente comprendido como un fenómeno social particular.

A partir de la década de los 90 del Siglo XX, comenzamos a vivir la Era de la información, su característica fundamental son los cambios que se tornaron cada vez más rápidos e imprevistos. La tecnología de la información que integra la televisión, el teléfono y las computadoras generó desarrollos impredecibles y transformó el mundo.

Indudablemente nadie en el mundo está en mejores condiciones que nosotros para responder a los desafíos que nacen de los cambios de la Era de la información. Porque nadie como Cuba ha prestado y se ocupa tanto de la información del Capital Humano en un período relativamente corto de tiempo, con un modelo inédito de enseñanza que convertirá al país en una Universidad, como parte de la cultura masiva general Integral, genuina expresión del perfeccionamiento de nuestro socialismo.

En esta Era del Capital Intelectual y del Capital Humano el conocimiento se vuelve básico y el desafío primordial es la productividad del mismo. Convertir el conocimiento en algo útil y productivo es la mayor responsabilidad de las administraciones.

En esta nueva concepción las personas dejan de ser simples recursos humanos organizacionales para ser considerados como seres humanos de inteligencia, personalidad conocimientos, habilidades, destrezas, aspiraciones y percepciones singulares.

En los últimos años en la gestión de la Empresa Cubana se han venido introduciendo conceptos nuevos que relevan el viejo modelo de la administración de personal por el de Capital Humano, en un esfuerzo por responder a los nuevos retos que nos enfrentamos, pues está demostrado que las ventajas competitivas de cualquier

organización radican y radicarán en la preparación de su Capital Humano y no en los recursos naturales, energéticos, financieros, ni siquiera en la tecnología.

El presente trabajo propone una metodología para el cálculo del valor del Capital Humano, facilitando el proceso de articular aspectos objetivos y subjetivos de los conceptos que se están analizando con fines de medición, evaluación y gestión tratando de hacer posible el difícil proceso de tangibilizar intangibles. Hemos tratado de establecer indicadores que faciliten el trabajo de interpretación y utilización de datos.

DESARROLLO

Es conveniente distinguir dentro de una organización 3 conceptos básicos asociados al factor humano.

Se entiende por **Recursos Humanos** a las personas que ingresan, permanecen y participan en una organización, en cualquier nivel jerárquico ó tarea. Es el único elemento activo en el proceso de trabajo, a nivel concreto es la posición de cada individuo de competencia, capacidad para solucionar problemas, soportar esfuerzos físicos prolongados, solidaridad, discreción, motivación, fidelidad y otros elementos que conduzcan con éxito una determinada tarea.

La manera con que se procura el desarrollo de estas personas es la **Gestión de los Recursos Humanos** que es vital para la formación del individuo, respondiendo a necesidades individuales y sociales. Comienza desde el hogar integrándose en la enseñanza general y con posterioridad en la organización laboral.

Se identifica como Gestión el reclutamiento de las personas, su selección, su instalación en el centro y las condiciones en que va a desarrollar su trabajo, la capacitación sistemática, la interacción con el colectivo, la evaluación del resultado de su trabajo, la estimulación y su participación organizada en la toma de decisiones del centro y otras.

Cuando esa gestión se realiza de manera simultanea en muchos individuos en disímiles contextos, conduce a un proceso acumulativo de formación que combina conocimientos, habilidades, inventivas y capacidad integradora en un grupo determinado de personas para llevar adelante una misión o tarea encomendada y que incluye filosofía, cultura y valores con un propósito común en la labor que desempeñan, se le conoce como **Capital Humano**.

La formación resulta el elemento clave en el desarrollo del Capital Humano, debe ser comprendida en dos direcciones que se desarrollan e integran simultáneamente. Formación para habilidades laborales y formación creadora para lograr el aprendizaje permanente en los individuos; lo que hace que se logren empeños superiores, mayores competencias y elevada idoneidad en sus puestos de trabajo.

Establecer medidas del conocimiento es una tarea difícil, por ser este un concepto intangible. Es más fácil concentrarse en las manifestaciones tangibles de este concepto.

Si bien los recursos intangibles no aparecen reflejados en los estados de cuentas convencionales, en la actualidad ha quedado demostrado que el conocimiento organizacional juega un papel preponderante dentro de las organizaciones y está estrechamente vinculado con el Capital Humano.

Existen varias definiciones de Capital Humano según los distintos modelos:

Capital Humano: Conocimientos explícitos o tácito útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma. Así como su capacidad para regenerarlo y aprender. El Capital Humano es la base de la generación de los otros dos componentes del Capital Intelectual. Una forma sencilla de distinguir en Capital Humano es que la Empresa no lo posee, no lo puede comprar, solo puede aprovecharlo.

Capital Humano: Cualidades y características de las personas de una organización o sea sus aspectos intangibles, formación, educación, conocimientos, salud, condiciones de vida y trabajo

Capital Humano: Comprende las competencias, conocimientos, valores y potencial innovador de los individuos dentro de una organización.

Existen diversos métodos de cálculo del capital humano:

1. Edvinsson y Malone (1997).
2. Edvinsson y Malone modificado (2003).
3. Según los criterios del valor percibido.
4. Modelo de Gestión por competencias.

El método que vamos a proponer es una fusión del Edvinsson y Malone modificado (2003) y Según los criterios del valor percibido.

Capital Humano (CH) = $C \cdot i$

Esta ecuación parte del supuesto de que la inversión para el futuro es la clave del éxito empresarial a largo plazo, es decir, la determinación de las inversiones efectuadas con capacidad para obtener beneficios (C) constituye el primer elemento y en segundo lugar una cifra que ponga de manifiesto la eficiencia actual en el uso de dichas inversiones (i) en la creación de riqueza, incremento de la productividad y valoración de los clientes.

C (variable absoluta): representa las inversiones realizadas para mejorar la **competitividad** de la empresa y su capacidad para obtener beneficios futuros, por ejemplo: inversión en tecnología de la información, inversión en formación de los empleados, inversión en comunicación con clientes, entre otras. Se destaca, que en la mayoría de los casos son informaciones que aparecen en el Balance General, reflejados como activos o en el Estado de Resultados, reflejados como gastos. Lo que se pretende es poner de manifiesto todo aquello que genera valor futuro para la **organización**, de ahí que a la mayoría de estas informaciones se le consideran "inversiones" y que además tienen efecto directo sobre los índices de eficiencia seleccionados, de ahí que se hace imprescindible su interpretación aplicando criterios que actualmente no figuran en la normativa contable como por ejemplo el análisis causa-efecto.

i (variable eficiencia): es el auténtico detector de la ecuación $C \cdot i$. Así como la variable absoluta subraya el compromiso de la empresa con el futuro, la variable de eficiencia (i) relaciona dichas inversiones con su comportamiento actual. Para el cálculo de i se opera con la **media** de los porcentajes de índices de eficiencia, por ejemplo: índice de satisfacción de clientes, índice de motivación de empleados; índice de superación

profesional, entre otros. Para la determinación del coeficiente de eficiencia se basan en el promedio de los mencionados índices: $i = n/x$

n: suma de los valores decimales de los índices de eficiencia.

x: número de índices.

Existen metodologías de cálculo de Capital Humano relacionado con países e incluso con zonas geográficas que relacionan promedio de años de escolaridad de la población, separando hombres y mujeres, tomando en consideración un componente denominado logro educativo que se obtiene a través de la combinación de índice de alfabetismo con tasa combinada de matrícula básica, media y superior, este parámetro es un aporte de la UNESCO y refleja el número de jóvenes en edad escolar comprendido entre 6 y 23 años de edad que se encuentran dentro del sistema escolar.

Es necesario destacar que estos métodos tienen en cuenta satisfacciones mínimas de salud y alimentación.

Características de la organización y su entorno.

Para proceder a medir los indicadores del capital humano necesitamos información sobre variables como:

1. Misión.
2. Visión.
3. Objetivos estratégicos de la organización.
4. Políticas que rigen su funcionamiento.
5. Públicos, colaboradores, competidores, suministradores.
6. Productos, servicios, ofertas.
7. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
8. Matriz de conocimientos.
9. Sistema de obtención, análisis y servicio de información de mercado.

INDICADORES PARA MEDIR EL CAPITAL HUMANO.

Para su mejor análisis los indicadores se subdividirán en tres bloques:

- Indicadores de crecimiento y/o renovación.
- Indicadores de eficiencia.
- Indicadores de estabilidad.

Bloque /Indicador	Crecimiento y/o renovación	Eficiencia	Estabilidad
	Competencia de las personas.	Estructura/ Tipología del personal.	Satisfacción del personal.
	Liderazgo.		Estabilidad riesgo de perdida.
	Mejora competencias.		
	Capacidad de innovación de personas y equipos.		
	Trabajo en equipo.		

Primer Bloque: (Crecimiento y/o renovación).

- Competencia de las personas.
 - o Índice de competencia del Personal.
- Liderazgo.
 - o Cuestionario de Evaluación de las habilidades del Liderazgo.
- Mejora competencias.
 - o Tiempo dedicado al aprendizaje / tiempo total trabajado.
 - o Gasto formación de empleado.
- Capacidad de Innovación de personas y equipos.
 - o Grado de diversidad existente en la Empresa.
 - o Capacidad de innovación de personas y equipos.
- Trabajo en equipo.
 - o Hábito de trabajo en equipo .
 - o Tipología de los grupos.

Segundo Bloque: (Eficiencia).

- Estructura/ Tipología del personal.
 - o Sustituibilidad.
 - o Valor añadido al cliente

Tercer Bloque: (Estabilidad).

- Satisfacción del personal.
 - o Cuestionario de satisfacción.
- Estabilidad riesgo de perdida.
 - o Rotación Absoluta.
 - o Rotación comparativa por la competencia.

Primer Bloque

Para el análisis de cada uno de estos parámetros se han consultado diversas publicaciones y bibliografías que nos sirvieron como punto de partida para la evaluación del Capital Humano dentro de la Empresa cubana actual.

El subsistema de Evaluación del desempeño como parte integrante del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos permitirá controlar el progreso de la Entidad y a la vez incentivar y apoyar el desarrollo de los Recursos Humanos en las mismas.

Esta evaluación está diseñada para alentar y motivar a los trabajadores potenciando de forma continua sus habilidades, de modo que su desempeño progrese paulatinamente. En todos los casos el principio que regirá será la medición de la Idoneidad real demostrada y los resultados del desempeño de cada uno de los evaluados.

Este sistema deberá desarrollarse de forma continua y periódica, existiendo una estrecha relación entre evaluación, satisfacción laboral y calidad del desempeño.

Podemos resumir que la evaluación del desempeño es una técnica ó procedimiento que pretende apreciar de la forma más sistemática y objetiva el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales. Todo ello en vistas a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo del grupo y de la Organización.

PROPUESTA DE MODELO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EMPLEANDO EL METODO ANALITICO DE VALORACION POR FACTORES.

Categoría Ocupacional:

Nombre y Apellidos:

Departamento ó Área:

Período que se evalúa:

I. Indicadores a Evaluar:

1 2 3 4 5

- Cantidad de Trabajos realizados.
- Conocimiento del trabajo.
- Capacidad para solucionar problemas.
- Organización del Trabajo.
- Creatividad e Iniciativa.
- Comunicación.
- Capacidad de análisis.
- Idoneidad Demostrada.
- Calidad de los Resultados.
- Responsabilidad.
- Actitud ante el trabajo.
- Actitud hacia el colectivo.
- Disciplina.
- Superación
- Investigación.

II. Propuestas Derivadas de la Evaluación.

III. Programa de acción a desarrollar.

IV. Resultado final.

D1 _____ R2 _____ B3 _____ MB4 _____ E5 _____

Deficiente: 1, no posee el indicador.

Regular: 2, cumple en parte con el indicador, pero existen algunas deficiencias.

Bueno: 3, cumple con el indicador, pero sin destacarse.

Muy bueno: 4, cumple al máximo con los parámetros que mide el indicador.

Excelente: 5, sobre cumple de manera óptima con lo que mide el indicador.

Para concluir esta evaluación eficazmente es necesario asegurar que ambas partes tienen un amplio conocimiento de los parámetros que se evalúan. Partiendo de los objetivos y de la misión del puesto de trabajo analizado.

LIDERAZGO.

El Liderazgo se define como la influencia que ejerce un individuo por medio de la capacidad de orientar y convencer a los otros para llevar a cabo eficientemente los objetivos de la organización y lograr resultados.

CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO

V F

1. El Jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.
2. Los empleados aportan ideas con vista a mejorar el trabajo.
3. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quien debe resolverlo.
4. En mi organización se preocupan por mantener informados a los empleados

de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.

5. Aquí todos los problemas se discuten de manera constructiva.
6. Para cumplir con las metas de trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.
7. Si un trabajo parece difícil se retarda hasta que se pueda.
8. A nuestro superior solo le podemos decir lo que quiere escuchar.
9. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.
10. Casi nadie ahorra esfuerzos en el cumplimiento de sus funciones.
11. Cuando uno no sabe hacer algo nadie le ayuda.
12. Cuando tenemos un problema de índole laboral, nadie se interesa en resolverlo.
13. A menudo se inician trabajos que no se saben porque se hacen.
14. El Jefe no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la Calidad del trabajo.
15. Los programas de Capacitación son para pocas personas.
16. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.
17. Por lo general tenemos muchas cosas que hacer y no sabemos por cual empezar.
18. Cuando analizamos un problema la posición de algunos de mis compañeros no siempre son sinceras.
19. A mi Jefe no le preocupa la Calidad del trabajo.
20. Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos.

Dentro del Cuestionario para la Evaluación del Liderazgo se analizan 4 sub-variables.

Subvariables.	Afirmaciones
• Dirección.	1-3-9-14-17.
• Estimulo a la Excelencia.	4-7- 10-15- 19.
• Estimulo al Trabajo.	2-6-11-13-20.
• Solución de Conflictos.	5-8-12-16-18.

Cada afirmación marcada como verdadera acumula un punto, pudiéndose lograr un máximo de 5 pts. por cada sub-variable. Analizando los resultados de manera gráfica para su mejor comprensión.

MEJORA POR COMPETENCIAS.

Competencia: es el conjunto de habilidades y conocimientos que se aplican en el desempeño de una tarea o función ocupacional a partir de los requerimientos impuestos por un determinado puesto de trabajo. Es competente una persona capacitada para solucionar los problemas de su entorno laboral.

Alternativa Metodológica para la determinación de Matriz de competencia o perfiles de competencia.

1. Para la determinación de las matrices de competencias laborales o perfiles de competencia sugerimos en primera instancia realizar:

Preparación previa:

- Identificación y jerarquización de los puestos de trabajo de la organización.
- Programación de la secuencia con que serán analizados.
- Conformación del equipo de trabajo. (de 6 a 10 personas).
 - ❖ Sindicato.
 - ❖ Trabajadores de experiencia
 - ❖ Directivos inmediatos.
- Realizar el análisis documental.

- a) Revisión del P1, 1P2 y P4
- b) Legislación vigente en la esfera política de empleo
- c) Sistemas de reclutamiento y selección
- d) Calificadores existentes propios y comunes
- e) Las estrategias elaboradas por las áreas organizacionales
- f) Objetivos estratégicos de la organización
- g) Manuales de procedimientos existentes
- h) Sistemas de flujos de servicio e informativo existentes.
- i) Diagnósticos realizados (DNA) o generales
- j) Ejercicios estratégicos realizados.
- k) Revisión de la estructura.
- l) Carpeta de servicios y productor de la organización y de las áreas.
- m) Otros en dependencia de las características de la organización.
 - Hacer informe y circularlo por el equipo de trabajo.
 - Preparación de las condiciones para realizar la sección de trabajo.

2. Determinación de los puestos claves de la organización.

- Aplicación de técnicas para obtener información, entrevistas, encuesta y la observación directa. (Trabajadores y dirigentes)
- Despachos con los directivos, especialistas y obreros de experiencia en los puestos.
- Análisis en consejo de dirección de las propuestas de puestos claves.
- Determinación de un listado previo de competencias organizacionales claves.

3. Análisis de los diseños de los puestos claves, del sistema de flujo y del manual de procedimiento y de la ficha curricular.

- Determinación de las funciones y objetivos claves de cada puesto así como de las necesidades (conocimientos, habilidades y destrezas).

4. Determinación de las competencias para los puestos claves.

- Misión o finalidad del puesto.
- Determinación de las funciones generales.
- Determinación de las funciones específicas.
- Caracterización de los resultados.
- Selección de un grupo de trabajadores que ocupan puestos claves para que participen en la selección de las competencias.
- Aplicar técnicas para la determinación Ejemplo:
Técnica Delhi, La técnica del TKJ, Otras de ponderación sucesiva Listado previo etc.

Proponemos la aplicación de esta:

TECNICA A APLICAR:

- De acuerdo con la cantidad de participantes se podrán hacer 2 o 3 grupos de trabajo.
- Se analizarán uno por uno los aspectos antes definidos.
- La propuesta de cada grupo se pondrá en un lugar visible en papel o pizarra.
- Cada grupo argumentará su propuesta.
- Posteriormente se debate y se llega por consenso a determinar el aspecto analizado.

5. Clasificación de las competencias.

Competencias básicas.

– Describen los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores, y que están asociados a conocimientos de índole formativa.

Competencias genéricas.

- Describen los comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como son la capacidad de trabajar en equipo, de planear, negociar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones.

Competencias específicas.

– Identifica comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico, vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y a una función productiva determinada.

6. Determinación de las Subcompetencias o elementos secundarios derivados de la competencia que permiten la aplicación y adquisición de la competencia.

- Se determinan todos los elementos fundamentales necesarios para el logro de la competencia
- Se aplica técnicas grupales para su ponderación y selección.

7. Confección del perfil o matriz Para confeccionar el perfil proponemos se realice de esta forma aunque pueden utilizar otro formato. La esencia esta en que las competencias generales pueden generar o derivar varias unidades de competencia que a su vez se subdividen en subcompetencia o elementos de competencia.

Competencias Generales	<u>UNIDADES DE COMPETENCIA</u>			
	A)	A) 1	A) 2	A) 3
B)	B) 1	B) 2	B) 3	B) 4
C)	C) 1	C) 2	C) 3	C) 4
D)	D) 1	D) 2	D) 3	D) 4

CAPACIDAD DE INNOVACIÓN DE PERSONAS Y EQUIPOS.

Características generales de los equipos.

En sentido general, los equipos comparten identidades, metas y objetivos comunes, éxitos y fracasos, cooperan y colaboran, establecen tareas específicas para cada miembro, toman decisiones colectivas y desempeñan diferentes funciones de acuerdo con sus conocimientos y características personales. Por ello, no deben ser individualistas, deben ostentar un alto grado de compromiso y tomar decisiones por consenso y no por imposiciones.

En los equipos eficientes, debe existir:

~ **Ambiente de apoyo.**

Un ambiente propicio, con posibilidades de apoyo. Los integrantes se ayudan entre ellos para su propia creación, para definición de sus papeles y su posterior crecimiento sobre bases de colaboración, confianza y compatibilidad.

~ **Claridad del papel.**

Un equipo de trabajo no es capaz de trabajar como tal hasta después que sus integrantes conocen las funciones de aquellos con quienes interactúan.

~ **Metas superiores.**

Los gerentes tienen la responsabilidad de mantener a los equipos de trabajo orientados a la tarea global. Las políticas de control y los sistemas de recompensas fragmentan el esfuerzo individual y desalientan el trabajo en equipo.

~ **Liderazgo adecuado.**

Algunas tareas en equipo presentan curvas de desempeño similares al ciclo de vida de un producto. Para prevenir estancamientos, es necesario la entrada de nuevos miembros y la relación adecuada líder - equipo de trabajo.

Este cuestionario ayuda a descubrir el papel y estilo de trabajo de los individuos en equipo. Lea cada aspecto y ponga una cruz en la categoría que mejor refleje su forma habitual de comportarse.

		Frecuentemente	A veces	Rara vez
1.	Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo para animar al equipo.			
2.	Tiendo a impacientarme con la gente que no "va al grano".			
3.	Insto al grupo a acatar los horarios, mantener los planes y plazos establecidos.			
4.	Cuando se presentan diferentes opciones dentro del equipo, fomento la discusión para llegar a consenso.			
5.	Se puede contar conmigo a la hora de aportar ideas originales.			
6.	Utilizo el humor para aliviar tensiones y mantener buenas relaciones.			

7.	Antes de tomar decisiones busco llegar a un consenso.			
8.	Escucho atentamente lo que otros dicen.			
9.	Evito entrar en conflictos.			
10.	Enseguida capto los fallos de las ideas que se exponen.			
11.	Comunico abiertamente las razones de una situación.			
12.	Siempre estoy dispuesto a apoyar una buena sugerencia por el bien común del equipo.			
13.	Tiendo a exponer muchas ideas.			
14.	Apoyo a la gente cuando creo que tiene algo que aportar.			
15.	Cuando las cosas no progresan adecuadamente, actúo y realizo el trabajo.			
16.	Desarrollo las ideas de los demás e intento mejorarlas.			
17.	Tiendo a cambiar de idea cuando escucho los puntos de vista de los demás.			
18.	Tiendo a buscar la aprobación y el apoyo de los demás.			
19.	No me importa ser impopular si cumplo con el trabajo.			
20.	Busco activamente las ideas y opiniones de los demás.			
21.	Soy una persona cordial y me resulta fácil entablar buenas relaciones.			
22.	Tengo cuidado en no llegar a conclusiones precipitadas.			
23.	Tengo facilidad para conocer cuando algún miembro del equipo está afligido o enfadado.			
24.	Disfruto analizando las situaciones y considerando sus alternativas.			
25.	Puedo trabajar bien con casi todo el mundo.			
26.	Tengo fama de tener un estilo serio.			
27.	Me gusta sentir que fomento las buenas relaciones laborales.			
28.	Tiendo a ser dinámico y enérgico.			
29.	Me gusta anticiparme a las dificultades y estar preparado para afrontarlas.			
30.	Presiono para que se actúe y me aseguro de que la gente no pierda el tiempo o dé demasiadas vueltas a las cosas.			
31.	A la hora de actuar, generalmente consigo que la gente se ponga de acuerdo.			

32.	Cuando la gente comienza a dudar, apremio a seguir con la tarea asignada.			
33.	Me gusta ponderar las alternativas antes de tomar una decisión.			
34.	En lo referente a mis sentimientos, suelo ser abierto.			
35.	La gente piensa de mí que, a veces, soy demasiado analítico o cauteloso.			
36.	En las discusiones me gusta "ir siempre al grano".			
37.	Aunque me interesan todos los puntos de vista, no dudo en decidirme cuando hay que tomar una decisión.			
38.	La gente que no se toma las cosas en serio tiende a irritarme.			
39.	Soy capaz de influir en los demás sin ejercer presión sobre ellos.			
40.	Me gusta pensar bien las cosas antes de hacerlas.			

Análisis estadístico.

¿Cómo interpretar el cuestionario?

Este cuestionario se ha diseñado para analizar el estilo de trabajo en equipo y señalar cuál de los cuatro "papeles" es el que usted desempeña perfectamente. Los cuatro "papeles" generales para los equipos con pocos integrantes son los siguientes:

Líder: Se encarga de que exista acuerdo sobre los objetivos y que estos sean claros, así como de que todos se sientan comprometidos e implicados.

Hacedor: Urge al equipo a continuar con la tarea en curso.

Pensador: Proporciona ideas meticulosamente analizadas y sopesadas y mejora las de otros.

Conciliador: Mitiga tensiones y mantiene unas relaciones de trabajo armoniosas.

Para interpretar el cuestionario, se trasladan las respuestas de la primera tabla a las columnas de las tablas que se muestran a continuación, las valoraciones de los diferentes aspectos considerados que correspondan a las categorías "frecuentemente" y "a veces". Se ignoran las preguntas en las que se respondió "rara vez". La puntuación máxima para cada papel es 20. La puntuación total más alta indica el papel idóneo, las siguientes más altas indican sus papeles de apoyo. Las puntuaciones de 9 puntos o menos, sugieren que no se encuentra cómodo en ese o en esos papeles. Si la puntuación se encuentra alrededor de 15 puntos, puede haber preferencia por uno o

varios papeles, pero sugiere que se es lo bastante flexible para adoptar **cualquiera de los cuatro papeles.**

Líder

Ítem	Frecuentemente	A veces
1		
4		
7		
8		
11		
14		
20		
31		
37		
39		
Sub Total		
Total	X2	X

Hacedor

Ítem	Frecuentemente	A veces
2		
3		
15		
19		
26		
28		
30		
32		
36		
38		
Sub Total	X2	X
Total		

Pensador

Ítem	Frecuentemente	A veces
5		
10		
13		
16		
22		
24		
29		
33		
35		
40		
Sub Total	X2	X
Total		

Conciliador

Ítem	Frecuentemente	A veces
6		
9		
12		
17		
18		
21		
23		
25		
27		
34		
Sub Total	X2	X
Total		

X2+X=Total del papel

TRABAJO EN EQUIPO

Test para determinar el papel dentro de un equipo grande.

Para aplicar este test, en cada sección, se debe distribuir un total de diez puntos entre las frases que usted considere que describen mejor su comportamiento. Los puntos se pueden distribuir entre varias frases. En casos extremos, pudieran repartirse entre todas las frases o asignarlos todos a una misma frase. Así, se determina, con facilidad, el perfil que cada individuo cree que tiene. Las conclusiones son más sólidas, si el individuo que se analiza tiene el valor de solicitar a otras personas que lo conocen y que integran el equipo de trabajo, juzgar su comportamiento.

I. Lo que creo que puedo aportar a un equipo:

- a) Pienso que descubro rápidamente las oportunidades y las aprovecho enseguida.
- b) Soy capaz de trabajar muy bien con todo tipo de personas.
- c) Generar ideas es uno de mis mayores activos personales.
- d) Mi habilidad consiste en que consigo atraer a quienes detecto que pueden aportar algo valioso para que el grupo logre sus objetivos.
- e) Mi capacidad para el seguimiento de los asuntos contribuye en gran medida a que sea eficaz.
- f) Estoy dispuesto a asumir, ser impopular durante cierto tiempo, si ello contribuye a producir buenos resultados a largo plazo.
- g) Me doy cuenta rápidamente de lo que puede funcionar en situaciones con las que estoy familiarizado.
- h) Puedo presentar distintas alternativas razonadas de forma de actuación, sin caer en ningún tipo de prejuicios.
- i) Mis comentarios, tanto sobre puntos generales como específicos, siempre son bien recibidos.

II. Si tengo algún tipo de inconveniente para trabajar en equipo es por lo siguiente:

- a) No me siento cómodo, a menos que las reuniones estén muy bien estructuradas, controladas y dirigidas.
- b) Tiendo a ser demasiado generoso con todos aquellos que defienden válidos puntos de vista, pero que no se han considerado.
- c) Tengo tendencia a hablar mucho siempre que el grupo está considerando nuevas ideas.
- d) Mis características objetivas hacen que me sea difícil estar siempre dispuesto y encantado de reunirme con mis colegas.
- e) A veces se considera que soy autoritario y que presiono mucho si hay algo que se ha de conseguir.
- f) Considero difícil tomar claramente el liderazgo, ya que lo que me entusiasma es la atmósfera que se crea dentro del grupo.

- g) Me suelo enfrascar tanto en las ideas que se me ocurren, que a veces, no me entero de lo que está pasando a mi alrededor.
- h) Mis colegas suelen considerar que me preocupo innecesariamente de los detalles y de la posibilidad de que las cosas se estropeen.
- i) Me cuesta mucho contribuir, a no ser que el tema se relacione con algo que conozca bien.

III. Cuando me involucro en un proyecto con otras personas:

- a) Tengo aptitudes para influir en la gente sin presionarlas.
- b) Mi actitud vigilante impide que se cometan errores por descuido y se omita algo.
- c) Estoy dispuesto a presionar para asegurar que la reunión no suponga malgastar el tiempo o se pierda de vista el objetivo principal.
- d) Se puede contar conmigo para hacer alguna aportación original.
- e) Siempre estoy dispuesto a apoyar una buena sugerencia en aras del interés común.
- f) Deseo buscar las ideas e innovaciones más recientes.
- g) Creo que los demás aprecian mi capacidad para juzgar las cosas fríamente.
- h) Se puede confiar en mí para organizar todo el trabajo esencial.
- i) Se puede tener la seguridad de que seré yo mismo.

IV. Mi enfoque de trabajo en equipo es el siguiente:

- a) Me interesa conocer mejor a mis colegas.
- b) No rechazo desafiar los puntos de vista de los demás o defender el mío en minoría.
- c) Normalmente encuentro una línea de argumentación para refutar las propuestas que no me parecen bien.
- d) Pienso que tengo talento para hacer que las cosas funcionen, una vez que el plan se haya puesto en marcha.
- e) Tiendo a evitar lo obvio y a salir con cosas inesperadas.
- f) Aporto un toque de perfeccionismo a cualquier tarea de equipo que acometa.
- g) Siempre estoy dispuesto a utilizar contactos fuera del propio grupo.

h) Aunque me interesan todos los puntos de vista no tengo dudas para escoger cuando hay que tomar una decisión.

i) Contribuyo cuando conozco realmente sobre un tema

V. Encuentro satisfacción en una tarea porque:

a) Me gusta analizar las situaciones y sopesar todas las posibles alternativas.

b) Me interesa encontrar soluciones prácticas a los problemas.

c) Me gusta sentir que promuevo las buenas relaciones en los trabajos.

d) Puedo ejercer una fuerte influencia sobre las decisiones.

e) Me puedo encontrar con personas que tengan algo nuevo que ofrecer.

f) Puedo poner de acuerdo a la gente sobre acciones que se deben tomar.

g) Me encuentro en mi elemento cuando puedo dedicar toda mi atención a una tarea.

h) Me gusta encontrar un campo que amplíe mi imaginación.

i) Siento que utilizo mi formación y mis especiales aptitudes para conseguir ventajas.

VI. Si me encomiendan de repente una tarea difícil para realizarla en un tiempo limitado y con gente que no conozco:

a) Me apetecería retirarme a una esquina para inventarme una salida del atolladero antes de decidir qué hacer.

b) Estaría dispuesto a trabajar con la persona que tuviera un enfoque más positivo por difícil que fuera su carácter.

c) Encontraría alguna manera de reducir el tamaño de la tarea estableciendo las distintas personas que podrían colaborar de la mejor manera.

d) Mi innato sentido de lo que es urgente ayudaría a asegurar que no nos atrasaríamos.

e) Creo que permanecería sereno y conservaría mi capacidad para pensar correctamente.

f) Me mantendría firme en mis propósitos a pesar de las presiones.

g) Estaría dispuesto a tomar la iniciativa si me parece que el grupo no hace progresos.

h) Abriría la discusión con la intención de promover nuevos pensamientos y poner algo en movimiento.

VII. En relación con los problemas que me atañan, cuando se trabaja en equipo:

- a) Es posible que muestre mi impaciencia con los que obstaculizan el avance.
- b) Otros pueden criticarme por ser demasiado analítico e insuficientemente intuitivo.
- c) Mi deseo de asegurar que el trabajo se haga correctamente puede paralizarlo todo.
- d) Suelo aburrirme con bastante facilidad y me apoyo en uno o dos miembros del equipo para que me espabilen.
- e) Encuentro que es difícil arrancar a menos que los objetivos estén claros.
- f) A veces no explico ni aclaro bien los puntos de vista complejos que se me ocurren.
- g) Soy consciente de que pido a los demás cosas que no puedo hacer yo mismo.
- h) Dudo en defender mis puntos de vista hasta el final cuando me enfrento a una auténtica oposición.
- i) Me inclino a pensar que estoy perdiendo el tiempo y que lo haría mejor yo sólo.

Ahora, traslade las puntuaciones obtenidas al siguiente cuadro.

Papel	I	II	III	IV	V	VI	VII
Creativo	c	g	d	e	h	a	f
Evaluador	h	d	g	c	a	e	b
Resolutivo	a	c	f	g	e	h	d
Coordinador	d	b	a	h	f	c	g
Impulsor	f	e	c	b	d	g	a
Cohesionador	b	f	e	a	c	b	h
Implementador	g	a	h	d	b	f	e
Finalizador	e	h	b	f	g	d	C
Especialista	i	i	i	i	i	l	i

Sume por filas, apunte los resultados obtenidos y conviértalos en porcentaje de acuerdo con la tabla siguiente.

Papel	Puntos	Por ciento
Creativo		
Evaluador		
Resolutivo		
Coordinador		
Impulsor		
Cohesionador		
Implementador		
Finalizador		
Especialista		

Analizando el resultado de estos test podemos clasificar el papel que puede jugar cada individuo dentro del equipo y aprovechar mejor las potencialidades y conocimientos de cada uno de ellos.

Segundo Bloque

Análisis del valor añadido al cliente.

ENCUESTA PARA EVALUAR LA SATISFACCION DEL CLIENTE.

1. Cuáles de nuestros servicios está utilizando en estos momentos.

2. Quisiéramos conocer lo satisfecho ó insatisfecho que está con nuestros servicios en los aspectos siguientes: marque en una escala del 1 al 5.

1. Muy Insatisfecho
2. Insatisfecho.
3. Poco satisfecho.
4. Satisfecho.
5. Muy satisfecho.

PARAMETROS.

MI I PS S MS

- La atención recibida.
- La seriedad en el trabajo.
- El aspecto personal de los empleados.
- La imagen corporativa.
- Asistencia.
- Puntualidad.
- Profesionalidad demostrada.
- Rapidez.
- Presentación de la documentación.
- La aplicación de las tarifas.
- Imparcialidad.
- Valor agregado.
- Contenido de las informaciones.

3. Expectativa por el servicio recibido.

- Mi satisfacción por el servicio recibido está por encima de mis expectativas.
- Mi satisfacción por el servicio recibido es el esperado.
- Mi satisfacción por el servicio recibido es inferior a lo que esperaba.

4. Recomendaría nuestros servicios a otros clientes.

Sin duda _____
Lo pensaría _____
No lo haría _____

5. Otros criterios:

ESTRUCTURA / TIPOLOGIA DEL PERSONAL.

Se analiza el crecimiento y/o la renovación del personal, tomando en cuenta los siguientes parámetros.

- Años de ejercicio en la profesión.
- Nivel de Formación.
- Grados científicos.
- Inversiones en formación.
- Evaluación.
- Rotación del personal.
- Por ciento de Expertos en la Organización.
- Efecto Palanca.
- Valor añadido por experto.
- Registros y certificaciones para servicios y expertos.
- Relación Expertos – Ordenadores.

Tercer Bloque

ESTABILIDAD: Está dada por la permanencia de la fuerza laboral dentro de las organizaciones.

ENCUESTA.

Sexo. M _____ F _____

Edad. 17-29 _____
30-40 _____
41-49 _____
50-59 _____
60 ó más. _____

Grado de escolaridad _____ Especialidad. _____

Categoría Ocupacional.

- Dirigente _____
- Funcionario _____
- Técnico _____
- Administrativo _____
- Servicio _____
- Obrero _____
- Graduado en adiestramiento _____

Categoría docente _____

Grado Científico _____

Tiempo de trabajo en el centro (Antigüedad).

- Menos de un año. _____
- De un año hasta 3 años. _____
- De 3 años a 5 años. _____
- De 5 a 10 años. _____
- Más de 10 años. _____

Motivos por lo que desea cambiar:

- Trabajar fuera de su especialidad.
- Inconformidad salarial.
- Falta de estímulos materiales.
- Pocas posibilidades de superación.
- Inconformidad con los métodos de dirección.
- Deficiente organización del trabajo.
- Poca realización personal y profesional.
- Pocas oportunidades de Investigar.
- Acceso limitado a Internet y nodos de información.
- Escasa participación en la toma de decisiones.
- Mala comunicación entre los miembros de la organización.
- Otros.

CUESTIONARIO PARA CONOCER LA SATISFACCION DEL PERSONAL.

1 2 3 4 5

1. Existe un sistema que combina adecuadamente la estimulación moral y material.
2. El sistema de estimulación abarca a todos los miembros de la organización, incentivando la superación y la investigación..
3. La política salarial permite vincular la retribución a la Importancia de las funciones de cada puesto y a nivel de Desempeño de cada empleado.
4. Se utiliza el reconocimiento a la calidad del trabajo realizado en forma de estímulo moral y material.
5. Se auspicia el enriquecimiento del trabajo, variedad, toma de decisiones, aumento de la responsabilidad y eliminación de controles.
6. Las condiciones de Trabajo son adecuadas, alimentación, Vestuario, condiciones ambientales y medios de trabajo.
7. La dirección alienta la participación de los empleados en la Discusión de los problemas y la toma de decisiones de la entidad.
8. Se incentiva adecuadamente la labor de los directivos.
9. Los empleados están integrados en torno a los objetivos de la organización y poseen un alto sentido de pertenencia.
10. Se realiza un tratamiento justo, abierto y oportuno de las quejas de los empleados y se efectúa un análisis sistemático de las causas de las mismas con el fin de lograr su reducción.
11. Existe un sistema organizado, ágil y fluido de comunicación entre la dirección y el personal.
12. La Organización cuenta con un programa de beneficios sociales bien planeado y administrado.

Clave de Calificación:**Rango 1. Deficiente 12-17.****Rango 2. Insuficiente 18-28.****Rango 3. Aceptable 29-43.****Rango 4. Adecuada 44-47.****Rango 5. Excelente 48.****Cálculo de los indicadores de eficiencia.**

Dimensión Capital Humano			
Encuestados / Indicadores	I1	I2	... In
E1	A1	A1	A1
E2	A2	A2	A2
En	An	An	An
Xij (Valor Promedio o grado de percepción de cada indicador)	((A/n)	((A/n)	((A/n)
Wji (Peso Específico de cada indicador)	W1	W2	Wn
Vpp (Valor Percibido Promedio de cada indicador)	((A/n)*W1	((A/n)*W2	((A/n)*Wn
Vppp (Valor Percibido Promedio Ponderado de la dimensión)	((Vpp1+.....Vppn)		
Wjd (Peso específico de la dimensión)	Wjd		
Vpd (Valor Percibido de la dimensión)			

VALORACIÓN ECONÓMICA:

El método propuesto le da la posibilidad a cualquier entidad de conocer cuales son los intangibles que más aportan y cuales de los recursos invertidos están siendo utilizados con mayor eficiencia, ponderando según la experiencia el promedio de los índices de eficiencia evaluados, expresándolos en por ciento.

Como aporte social entendemos que nos puede brindar información acerca de las potencialidades desde un individuo, un grupo de trabajo, una entidad o una organización.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

En la actualidad nuestro país se encuentra enfrascado en una gigantesca tarea que consiste en buscar el máximo de eficiencia y eficacia productiva en sus organizaciones, existiendo una total identificación entre los elementos que se manejan en los 18 Sistemas de las bases del Perfeccionamiento Empresarial y el desarrollo del Capital Humano. El modelo propuesto es sencillo y flexible, permite a las organizaciones trazarse sus propias estrategias.

- En el presente trabajo solo se ha analizado el Capital Humano dentro del Capital Intelectual. Nosotros recomendamos estudiar los otros dos componentes del mismo, El estructural y el relacional; ya que los tres están estrechamente vinculados.
- A pesar de que el concepto Capital Humano es relativamente nuevo, resulta necesario instrumentarlo como una práctica de gestión en las empresas ya que es el que mayor incidencia posee dentro del Capital Intelectual.
- Realizar auditorías generales para la evaluación del desempeño de las empresas ya que estas recogen parámetros relacionados con Capital Humano, Capital Relacional y Capital Estructural.

BIBLIOGRAFIA.

- Gaceta Laboral Revista del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social No. 3 del año 2003.
- Discurso de Fidel Castro Ruz en el Acto Inaugural de los cursos de superación para trabajadores azucareros. 21 de Octubre 2002.
- Discurso de Fidel Castro Ruz. Inauguración XVIII Festival Internacional de ballet de la Habana. 19 de Octubre del 2002.
- Discurso de Fidel Castro Ruz. Acto de Inauguración Oficial del curso escolar 2002- 2003. Plaza de la Revolución - 16/ Septiembre del 2002.
- Gaceta Laboral No. 8 del 2004. Artículo Capital Humano Fuerza decisiva del desarrollo por Alfredo Morales Contamaya. Ministro de Trabajo y Seguridad Social.
- Guía de auditoria sobre Gestión de Recursos Humanos, elaborada por las Licenciadas Gerca More Leal y la Licenciada Gisela Carmentate Vera.
- Compendio Metodológico sobre Política Laboral y Salarial del Colectivo de Autores.
- Gestión del Conocimiento, concepto, aplicaciones y experiencias de Rodolfo Fado Bejerano y Maria C. Fernández de Alaíza.
- Compendio de Legislación Complementaria a las bases del Perfeccionamiento Empresarial. Tomo Básico.
- Artículo sobre Trabajo en equipo de la Licenciada Aleida Gómez Mujica y el Licenciado Heriberto Acosta Rodríguez.
- Procedimiento propuesto por Edvinsson, L. y Malone, M., en su obra el "Capital Intelectual".