

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA



"Indicadores no financieros del Capital Humano para su análisis  
y revelación en las empresas de servicio automotriz del área  
metropolitana de San Salvador."

Trabajo de investigación presentado por:

Mario Ernesto Vásquez Pavón

Lorena Marina Yanes

José Benigno Pérez Aragón

Para optar al grado de:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

Junio de 2006

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez  
Secretaria General : Licda. Alicia Margarita Rivas de  
Recinos

### **Facultad de Ciencias Económicas:**

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes  
Secretaria : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de  
Del Cid

Coordinador del Seminario : Lic. Álvaro Edgardo Calero Rodas

Tribunal Examinador : Lic. Leonardo Vinicio Barrios Rivas  
: Lic. Eddie Gamaliel Castellanos López

Junio de 2006

San Salvador,

El Salvador,

Centroamérica

## **AGRADECIMIENTOS**

### **JOSÉ BENIGNO PÉREZ ARAGÓN**

**AL REY DE LOS SIGLOS**, inmortal, invisible, al único y sabio Dios, sea honor y gloria, por concederme la fuerza y la perseverancia, para poder culminar la carrera.

**A MI INQUEBRANTABLE Y MARAVILLOSA MADRE**, mujer de mil batallas quien con su ejemplo de tenacidad me motivo cuando pensaba desistir.

**A MIS APRECIADOS HERMANOS**: Beatriz, Carmen, Paty, Hernán, Reina, y Manuel, quienes siempre me brindaron su apoyo y comprensión.

**A MI PADRE** en su ausencia a quien dedico este triunfo, por el legado que ha dejado a toda nuestra familia.

**A MIS COMPAÑEROS** Mario y Lorena, personas maravillosas que Dios uso para culminar con éxito el presente documento.

### **LORENA MARINA YANES**

**A DIOS**, por iluminarme y caminar conmigo en todas las etapas de mi vida.

**A MI MADRECITA QUERIDA**, Berta Alicia Yanes de Ramírez por sus oraciones, su amor, sacrificio, apoyo y comprensión que me brindó, gracias a los cuales pude culminar mi carrera.

**A MI NOVIO**, Edwin Alberto Molina, y a sus padres por sus oraciones y porque siempre estuvieron conmigo dándome fuerzas y apoyándome.

**A MIS HERMANOS**, Willian, Flor y Cledy, por todo el apoyo que me brindaron.

### **MARIO ERNESTO VASQUEZ PAVÓN**

**AL DIOS DE LA VIDA, AL DIOS DE JESÚS**, en quien pongo mi esperanza y confío mi futuro; **A LA VIRGEN MARÍA**; ambos, por su presencia, fortaleza e inspiración.

**A MI MADRE, MI MITU**, María Julia, de quien con alegría soy reflejo, hijo y porto su apellido: Pavón; centro de inspiración para mi esfuerzo; por su sacrificio, amor y apoyo.

**A MIS HERMANAS Y HERMANO**, Zoilita quien me cuida desde el cielo; Vilma, René, Verónica y Mirna, por sus apoyos, inspiración y comprensión hacia mí, gracias.

**A MIS AMIGOS Y AMIGAS**, por animarme y ayudarme; a Migue, Salvador, René, Juan, Oscar, la Mila, la Sa´ y mis amigos S.J.; Benigno, Lorena, mis amigos y amigas todos.

## INDICE

Págs.

### CONTENIDO

Resumen	i
Introducción	iv

### CAPITULO I

1	MARCO TEORICO	
1.1	Capital Intelectual	1
1.1.1	Antecedentes	1
1.1.2	Definición	4
1.1.3	Clasificación	6
1.1.3.1	Edvinsson y Malone (Modelo Skandia)	6
1.1.3.2	Nevado Peña y López Ruiz	7
1.1.3.3	Karl Eric Sveiby	8
1.1.3.4	Samuel Alberto Mantilla	9
1.1.4	Modelos	10
1.1.4.1	Modelos Conceptuales: Tjänesteförbundet, Balance Invisible, Matriz De Recursos Y Mediciones Globales.	11
1.1.4.2	El Modelo Del Navegador De Skandia	13
1.1.4.3	Modelo De Cuadro De Mando Integral (The Balances Scorecard)	15
1.1.4.4	Modelo de la Empresa Celemi	17
1.1.4.5	Modelo Intelect	18

1.1.4.6	Otros Modelos	18
1.2	Capital Humano	19
1.2.1	Antecedentes	19
1.2.2	Definición	21
1.2.3	Características	21
1.2.4	Elementos del Capital Humano	24
1.3	Indicadores de Capital Humano	28
1.3.1	La medición del conocimiento	28
1.3.2	Definición de indicadores	30
1.3.3	Características de los indicadores	30
1.3.4	Clasificación de los indicadores	31
1.3.5	Indicadores no financieros en la medición del conocimiento	32
1.3.6	Los indicadores de Gestión	33
1.3.6.1	Indicadores de resultado ó indicadores efecto	33
1.3.6.2	Inductores de la actuación ó indicadores causa	34
1.3.7	Indicadores no financieros de capital humano	35
1.3.8	Utilidad de los indicadores	38
1.3.9	Usuarios de la información de indicadores de capital humano	38
1.4	Análisis de Indicadores no Financieros del Capital Humano	41
1.4.1	Concepto de Análisis	41

1.4.2	Utilización del Análisis en la Administración Empresarial	42
1.4.3	Premisas Sobre el Análisis de los Indicadores de Capital Humano	43
1.4.4	Perspectivas del Análisis de Indicadores de Capital Humano	44
1.4.4.1	Análisis FODA	44
1.4.4.2	Análisis de Identificación de Factores de Riesgo	45
1.4.4.3	Análisis Comparativo con Estándares	45
1.4.4.4	Análisis de Causas y Efectos	46
1.4.4.5	Análisis de Entornos de Cuadros de Mando Integral	47
1.5	Revelación de Indicadores no Financieros	47
1.5.1	Revelación	47
1.5.2	Revelaciones no financieras para los usuarios de los Estados Financieros en base a NIC	48
1.5.3	Modelos de revelación de indicadores del Capital Humano	50
1.5.3.1	Lief Edvinsson y Michael Malone (El Navegador de Skandia)	50
1.5.3.2	El Cuadro de Mando Integral (CMI) diseñado por Kaplan y Norton	50
1.5.3.3	Nevado Peña y López Ruiz	52

## **CAPITULO II**

2	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION, ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS Y DIAGNOSTICO	
2.1	Metodología de la investigación	53
2.1.1	Objetivo	53
2.1.2	Importancia	53
2.1.3	Tipo de estudio y fuente de la información	54
2.1.4	Población y muestra	56
2.1.5	Método e instrumento de recolección de datos.	58
2.1.6	Procedimiento de recolección y procesamiento de datos.	58
2.2	Análisis e interpretación de resultados	59
2.2.1	Aspectos generales de la muestra.	61
2.2.2	Investigación sobre la elaboración, análisis y revelación de indicadores de capital humano.	64
2.3	Diagnóstico	87

## **CAPITULO III**

3	INDICADORES NO FINANCIEROS DEL CAPITAL HUMANO PARA SU ANÁLISIS Y REVELACION A LOS USUARIOS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA	
3.1	Conceptos Fundamentales	92
3.2	Indicadores no Financieros de Capital Humano	94
3.2.1	Objetivos de Presentar Indicadores	94

3.2.2	Métodos utilizados para la obtención de indicadores no financieros de capital humano	95
3.2.2.1	Método de escala gráfica	95
3.2.2.2	Método de indicadores por relación de variables	102
3.2.3	Indicadores no Financieros de Competencias	104
3.2.3.1	Proceso de Definición y Evaluación de las Competencias	104
3.2.3.2	Clasificación de las Competencias	106
3.2.3.3	Índices de Competencias	108
	- Índice de Competencias Generales	108
	- Índice de Competencias Técnicas	109
3.2.3.4	Índices de Formación Intelectual de los Empleados	111
	- Promedio de horas de formación por empleado	112
	- Porcentaje horas de formación/horas laborales	112
	- Porcentaje empleados con formación académica superior	111
3.2.3.5	Índices de Experiencia de los Empleados	113
	- Edad Media de los Empleados	114
	- Experiencia Promedio en la Industria por Empleado	114
	- Promedio de Años de Servicio en la Empresa	114
3.2.4	Indicadores no Financieros de Desempeño	115
3.2.4.1	Índice de Eficiencia	115



3.2.4.2	Medición de la productividad	117
3.2.4.2.1	Índice de Productividad Real	118
3.2.4.2.2	Índice de Mano de Obra Efectiva	119
3.2.4.3	Indicadores Anuales de Eficiencia y Productividad	121
3.2.4.4	Índice de Aspectos Generales de Desempeño	122
3.2.5	Indicadores no Financieros de Motivación del Empleado	124
3.2.5.1	Índice de Motivación del Empleado	124
3.2.5.2	Porcentaje de Rotación Interna Ascendente	125
3.2.5.3	Porcentaje de Rotación Externa de Personal	126
3.2.6	Indicadores no Financieros de la Capacidad de Innovación	127
3.2.6.1	Índice de Liderazgo de los Empleados	127
3.2.6.2	Cultura de Innovación	128
3.2.6.3	Capacidad de Innovación del Conocimiento	129
3.2.6.4	Productos y Servicios Nuevos	130
	- Índice de Productos Nuevos	130
	- Índice de Servicios Nuevos	130
3.2.6.5	Productos y Servicios Innovados	131
	- Porcentaje de Productos Innovados	131
	- Porcentaje de Servicios Innovados	131

3.2.6.6	Otros Indicadores	132
	- Ingreso de Jóvenes con alto Potencial	132
	- Sugerencias de Mejoras por Empleado	132
3.2.7	Indicadores no Financieros del Clima Organizacional	133
3.2.7.1	Índice de Clima Organizacional	134
3.2.8	Indicadores no Financieros de Conservación del Conocimiento	137
3.2.8.1	Indicadores sobre la Retención de los Empleados	137
	- Porcentaje de Retiro de Empleados Clave	137
	- Índice de Retención y Fidelidad del Empleado	138
3.2.8.2	Índice de Sistematización del Conocimiento	139
	- Número de nuevos procesos sistematizados	139
3.3	Análisis de Indicadores no Financieros de Capital Humano	140
3.3.1	Aplicación de las Perspectivas de Análisis	140
3.3.2	Análisis de Indicadores no Financieros de Competencias	141
3.3.3	Análisis de Indicadores no Financieros de Desempeño	143
3.3.4	Análisis de Indicadores no Financieros de Motivación del Empleado	145
3.3.5	Análisis de Indicadores no Financieros de la Capacidad de Innovación	146

3.3.6	Análisis de Indicadores no Financieros del Clima Organizacional	148
3.3.7	Análisis de Indicadores no Financieros de la Conservación del Conocimiento	149
3.4	Revelación de Indicadores no Financieros de Capital Humano	150
3.4.1	Normativa Técnica Contable	150
3.4.2	Informes de Capital Intelectual	150
3.4.2.1	Informe de Capital Humano	152
3.4.2.2	Conclusión del Análisis de los Informes de Capital Humano	153

#### **CAPITULO IV**

4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
4.1	Conclusiones	156
4.2	Recomendaciones	158

<b>BIBLIOGRAFIA</b>		161
---------------------	--	-----

#### **ANEXOS**

- 1 Indicadores no financieros, para medir el  
capital intelectual según Tjänesteförbundet
- 2 Balance Invisible: Componentes
- 3 Matriz de recursos. Propuesta de Balance

- 4 Indicadores no financieros de Skandia
- 5 Monitor de activos intangibles de la empresa  
CELEMI
- 6 Indicadores para medir el capital intelectual  
Modelo Intelect
- 7 Cuestionario de Investigación de Campo

## RESUMEN

La presente investigación surge en atención a la importancia que están teniendo los recursos humanos en el desarrollo de las organizaciones, sobre todo en sociedades cada vez más competitivas donde el talento humano poseído por los empleados es lo que determina el éxito empresarial; es una propuesta que pretende contribuir a revelar a los usuarios de la información financiera potencialidades que poseen las empresas y que no son reveladas en los estados financieros, para lo cual es necesario presentar información adicional a los mismos.

El objetivo principal de la investigación es presentar indicadores no financieros del capital humano que contribuyan al análisis y revelación del mismo en las empresas de servicio automotriz del área metropolitana de San Salvador. Dicho objetivo comprende el definir: la forma de obtener los indicadores no financieros de capital humano, su forma de análisis y de revelación a los usuarios de la información no financiera.

La base teórica del trabajo aborda las definiciones, clasificaciones y aspectos teóricos fundamentales del capital intelectual, capital humano, indicadores no financieros y de las

revelaciones de información no financiera.

La investigación de campo realizada mediante cuestionarios y entrevistas con empleados directivos y administrativos de las empresas de servicio automotriz del área metropolitana de San Salvador, determinó que estas no aplican el enfoque de capital humano en la administración de personal y comprobó la necesidad que poseen de contar una guía para la aplicación de dicho enfoque.

Los aportes realizados en la propuesta consisten en presentar los conceptos fundamentales del tema, los métodos para la obtención de indicadores no financieros del capital humano, los indicadores no financieros para cada componente del capital humano y, las formas de analizar y de revelar dichos indicadores a los usuarios de la información no financiera.

Las principales conclusiones, entre otros aspectos, indican lo siguiente: las empresas no utilizan el enfoque de capital humano ni indicadores no financieros del mismo y no poseen los controles suficientes que generen la información necesaria para la elaboración de dichos indicadores. Sin embargo, estas consideran que dicha información es útil y por ello mostraron interés por conocer las formas de elaborar, analizar y revelar

los indicadores no financieros de capital humano. Entre otros aspectos, se recomienda a las empresas: capacitar al personal en la implementación de este enfoque estratégico de capital humano, analizar la información obtenida en las evaluaciones de recursos humanos y preparar un informe que revele las potencialidades que posee la empresa en sus empleados.

## INTRODUCCIÓN

En la era del conocimiento que se está viviendo desde finales del siglo XX, las personas e instituciones que se proyectan ser competitivas deben adaptarse al mismo ritmo que evoluciona la tecnología y las formas de producción; bajo este contexto surge la teoría del capital intelectual como respuesta a la acumulación de activos que poseen las empresas y que no son reflejados en los estados financieros preparados en base a la normativa contable vigente.

En el presente trabajo se aborda el tema de la utilización de indicadores no financieros de capital humano para su análisis y revelación a los usuarios de la información financiera.

En el capítulo I se presenta el marco teórico, enunciando en primer lugar las diversas clasificaciones que los autores hacen del mismo, se mencionan los conceptos y definiciones importantes, luego se presentan los fundamentos teóricos del capital humano y de los indicadores no financieros de capital humano, su elaboración, análisis y presentación.



Se efectuó una investigación sobre la aplicación del enfoque de capital humano por parte de las empresas de servicio automotriz el cual se presenta en el capítulo II.

En el capítulo III se presenta una propuesta sobre la elaboración, análisis y revelación de los indicadores no financieros de capital humano, siendo este el aporte de la investigación y que se espera contribuya como una guía de conocimiento y aplicación del enfoque de capital humano.

Las conclusiones y recomendaciones de la investigación son presentadas en el capítulo IV.

## CAPITULO I

### 1 MARCO TEORICO

#### 1.1 Capital Intelectual

##### 1.1.1 Antecedentes

En las últimas décadas se han venido dando significativos cambios en la forma en que las sociedades generan riqueza, los avances tecnológicos han revolucionado las formas de producir los bienes y los modos de realizar el comercio. La vieja sociedad que generó riqueza en forma de bienes de capital y productos manufacturados, está dando paso a una nueva sociedad valorada en términos de activos menos tangibles tales como conocimiento y procesamiento de información, "Hoy la creación de riqueza es un hecho mental"<sup>1</sup>; "en efecto, la nueva fuente de riqueza no es material; es la información, el conocimiento aplicado al trabajo para crear valor"<sup>2</sup>.

Asimismo; en cada estadio de la sociedad han existido herramientas de control que han facilitado la obtención de información financiera indicativos del valor de las

---

<sup>1</sup> <sup>1</sup> Richard Karlgaard, director de Forbes ASAP, prólogo a Leif Edvinsson y Michael S. Malone, "Capital Intelectual" NewYork 1997.

<sup>2</sup> Walter Wriston, "The Twilight of Sovereignty", New York 1992 citado por Edvinsson y Malone en "Capital Intelectual" pág. 3

organizaciones, el surgimiento de la contabilidad por el método de partida doble ha constituido la principal herramienta de información financiera hasta la fecha; no obstante, en la actualidad son muchas las personas que sostienen que la contabilidad de partida doble no cumple con eficiencia la función de medir y presentar información confiable e íntegra sobre todos los elementos que en la actualidad determinan el valor de las empresas, esto se debe a que los métodos tradicionales de medición utilizados por la contabilidad, no son apropiados para medir razonablemente el valor de algunos elementos intangibles que posee una empresa originados por conocimientos, información, etc., como dice Edvinsson y Malone "estamos...frente a una falla sistémica en la manera como medimos el valor"<sup>3</sup>.

El entorno competitivo demanda cambios, la velocidad con que nacen, compiten y mueren las ideas llevan a plantearse la necesidad de gestionar las organizaciones de forma muy distinta a cómo se hacía años atrás. La necesidad de generar nuevas ideas, de forma más rápida, ha facilitado el incremento en el valor de la información y del conocimiento.

Consecuencia de lo anterior, se reconoce la necesidad de lograr que las personas acepten invertir todo su talento en la

---

<sup>3</sup> Ibid, pág. 3

organización, con un nivel de participación e implicación mucho mayor y han surgido diversos modelos de gestión que reconocen el valor del conocimiento y que pretenden promoverlo, estructurarlo y hacerlo operativo para la empresa.

En este auge de la valoración de los activos intangibles surge el capital intelectual, al cual se le atribuye la razón por la que una empresa se valora más que la suma de los activos que aparecen en su balance. Por ello, la gestación del capital intelectual es la clave de la competitividad sostenida de las compañías en la nueva era del conocimiento y la tarea principal del personal es transformar la información en conocimiento utilizando principalmente sus propias capacidades, o algunas veces recurriendo a proveedores de información o de un conocimiento especializado; porque el conocimiento y la información aumentan desde el momento en que se comparten con los demás: una idea o una competencia compartida con los demás no se pierde sino que se duplica; por lo tanto una economía basada en el conocimiento y en la información dispone de recursos ilimitados.

La cantidad de conocimiento no disminuye si la comparte con los demás. Y si se pide que se ocupe de formar al personal de la empresa, no solo conservará su conocimiento después de haber

vendido el uso del mismo, sino que probablemente, además, habrá aprendido algo de los empleados a lo largo del proceso de formación.

En la actualidad, muchas empresas están abandonando los enfoques tradicionales de administración centrados en una visión de obtención de beneficios a corto plazo, y están implantando métodos gerenciales que les ayuden a incrementar sus ventajas competitivas a largo plazo mediante la gestión de su capital intelectual. La implementación de cuadros de mando integral es un ejemplo de ello.

#### 1.1.2. Definición

En términos generales, El Capital intelectual refleja aspectos tales como la capacidad de una compañía para aprender y adaptarse a las nuevas tendencias de la economía de los mercados y de la administración, con énfasis en la gestión del conocimiento como el acto más significativo de creación de valor; también incluye los nombres de productos y las marcas de fábrica y hasta gastos registrados en los libros como históricos que se han transformado con el correr del tiempo en algo de más valor".

A continuación se presentan algunas definiciones del capital intelectual:

Según Edvinsson y Malone, "capital intelectual es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan una ventaja competitiva en el mercado"<sup>4</sup>.

Para Sveiby "El valor total de mercado de la empresa está formado por el patrimonio visible tangible más tres (3) tipos de activos intangibles: la estructura interna (organización), la estructura externa (los clientes) y las capacidades (las personas), de modo que el valor de mercado de la empresa se puede interpretar como un reflejo directo del Balance Invisible.<sup>5</sup>

Por su parte, Wallman (1997) presidente de la comisión de Valores y Bolsa de EE.UU., la SEC, considera que son aquellos activos que en la actualidad están valorados en cero en el balance general, es decir, incluye además del potencial de cerebro humano, las marcas, los gastos contabilizados a precios históricos y que por el paso del tiempo valen más.<sup>6</sup>

Bueno Campos (1999) lo define como una medida del valor creado que permite explicar la eficacia del aprendizaje organizativo y evaluar, en suma, la eficiencia de la gestión del conocimiento.

---

<sup>4</sup> Ibid, pág. 50

<sup>5</sup> Karl Erik Sveiby. La Nueva Riqueza de las Empresas, Gestión 2000, Año 2000, Pág. 33.

<sup>6</sup> Domingo Nevado Peña. El Capital Intelectual, Financial Times Prentice Hall, Año 2002, Pág. 23 y 24.

Esta última es una función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales.<sup>7</sup>

En el presente trabajo se toma de referencia la definición dada por Edvinsson y Malone, ya que reúne los elementos esenciales del capital intelectual y la característica de generar una distinción con relación a las otras empresas en términos de ventajas competitivas.

### 1.1.3. Clasificación

Existen diversas formas de clasificar los componentes del capital intelectual. A continuación se presentan algunas clasificaciones según diversos autores:

#### 1.1.3.1 Edvinsson y Malone (Modelo Skandia)

Estos autores presentan tres formas básicas del capital intelectual: Capital Humano, Capital estructural y Capital Clientela.

Capital Humano: Todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y

---

<sup>7</sup> Ibid, pág. 24

gerentes de la Compañía.

Capital estructural: Se describe como la infraestructura que incorpora, capacita y sostiene el capital humano, la capacidad organizacional, calidad y alcance de los sistemas de informática, concepto organizacional, etc. En resumen, estos autores componen el capital estructural de tres tipos de capital: organizacional, innovación y proceso.

Capital Clientela: se refiere a la valuación de las relaciones con los clientes.

#### 1.1.3.2. Nevado Peña y López Ruiz

Estos autores en su obra sobre “El Capital Intelectual, valoración y medición” proponen el siguiente modelo de clasificación del capital intelectual:

Capital Intelectual = Capital Humano + Capital Estructural + Capital no explicitado.

Capital Humano: pretende recoger los conocimientos, aptitudes, motivación, formación, etc., de los trabajadores de la empresa así como el sistema de remuneración y política de contratación que posibilitan tener los efectivos adecuados para el futuro.



Capital Estructural:

Este incluye las siguientes formas de capital:

- Capital de procesos o perspectiva interna
- Capital relacional ó perspectiva externa o del cliente.
- Capital comunicacional
- Capital de innovación o de renovación y desarrollo o de potencial o de innovación y aprendizaje.

Capital no explicitado: Son aquellos capitales humanos y estructurales no incluidos en los apartados anteriores por su escasa importancia, pero que en conjunto habría que considerar.

#### 1.1.3.3 Karl Eric Sveiby

Resume en tres categorías los activos que pueden incluirse en el balance de activos intangibles, según se indica a continuación:

Competencia de los colaboradores: mide su capacidad para actuar en una gran variedad de situaciones y crear tanto activos materiales como intangibles.

Componente interno: incluye las patentes, las ideas, las estructuras de funcionamiento así como la organización administrativa e informática de la empresa.

Componente externo: Incluye las relaciones con los clientes y los proveedores, nombres de productos, marcas registradas y la reputación o la imagen de la empresa.

#### 1.1.3.4 Samuel Alberto Mantilla

Presenta el modelo Value Platform<sup>8</sup> que describe el capital intelectual en tres componentes principales que se interrelacionan para formar valor. Estos componentes son:

Capital Humano: hace referencia al saber cómo, las capacidades, habilidades y experticia de los miembros humanos de la organización, el conocimiento que cada individuo tiene y genera.

Capital organizacional (estructural): Incluye las capacidades organizacionales desarrolladas para satisfacer los requerimientos del mercado tales como patentes, los conocimientos que han sido capturados institucionalizados dentro de la estructura, los procesos y la cultura de una organización.

Capital del cliente (relacional): incluye las conexiones por fuera de la organización tales como lealtad del cliente, fondo de comercio y relaciones con proveedores.

---

<sup>8</sup> "Value Platform" = "Plataforma de Valor". Por ser un nombre técnico el autor lo utiliza en su original.

#### 1.1.4. Modelos

Existen diferentes modelos que buscan aportar información sobre el capital intelectual, estos no pretenden asignarle un valor a ese capital, pero sí permiten conocer cuál es la evolución que se produce del mismo. Esto contribuye a integrar algunas consideraciones sobre el "conocimiento" a los informes financieros, aspecto que actualmente no es abordado por la contabilidad y que supondría las siguientes ventajas:

- Ventajas internas: supondría un conocimiento para la dirección de la empresa, de manera que sepa qué activos debe gestionar (existencia), intentando potenciar lo que tiene e incrementar o mejorar donde se encuentre más débil para poder anticiparse al futuro.
- Ventajas externas: los usuarios dispondrán de una información muy útil a efectos de tomar sus decisiones de manera que disminuya su riesgo.

En conclusión, el conocer sobre estos activos es muy importante, aunque no se determine un valor exacto de los mismos.

A continuación se presentan algunos modelos utilizados para medir e informar sobre el capital intelectual. Para que estos sean aplicables a las empresas deben adaptarse a las condiciones y necesidades particulares.

Asimismo, en los anexos del N° 1 al N° 6 se presentan los indicadores utilizados para cada uno de los modelos presentados.

1.1.4.1 Modelos Conceptuales: Tjänesteförbundet, Balance Invisible, Matriz De Recursos Y Mediciones Globales.

Se han denominado conceptuales porque a partir de ellos surgen otros con mayor desarrollo y aplicación práctica. Estos primeros modelos se agrupan en cuatro tipos:

1. Tjänesteförbundet (1993): es una asociación que realiza servicios de negocios y a mediados de 1993 desarrolló medidas para ser utilizadas en negocios y servicios que complementan las cuentas financieras, de manera que el valor de las compañías sea más real. Considera que las cifras claves para las empresas basadas en el "conocimiento-intensivo" se deben apoyar en tres aspectos: el capital clientes, el capital individual y el estructural y que deben ser medidas mediante indicadores no financieros. Ver indicadores en anexo 01
2. Balance Invisible: Es un método para representar los recursos que tiene la empresa basada en conocimiento. Entre sus precursores hay que destacar a Arbetsgruppen

(1998) y Sveiby (1996). Establecen que en el balance invisible hay un capital intelectual que contribuye a la generación de resultados futuros que se divide en individual y en estructural. El primero se refiere a los individuos y el segundo a los procedimientos y sistemas de la organización. Ambos forman el capital intelectual total. Se consideran invisibles al no ser incluidos actualmente en los estados financieros de las empresas. En el anexo 02 se presentan los indicadores de capital intelectual de este modelo.

3. Matriz de recursos. Es paralela al balance invisible, ya que critica el actual balance de situación. Considera que en el balance se deben incluir, además de los activos que aparecen en forma de cuenta como los intangibles (instalaciones, equipos...) y los intangibles (gastos de investigación y desarrollo, fondos de comercio...), los que no aparecen actualmente en forma de cuenta y que suponen un aumento del valor de la compañía. El anexo 03 presenta la propuesta de Balance que bajo este método realizan Lusch y Harvey (1994).
4. Métodos globales. Referido a aquellos métodos que pretenden determinar una medición del valor global de los

bienes intangibles con independencia de la definición de capital intelectual que haga cada empresa. Se pueden destacar los tres siguientes métodos (Stewart, 1998):

a) Razón entre valor de mercado y valor contable.

Se debe considerar la razón entre valor de mercado y contable, en lugar de la cifra que surge de su diferencia.

b) La "q" de Tobin

Este método trata de comparar el valor de mercado de un bien con su coste de reposición.

c) Cálculo del valor intangible

Este método se debe a un estudio llamado NCI Research, de la Universidad de Northwestern, que trata de encontrar una manera de calcular el valor de los intangibles en términos monetarios, adaptando para ello un método utilizado para medir el valor de las marcas.

#### 1.1.4.2. El Modelo Del Navegador de Skandia

El equipo de Skandia dirigido por Edvinsson, consideraron absurdo que las empresas que invierten en su capital humano y

tecnología informática, a corto plazo, sufran un deterioro de la cuenta de pérdidas y ganancias, y por ello consideraron necesario un nuevo sistema de valoración. Esto se vio reforzado por la creciente diferencia que se produce entre el valor de mercado y el de libros. Así establecen que el valor de mercado de una compañía viene determinado por un capital financiero y unos valores ocultos que, en su conjunto, denominaron "Capital Intelectual". Este modelo de Skandia asume la siguiente fórmula de capital intelectual:

$$\text{Capital Intelectual} = \text{Capital Humano} + \text{capital Estructural} + \text{Capital Clientela}$$

El informe de capital intelectual de Skandia denominado "El navegador de Skandia" presenta los indicadores del capital intelectual en 5 áreas de enfoque: Enfoque financiero, enfoque al cliente, enfoque de proceso, enfoque de renovación y desarrollo y enfoque Humano. Basado en los trabajos de Saint-Onge y Charles Armstrong, Edvinsson advierte que el valor corporativo no proviene directamente de ninguno de los factores de capital intelectual sino de la interacción entre todos ellos y que si uno de los elementos del capital intelectual es débil ó está mal orientado, la organización no tendrá el potencial para convertir su capital intelectual en valor corporativo. Ver en el

anexo 04 los indicadores utilizados por Skandia para medir el capital intelectual.

#### 1.1.4.3 Modelo De Cuadro De Mando Integral (The Balances Scorecard)

##### Conceptualización

Kaplan y Norton (1997) establecen este instrumento de gestión para los directivos que necesitan navegar hacia un éxito competitivo futuro. El Cuadro de Mando Integral ó *The Balanced Scorecard* traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y de medición estratégico. Así, este cuadro de mando mide la actuación de la organización a través de indicadores financieros y no financieros organizados en cuatro perspectivas equilibradas: La financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento.

- Perspectiva financiera. Recoge indicadores que muestran si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros suelen relacionarse con la rentabilidad y pueden ser medidos por los ingresos de explotación, los rendimientos de capital empleado, el crecimiento de las ventas o la generación de cash-flow.



- Perspectiva del cliente. Se recogen indicadores que miden los resultados satisfactorios y que son consecuencia de una estrategia bien formulada e implantada, como pueden ser indicadores sobre satisfacción del cliente, retención de clientes, adquisición, rentabilidad y la cuota de mercado. También deben tenerse en cuenta indicadores sobre el valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos
- Perspectiva del proceso interno. Se centra en los procesos internos que producen su mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización, de ahí, que se debe identificar unos procesos totalmente nuevos en los que la organización debe ser excelente. Asimismo, incorporar indicadores para una "onda corta", es decir, medir el valor que se crea desde la recepción de un pedido hasta que éste se entrega, pero también, incluir indicadores para "una onda larga", es decir, sobre los procesos futuros que llevan a la organización a alcanzar categorías de clientes nuevos, como por ejemplo, de calidad, de gestión de proyectos, etc.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Se identifica con la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes: la personas, los sistemas y los procedimientos de la organización, por lo que algunas medidas pueden ser sobre las mejoras continuas, innovación de productos y servicios, descentralización, etcétera.

En definitiva, el balanced scorecard intenta unir el pasado de la compañía con el presente y el futuro, de manera que permita a la dirección definir simultáneamente y controlar diferentes estrategias midiendo la consecución de las mismas de una forma equilibrada, esto es, sin poner mayor énfasis en el corto que en el largo plazo o viceversa. Por lo tanto, su gran aportación respecto a otros modelos es la incorporación de la estrategia, esto es, servir como marco para describir y comunicarla a toda la organización haciéndola operativa y medible a través de los indicadores de las distintas perspectivas del cuadro de mando integral.

#### 1.1.4.4. Modelo de la Empresa Celemi

Esta empresa desde 1995 desarrolla una herramienta que denomina "Auditoría de Conocimientos" que influye en su informe anual.

Esta auditoría divide los activos intangibles en tres categorías: los clientes, la organización y el personal e intentando realizar su cuantificación a partir de indicadores que traten de explicar tres variables: su crecimiento, eficiencia y estabilidad. Ver estos indicadores en el anexo 05.

#### 1.1.4.5. Modelo Intelect

Con esta denominación el Instituto Universitario Euroforum Escorial (1998) y la empresa consultora KPMG (1999) han establecido un modelo de capital intelectual que es la suma de tres bloques: el capital humano + capital estructural + capital relacional. Los indicadores de este modelo se presentan en el anexo 06.

#### 1.1.4.6. Otros Modelos<sup>9</sup>

- a) Modelo de la empresa WM- Data
- b) Modelo de la compañía PLS-Consult
- c) El Modelo de la consultora HayGroup
- d) Modelo de una agencia gubernamental de capital de riesgo
- e) Modelo Caterpillar
- f) Modelo Dow Chemical
- g) Modelo Matemático
- h) Modelo de empresas españolas

---

<sup>9</sup> Ver a Nevado Peña, Domingo y López Ruíz, Victor Manuel; El capital intelectual: valoración y medición, Prentice Hall, 2002, pág. 110-114.

## 1.2 Capital Humano

### 1.2.1 Antecedentes

El estudio de los recursos humanos está ampliamente tratado y divulgado en la teoría administrativa, sin embargo, es hasta finales del siglo XX que se plantea la idea de medir el capital humano y evaluarlo desde un enfoque estratégico para el logro de la consecución de las metas de la compañía.

La teoría general de sistemas ha sido un enfoque tradicional para el análisis de áreas funcionales. La empresa es considerada como un sistema en el que podemos identificar diferentes subsistemas funcionales, siendo uno de ellos el de recursos humanos, que a su vez, agrupa las prácticas en diferentes subsistemas como los de provisión, desarrollo, mantenimiento, aplicación y control.

La teoría contingente cuyos orígenes se encuentran en los trabajos de Burns y Stalker (1961), Woodward (1965), plantea que cuando existe congruencia o ajuste de los distintos parámetros de la organización con los factores de contexto se incrementa la eficiencia organizativa, este enfoque exige una coherencia entre las prácticas de recursos humanos y el conjunto de variables organizativas y estratégicas que afectan a la empresa.

La teoría del Capital Humano a pesar de haber sido desarrollada por Becker en 1964, se trata de un enfoque frecuentemente utilizado en la actualidad, en investigaciones sobre aspectos relacionados con la formación y el desarrollo, ya que centra su atención en la trascendencia de la formación como política básica para incrementar el valor del activo humano.

La teoría de los Costes de Transacción aplica al ámbito de la gestión de los recursos humanos, busca determinar las orientaciones en las prácticas de gestión de los individuos que contribuyan a una mejor gestión de las estructuras de gobierno y minimicen los costos asociados al establecimiento y control de los contratos (Wright y Maman, 1992).

La teoría de la agencia estudia las relaciones que se establecen entre principal y agente (Jensen y Meckling, 1976) caracterizada por los problemas de riesgo moral y observabilidad imperfecta. La máxima eficiencia en las relaciones se obtiene cuando, a través de los contratos, se consigue alinear los objetivos de principal y agente al menor coste posible. En la investigación del área de recursos humanos este enfoque se ha centrado básicamente en los problemas de diseño retributivo.

Teorías como la ecología de las poblaciones, la dependencia de recursos o la teoría institucional, han tenido menor trascendencia en el ámbito de los recursos humanos al centrarse fundamentalmente en las poblaciones como unidad de análisis, y las relaciones e influencias del medio ambiente.

#### 1.2.2. Definición

En el apartado anterior se presentaron las definiciones de capital humano utilizadas en los diferentes modelos del capital intelectual. Sobre esta base se presenta a continuación una definición de capital humano que servirá de referencia en este estudio.

El capital humano

Son los conocimientos, la experiencia, habilidades, clima organizacional, motivación, capacidad de inventiva u otros factores que poseen y utilizan los miembros de una organización en su trabajo y que generan ventajas competitivas.

#### 1.2.3. Características

Recurso de Alto Valor para la empresa

Para que un recurso se considere de alto valor es necesario que cumpla dos condiciones: la escasez y la heterogeneidad, La escasez o disponibilidad limitada es la primera condición para

que un recurso sea valioso, y es evidente que el personal altamente cualificado para los puestos claves es un activo de difícil consecución. La heterogeneidad esta encaminada a la demanda y oferta de trabajo, de manera que sea posible encontrar dentro del mercado personas con diferentes capacidades. De esta forma, la superior capacidad en la consecución de rentas de una empresa puede venir explicada por la posesión de una plantilla con un nivel de eficiencia superior al de sus competidores.

#### Durabilidad

Es necesario que los recursos y capacidades sobre los que se basa la ventaja competitiva no se deprecien con el paso del tiempo. Así mientras que los recursos materiales tienden a depreciarse con el tiempo, los intangibles pueden comportarse de diversas maneras, y concretamente los conocimientos y habilidades de los empleados se incrementan cuando son utilizados habitualmente.

#### Insustituibilidad.

Es necesario que estos recursos no sean superados por innovaciones, de tal manera que es importante desarrollar las habilidades de las personas de forma que las innovaciones tecnológicas difícilmente puedan actuar como sustitutivas.

La Inimitabilidad o irreproducibilidad.

El capital humano y las capacidades por el generadas serán más difíciles de imitar o reproducir en la medida en que se forme a partir de condiciones históricas únicas y propias de la empresa. También resultará más difícil de imitar cuanto mayor ambigüedad causal presente y mayor sea el componente de complejidad social. Una plantilla cualificada, integrada y con un adecuado ajuste a la cultura de la empresa es un activo muy difícil de imitar.

La Intransferibilidad o Inmovilidad Imperfecta.

Dado que no se puede ostentar derechos de propiedad sobre los recursos humanos de la empresa la posibilidad de evitar su transferibilidad en el mercado se ha de conseguir mediante mecanismos de aislamiento específicos.

Los conocimientos, relaciones y habilidades individuales son fácilmente transferibles a otras empresas si éstas los captan a través de ofertas de trabajo atractivas pero, en principio, la transferibilidad del capital humano no resulta fácil de realizar debido a que no todo el mundo presenta la misma capacidad para adaptarse a diferentes entornos y tecnologías, de manera que aquellos que generan valor en un contexto determinado pueden fallar en otro. Por tanto, la especificidad de los conocimientos y habilidades dificulta la movilidad del factor humano.



La propiedad

Los conocimientos y habilidades son propiedad del empleado y no de la empresa, dado que obviamente, el contrato de trabajo no es un contrato de propiedad, la empresa se apropia de las competencias en la medida en que el trabajador preste sus servicios en ella, pero al abandonarla se llevará consigo sus habilidades individuales. Esto plantea la necesidad de que las empresas adopten medidas encaminadas a garantizar la continuidad del personal que le reporta ventajas competitivas.

La clave entonces, podría estar en no basar una competencia esencial en las habilidades de un solo trabajador, identificando así las acciones que deben ser desarrolladas para transformar el aprendizaje individual y de equipo en un aprendizaje de la organización.

#### 1.2.4. Elementos del Capital Humano

##### 1. Competencias

El desarrollo del saber hacer y saber estar de los trabajadores, esto es aquellos conocimientos teóricos y prácticos que tienen y que ponen de manifiesto en el ejercicio de su actividad profesional.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> El Capital Intelectual; Domingo Nevado Peña y Víctor Raúl López.

Existen tres formas de desarrollar las competencias: en la formación previa antes de la vida activa; a través de cursos de formación, durante la vida activa; y por ejercicio mismo de una actividad profesional, es decir, mediante la vida activa.

Es frecuente asociar competencias con habilidades, aptitudes y experiencias; sin embargo, los conocimientos pueden aplicarse a una tarea o a otra, se diferencian de las competencias porque estas últimas implican una experiencia y un dominio real de la tarea y porque ponen en práctica representaciones "imágenes operativas", constituidas progresivamente por las experiencias que el trabajador adquiere en el curso de su trabajo. Finalmente las competencias se diferencian de las habilidades, cualidades que resultan de una formación y que caracterizan más frecuentemente procesos psicomotores.

Podemos considerar que la competencia de una persona está compuesta por cinco elementos interdependientes:

- a) Conocimiento explícito: supone el conocimiento de hecho. Se adquiere esencialmente por medio de la información, generalmente en el marco de una formación particular.

- b) **Aptitud:** es el talento o el arte de saber cómo hacer las cosas. Supone una capacidad efectiva física e intelectual y se adquiere esencialmente a través de la formación y de la práctica. La aptitud supone el conocimiento de reglas de procedimiento y de capacidades para comunicarse.
- c) **Experiencia:** se adquiere principalmente reflexionando sobre los errores y los éxitos pasados.
- d) **Juicios de valor:** son percepciones de lo que la persona piensa que es justo. Funcionan como filtros conscientes e inconscientes en el aprendizaje de cada persona.
- e) **Red Social:** está formada por las relaciones del individuo con otros individuos en un entorno y una cultura transmitida por tradición.

En resumen, las competencias son el conjunto de conductas que integradas posibilitan a un individuo un dominio real ó el ejercicio profesional de una actividad y que son adquiridas progresivamente mediante la experiencia de trabajo.

## 2. Desempeño

Se refiere al rendimiento observado de una persona mediante sus actuaciones en la ejecución de su cargo en relación al rendimiento esperado de la misma, el cual está definido, en algunos casos, por patrones de comparación o estándares predefinidos.

Cuando el nivel de desempeño actual es inferior al nivel de desempeño esperado, estamos en presencia de una brecha, la cual debe ser corregida con el fin de contribuir a mejorar el rendimiento del trabajador para que éste a su vez impacte favorablemente en los objetivos de la organización.

## 3. Motivación del empleado

Se refiere a la voluntad de los miembros de una empresa de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionado por la capacidad de satisfacer alguna necesidad individual.

## 4. Capacidad de Innovación

Se refiere a la habilidad que poseen las personas para emplear sus recursos de forma rentable en nuevos mercados o a la capacidad de trasladar nuevas ideas a los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

## 5. Clima Organizacional

El clima organizacional se expresa en el diseño y el fomento de las circunstancias que facilitan el desarrollo de las características requeridas en el personal y que estimulan el sentido de pertenencia a la empresa. Por ejemplo: las prestaciones sociales, valores organizacionales, relaciones interpersonales, seguridad, entre otros.

## 6. Conservación del conocimiento

La conservación del conocimiento consiste en la capacidad que poseen las empresas para retener al personal clave y a la capacidad de sistematización del conocimiento que se genera, mediante la utilización de bases de datos ó elaboración de guías y manuales (por ejemplo), donde los empleados pueden aportar sus conocimientos y su experiencia para ser aprovechados por futuros empleados.

### 1.3 Indicadores de Capital Humano

#### 1.3.1 La medición del conocimiento

Se expresa como medición a la asignación de números a propiedades (o características) de objetos, basados en un

conjunto de reglas. Lo más importante de esto es que esas cantidades tienen significado.

Según la obra de Samuel Alberto Mantilla, una buena medición debe cumplir las siguientes características:

- Confiable para el propósito
- Con una muestra adecuada
- Cuantificadora de la incertidumbre
- Con rastreabilidad definida
- No perturba al sistema medido
- Resumida adecuadamente
- Oportuna
- Exacta
- Comprensible
- Integrada como parte de un buen sistema de medición.

El proceso de medición no es en sí una finalidad en sí mismo, sólo tiene valor si los resultados ofrecen un resultado significativo sobre las decisiones subsiguientes y/o contribuyen más a la evaluación efectiva del rendimiento.

### 1.3.2. Definición de indicadores

Una definición sencilla de indicador sería “la relación entre dos o más variables cuyo resultado reviste de significado particular”.

Otra definición más elaborada sería la siguiente: “unidades de medida que permiten el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación con los correspondientes referentes internos y externos”

Elizabeth Vidal Arizabaleta<sup>11</sup> define los indicadores como elementos del sistema de gestión que se crean con el propósito de obtener información significativa, sobre los aspectos claves de la organización, mediante la relación de dos o más variables.

Debe tenerse presente que para establecer indicadores, primero debe identificarse con claridad y certeza los factores que determinan el comportamiento de las propiedades que vamos a evaluar.

### 1.3.3. Características de los indicadores

Lo que sí está claro, es que si se quiere que los indicadores sirvan realmente, deben cumplir las siguientes características:

---

<sup>11</sup> Ver Elizabeth Vidal Arizabaleta *“Diagnóstico Organizacional, evolución sistémica del desempeño empresarial en la era digital”*

- Ser cuantificables. Si los indicadores no son de naturaleza cuantitativa, tienen que ser transformables a ésta. Esto es, reducibles a un número dentro de una escala.
- Linealidad: extensión en la cual los cambios en el desempeño son congruentes con el valor de un indicador determinado. Esto es, tener una relación Causa-efecto.
- Confiabilidad: estar libres de errores de medición. No conducir a medidas equivocadas.
- Eficiencia: Deben ser obtenidos de una manera cuyo beneficio sea mayor que su costo.
- Orientados al mejoramiento: Deben enfatizar el mejoramiento más que la conformidad con instrucciones, reglas o normas.

#### 1.3.4. Clasificación de los indicadores

A continuación se presentan algunos tipos de indicadores, según algunos autores:

Becker, Huselid y Ulrich<sup>12</sup> presentan la siguiente clasificación de los indicadores:

Indicadores nominales: Indican la diferencia de categorías entre ciertas propiedades, no proporcionan datos sobre la cantidad de un atributo en concreto. Ejemplo: clasificar a los empleados por género.

---

<sup>12</sup> Brian E. Becker, Mark A. Huselid, Dave Ulrich, "El cuadro de mando de recursos humanos en la empresa"



Indicadores ordinales: ofrecen el primer indicador de cantidad, debe pensarse en todos los ordinales como medición de rangos. Ejemplos: Si sabemos que A es mejor que B en una propiedad en cuestión, podremos situar A en un rango por encima de B, pero no sabremos en que porcentaje.

Indicadores de intervalo: Estos permiten asumir que el intervalo entre 1 y 2 es igual al intervalo entre 25 y 3. Muchos indicadores de rendimiento expresados en tiempo, dinero, unidades, porción de mercado o cualquier combinación de estas unidades son indicadores de intervalo.

Indicadores Proporcionales: Estos indicadores permiten hacer comparaciones significativas entre dos valores ya que poseen un punto cero de referencia para las mismas. Por ejemplo, podría describirse un resultado como dos tercios de la cantidad de otro resultado. Las medidas proporcionales también son muy atractivas porque las unidades de medición suelen tener un significado inherente (dinero, número de empleados, porcentajes, tiempo, etc.)

#### 1.3.5. Indicadores no financieros en la medición del conocimiento

En la actualidad diversos autores han dado realce a los indicadores no financieros para medir la gestión, ya que estos

miden las actividades o procesos que son claves para obtener mejoras en los indicadores financieros de la empresa. Según Samuel Alberto Mantilla los tipos de indicadores no financieros más utilizados para el capital intelectual son los siguientes:

- Números
- Porcentajes
- Índices
- Gráficas
- Tendencias
- Tableros de control

#### 1.3.6 Los indicadores de Gestión

Kaplan y Norton han introducido una diferenciación significativa en el concepto de indicadores: los indicadores de resultado o indicadores efecto y los indicadores de la actuación o indicadores causa.

##### 1.3.6.1 Los indicadores de resultado ó indicadores efecto

Los indicadores numéricos son elementos del sistema de gestión que se crean con el propósito de obtener información significativa, sobre los aspectos críticos o claves de la organización, mediante la relación de dos o más datos.

A pesar de sus ventajas, los indicadores proporcionan cifras abstractas y tienen un carácter altamente relativo, presentan un cuadro fragmentado de la realidad y revelan la actuación pasada de la organización. Son por lo tanto, indicadores de resultados o indicadores efecto.

Es necesario complementar los indicadores de resultados, con las causas que produjeron el resultado, lo cual implica la observación de una o varias áreas.

#### 1.3.6.2 Inductores de la actuación ó indicadores causa

Un sistema de indicadores permite monitorear si el negocio está bajo control. Hacen referencia a las medidas típicas de resultado (rentabilidad, satisfacción del cliente, etc.). Así, los indicadores de resultado (efecto) sin los inductores de la actuación (causa), no comunican la forma en que se conseguirán los resultados, ni proporcionan una identificación temprana de si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito.

Los inductores de actuación ó de causa:

Son indicadores causa y también lo son de provisión. Un indicador puede ser causa para el logro de un indicador financiero, pero puede ser en sí mismo también un indicador que, a su vez, tiene propósitos inductores. Los inductores de la

actuación tienden a ser específicos para una organización o área en particular.

### 1.3.7 Indicadores no financieros de capital humano

Son los instrumentos elaborados con información no financiera a través de los cuales se asignan unidades de medida a los elementos del capital humano.

En el siguiente cuadro se enuncian los indicadores no financieros utilizados para medir los elementos del capital humano, los cuales han sido sistematizados del aporte de diversos autores. Detalle:

#### Indicadores no financieros de Capital Humano

Componente	Indicadores
Competencias	<p data-bbox="573 1360 992 1392">Índices de competencias:</p> <ul data-bbox="618 1430 1227 1528" style="list-style-type: none"><li data-bbox="618 1430 1227 1461">- Índice de Competencias Generales</li><li data-bbox="618 1497 1227 1528">- Índice de Competencias Técnicas</li></ul> <p data-bbox="573 1629 922 1661">Índice de Formación:</p> <ul data-bbox="670 1703 1422 1864" style="list-style-type: none"><li data-bbox="670 1703 1422 1801">- Promedio de Horas de Formación por Empleado</li><li data-bbox="670 1837 1422 1864">- Porcentaje Horas de formación/Horas</li></ul>

	<p>laboradas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje empleados con formación académica superior</li> </ul> <p>Índices de experiencia de los empleados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Edad Media de los Empleados</li> <li>- Experiencia promedio en la industria por empleado</li> <li>- Promedio de años de servicio en la empresa</li> </ul>
Desempeño	<p>Desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Índices de Eficiencia</li> <li>- Índice de Productividad Real</li> <li>- Índice de Mano de Obra Efectiva</li> <li>- Índice de Aspectos Generales de Desempeño</li> </ul>
Motivación del empleado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Índice de Motivación del Empleado</li> <li>- Porcentaje de Rotación Interna Ascendente</li> <li>- Porcentaje de rotación externa de personal</li> </ul>
Capacidad de innovación	<p>Innovación de conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Índice de Liderazgo de los Empleados</li> <li>- Cultura de Innovación</li> <li>- Capacidad de Innovación de Conocimientos</li> </ul>

	<p>Índices de Productos y Servicios Innovados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Índice de Productos Nuevos</li> <li>- Índice de Servicios Nuevos</li> </ul> <p>Índices de productos y servicios innovados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de productos innovados</li> <li>- Porcentaje de servicios innovados</li> </ul> <p>Otros Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingreso de Jóvenes con Alto Potencial</li> <li>- Sugerencias de Mejora por Empleado</li> </ul>
Clima Organizacional	Índice de Clima Organizacional
Conservación del conocimiento	<p>Indicadores sobre la retención de los empleados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de retiros de empleados claves</li> <li>- Índice de Retención y fidelidad de los empleados</li> </ul> <p>Índice de sistematización del conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de procesos nuevos sistematizados</li> </ul>

Debe tenerse presente que los indicadores de capital humano sólo muestran un resultado de todo el conjunto de acciones que la empresa realiza para la gestión de capital intelectual.

#### 1.3.8. Utilidad de los indicadores

Los indicadores permiten:

- Obtener información significativa sobre los aspectos críticos claves de la organización, mediante la relación de dos o más datos.
- Expresar gráficamente el análisis de la evolución de los resultados.
- La observación específica de una o más áreas funcionales.
- Medir una dimensión particular de la acción administrativa
- El análisis de las cualidades básicas de los criterios de evaluación.

#### 1.3.9. Usuarios de la información de indicadores de capital humano

##### 1. Los propietarios, actuales o potenciales.

Estos requieren evaluar el comportamiento de la entidad y su capacidad para mantener y administrar sus recursos en relación con la estabilidad y rentabilidad de sus inversiones y con la capacidad de distribuir dividendos y predecir niveles futuros de

inversión y por lo tanto, de crecimiento, al objeto de poder obtener información que les ayude a determinar si deben comprar, mantener o vender las participaciones; por tal razón los inversores demandan instrumentos que les informen sobre los elementos intangibles que pueden sustentar el valor y seguridad de las futuras ganancias.

## 2. Los empleados.

Los empleados y sus representantes están interesados en información sobre la estabilidad de su empleo y la capacidad de la empresa de satisfacer sus remuneraciones y otros compromisos, actuales o futuros, tales como jubilaciones y otras prestaciones complementarias.

## 3. Los prestamistas.

Estos son los suministradores de financiación ajena, estarán interesados en la recuperación de sus préstamos y en la adecuada remuneración de los mismos. Por lo tanto, los activos intangibles que posea una empresa pueden ser una garantía importante para éstos, dado que diferentes trabajos manifiestan que la existencia de un mayor potencial de activos



intangibles supone una disminución del riesgo a la hora de la concesión de un préstamo.

4. Los proveedores y otros acreedores comerciales.

Evalúan la capacidad de producción de la entidad económica y con ello, la continuidad de sus relaciones; analizando también las posibilidades del pago de la entidad.

5. Las administraciones públicas.

Están interesadas en la distribución de los recursos y por lo tanto, en la actuación de las empresas. Por ello, recaban información para regular la actividad de las entidades, fijar políticas económicas, monetarias y fiscales utilizando esta información también, para la elaboración de la Contabilidad Nacional y de otras estadísticas nacionales.

6. Clientes y deudores.

El que una empresa suministre información sobre intangibles va a permitir que los clientes tengan un conocimiento de los esfuerzos que hace la organización para retenerlos gracias a la

introducción de productos y servicios innovadores que ellos demandan.

#### 7. Gestores.

El conocimiento de los intangibles es fundamental para poder tomar decisiones eficientes, ya que éstos son determinantes fundamentales de la posición competitiva de la empresa y constituyen, por lo tanto, una fuente de ventajas competitivas.

Así, para adoptar decisiones eficientes los gestores necesitan un sistema de información que les proporcione información fiable, relevante y a tiempo sobre los intangibles y su impacto en el rendimiento futuro de la entidad.

#### 1.4 Análisis de Indicadores no Financieros del Capital Humano.

##### 1.4.1 Concepto de Análisis

El análisis consiste en separar y ordenar las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una, así como las diversas relaciones que existen entre ellas.

#### 1.4.2 Utilización del análisis en la administración empresarial

El análisis es un método utilizado en el área administrativa para obtener elementos razonables y entender los problemas ó fenómenos observados en esta área (a nivel interno ó externo de las organizaciones). El siguiente cuadro resume algunos ámbitos del área administrativa donde son utilizadas herramientas de análisis. Detalles:

AMBITO DE ANÁLISIS	
Análisis Interno	Análisis Externo
Dirección empresarial	Económico
Recursos Humanos	Político
Procesos	Social
Clientes	Tecnológico
Financiero	Cultural
	Ecológico
	Geográfico
	Competencia de mercado

Como se observa en el cuadro, el área de recursos humanos es parte de los aspectos internos que son analizados, la mayoría de autores realiza dicho análisis utilizando información de carácter no financiero.

1.4.3 Premisas sobre el análisis de los indicadores de capital humano.

Mediante el análisis pueden inferirse explicaciones, riesgos, fortalezas, debilidades, consecuencias u otros aspectos que no son contemplados con la simple lectura de datos numéricos. Sin embargo, para realizar el análisis es preciso tener un conocimiento suficiente del ámbito de aplicación de las variables y de los objetivos de su realización.

El análisis de capital humano debe ir enfocado a la alineación de los recursos humanos con los planes estratégicos de la empresa.

Ángel María Fierro<sup>13</sup> en su obra señala que el análisis del capital humano debe contribuir a obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cuales son las fortalezas y debilidades del capital humano?
- ¿Cuáles son los problemas o riesgos que se enfrentan para el desarrollo del capital humano?
- ¿Cuáles son las causas y efectos de los problemas observados en el capital humano?

---

<sup>13</sup> Ángel María Fierro "Diagnóstico Empresarial"

- ¿Cuáles son las acciones estratégicas que pueden resolver los problemas obtenidos en el desarrollo del capital humano?

#### 1.4.4 Perspectivas del análisis de indicadores de capital humano.

El análisis puede ser considerado y realizado desde diversos puntos de vista. A continuación se presentan algunas de estas perspectivas.

##### 1.4.4.1 Análisis FODA

Este análisis puede ser utilizado para conocer las principales fortalezas (factores claves de éxito ó positivos) y debilidades (factores claves críticos ó negativos) de los recursos humanos, para formular soluciones eficaces que aprovechen las fortalezas y oportunidades, o que atenúen las debilidades y amenazas mediante planes de acción estratégica.

Ángel María Fierro<sup>14</sup> sugiere una técnica para este análisis, que consiste en realizar una evaluación de los factores claves de éxito de los recursos humanos y a partir de esta evaluación proceder a elaborar un listado de los factores catalogados como fortalezas o debilidades, para luego analizar en forma general

---

<sup>14</sup> Ángel María Fierro Martínez, Diagnóstico empresarial-un enfoque para el análisis financiero integral, ECOA ediciones, marzo 2004.

las debilidades frente a las oportunidades y formular las estrategias (DO) y las fortalezas frente a las amenazas para formular las estrategias (FA). En el presente trabajo los factores claves de éxito son medidos mediante indicadores no financieros.

#### 1.4.4.2 Análisis de identificación de factores de riesgo

La aplicación de este análisis a los indicadores de capital humano consiste en identificar los factores de riesgo que evidencian dichos indicadores en el área de recursos humanos, el carácter de riesgo lo determina el perjuicio que se proyecta para el futuro de la empresa de continuar en esa dirección las tendencias observadas en los indicadores sujetos a análisis.

Esta perspectiva aporta conocimiento a los directores y administradores sobre los riesgos propios del área para estar vigilantes y tomar decisiones oportunas.

#### 1.4.4.3 Análisis comparativo con estándares

El análisis en esta perspectiva consiste en la comparación de los datos de los indicadores de capital humano con estándares que se posean para los mismos. Debe tenerse presente que dicho análisis no es aplicable a todos los indicadores dado que en algunos casos no es posible establecer un estándar.

#### 1.4.4.4 Análisis de Causas y efectos

En este análisis se pretende identificar las causas y efectos verdaderos de los factores críticos observados en los indicadores de capital humano, evitando especular sobre los mismos.

A continuación se presenta un ejemplo de aplicación de esta perspectiva:

Riesgo de desmotivación de empleados 15		
Causas	Efectos	Soluciones
Ofertas de competencia	Bajo desempeño	Competencia personal
Principios Corporativos		Desarrollo Humano
Motivación		Capacitación
Capacitación		Aplicar valores
Comunicación		Aplicar principios
Planes de incentivos		Empoderamiento.
Política de salarios		

---

<sup>15</sup> Tomado de Ángel María Fierro Martínez, Diagnóstico empresarial-un enfoque para el análisis financiero integral, ECOA ediciones, marzo 2004, pág. 270.

#### 1.4.4.5 Análisis en entornos de Cuadros de Mando Integral

En el caso que los indicadores de capital humano formen parte de un conjunto integrado de indicadores de diversas áreas ó perspectivas organizacionales (procesos, aprendizaje, financiero, clientes, etc.), como el cuadro de mando integral de Kaplan y Norton, por ejemplo, se puede realizar un análisis del impacto y relación que tiene el capital humano en las diversas perspectivas.

La aportación de cada una de las perspectivas de análisis es contribuir a la definición e implementación de estrategias de mejoras para aminorar los factores críticos encontrados en el área de recursos humanos y que son perjudiciales para el logro de los objetivos de la empresa.

### 1.5 Revelación de indicadores no financieros

#### 1.5.1 Revelación

El principio de revelación requiere que los Estados Financieros contengan la información suficiente que permita a los usuarios juzgar de forma clara y comprensible los resultados de operación y situación financiera de una entidad.



### 1.5.2. Revelaciones no financieras para los usuarios de los Estados Financieros en base a NIC

Respecto a la revelación de información no financiera, el párrafo 8 de la NIC 1 aconseja a las empresas que presenten, aparte de los estados financieros, un informe financiero de los administradores que describa y explique los principales extremos de la actividad llevada a cabo por la entidad, así como de su posición financiera y de las principales incertidumbres a las que se enfrenta. Tal informe puede pasar revista a:

- a) Los principales factores e influencias que han determinado la rentabilidad, con los cambios en el entorno en que opera la empresa, la respuesta que la entidad ha dado a tales cambios y su efecto, así como la política e inversiones que sigue para mantener y mejorar sus resultados, incluyendo su política de dividendos.
- b) Las fuentes de fondos que la empresa ha utilizado, así como las políticas respecto al endeudamiento y la gestión del riesgo.
- c) Las potencialidades y recursos de la empresa cuyo valor no queda reflejado en el balance, confeccionado según las Normas Internacionales de Contabilidad.

Algunas empresas presentan de forma adicional a sus estados financieros, tal como lo recomienda el párrafo 9 de la NIC 1, otros estados e información tales como los que se refieren a la generación y reparto del valor añadido o agregado, o los informes medioambientales, particularmente en los sectores industriales donde los trabajadores se consideran un importante grupo de usuarios o los factores ambientales resultan significativos. Se aconseja a las empresas que presenten tales estados adicionales, siempre que la gerencia crea que pueden ayudar a los usuarios a tomar sus decisiones económicas.

Los aspectos que pueden considerarse relevantes y que ameriten la presentación de información adicional están en función de la naturaleza y particularidades de cada empresa. Sin embargo, en la actualidad muchas organizaciones consideran al recurso humano como un elemento importante para el éxito, por lo que elaboran informes que revelan a los usuarios de la información financiera las potencialidades que se poseen en su personal. Dichas revelaciones no son reflejadas en los estados financieros confeccionados según Normas Internacionales de Contabilidad.

### 1.5.3 Modelos de revelación de indicadores del Capital Humano

A continuación se presentan algunas formas utilizadas para revelar indicadores de capital humano según autores reconocidos en esta área.

#### 1.5.3.1. Lief Edvinsson y Michael Malone (El Navegador de Skandia).

En este documento divide en dos partes las revelaciones sobre capital humano, las cuales se describen a continuación:

- a) Enfoque de renovación y desarrollo en el cual se plantean todas las necesidades que los empleados tienen para tener mayores capacidades y mejor desempeño.
- b) Enfoque humano, este plantea la calidad y la experiencia del personal.

#### 1.5.3.2 El Cuadro de Mando Integral (CMI) diseñado por Kaplan y Norton

Es un instrumento eficaz para medir el desempeño de las competencias del personal de las empresas, se evalúa al personal desde tres dimensiones fundamentales.

- a. La satisfacción del Empleado
- b. La retención del Empleado

c. La productividad del Empleado.

Dentro de este núcleo, el objetivo de la satisfacción del empleado se considera, generalmente, como el inductor de las otras medidas, la retención y la productividad del empleado.

a. La medición de la satisfacción del empleado.

La medición de satisfacción del empleado reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de la máxima importancia para la mayoría de las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio del cliente.

b. La medición de la retención de los empleados

La retención de los empleados representa fielmente un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. La teoría que subyace en esta medida es que la organización está haciendo inversiones a largo plazo en sus empleados, por lo que cualquier salida no deseada representa una pérdida en el capital intelectual del negocio. Los empleados leales a largo plazo representan y llevan consigo los valores de la organización, el conocimiento de los procesos

de la organización. La retención de los empleados se acostumbra medir por medio del porcentaje de rotación de personal clave.

c. La medición de la productividad de los empleados.

La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado.

#### 1.5.3.3 Nevado Peña y López Ruiz

En el libro "El Capital Intelectual" Valoración y medición, estos autores presentan una propuesta de informe y clasifican el capital humano de la siguiente forma.

- a. Sistemas de Remuneración
- b. Sistemas de Contratación
- c. Clima Social
- d. Formación Laboral
- e. Motivación
- f. Flexibilidad Organizacional

## CAPITULO II

### 2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNOSTICO

#### 2.1 Metodología de la investigación

##### 2.1.1 Objetivo

El objetivo de la investigación es recopilar información que sirva de base para determinar el diagnóstico, de las condiciones en que se encuentran las empresas de servicio automotriz sobre la elaboración y análisis de indicadores de capital humano y su revelación a los usuarios de la información financiera por parte de las empresas de servicio automotriz del área metropolitana de San Salvador.

##### 2.1.2 Importancia

La importancia de la investigación es comprobar la necesidad que tienen las empresas de servicio automotriz de contar con un instrumento que les sea útil en la elaboración, análisis y revelación de indicadores de las potencialidades y debilidades que poseen en su personal.

### 2.1.3 Tipo de estudio y fuentes de información

El tipo de estudio utilizado para este trabajo fue el estudio descriptivo y analítico el cual permite conocer y evaluar los diversos aspectos de las variables a efectos de determinar su validez para los objetivos de la investigación.

Descriptivo.

Consiste en especificar las propiedades importantes de las variables en estudio, logrando medir con la mayor precisión los posibles sucesos, situaciones, o condiciones, en las que se encuentran las empresas de servicio automotriz.

Analítico.

Este método permite, responder el porque ocurre un evento o suceso es decir que asocia las variables en estudio con los resultados obtenidos en las encuestas.

Fuentes de información

Las fuentes de información permiten adquirir los conocimientos necesarios para emitir juicios de valoración sobre las variables evaluadas en el estudio del tema. Y se pueden clasificar en fuentes primarias y fuentes secundarias.

#### Fuentes primarias de la información

Son aquellas que recogen información de primera mano, constituyéndose en la fuente principal de la información bibliográfica; lo que implicó la revisión de tesis, libros, revistas, periódicos, diccionarios, conferencias y folletos relacionados al tema en estudio. etc.

#### Fuentes secundarias de la investigación

Lo constituyen toda aquella información que no es de primera mano pero que ha sido integrada para estudiar un tema en particular, y que incluyen referencias de diversos autores para el caso se consultó en sitios en Internet, boletines, etc.

#### Obtención de información de campo

Entrevistas: Se visitó las empresas de servicio automotriz ubicadas del área metropolitana de san salvador, en ellas se entrevistó al personal directivo, administrativo y técnico respecto a las interrogantes de la investigación.

Encuestas: En algunos casos no fue posible obtener la entrevista, por ello, se procedió al método de encuesta, dejando el instrumento de investigación en la empresa para que fuera contestada por personal competente (contadores, gerentes o Administrativos). De esta manera se logró recolectar la información necesaria para lograr el objetivo de la investigación



#### 2.1.4 Población y muestra

##### Población

Se consideró una población de 84 empresas de servicio automotriz del área metropolitana de San Salvador en base a la información proporcionada por la Dirección General de Estadísticas y Censos del Ministerio de Economía.

##### Muestra

La muestra se determinó basándose en los siguientes parámetros:

Fórmula a utilizar:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Z^2 pq + (N-1)e^2}$$

Donde:

n : Tamaño de la muestra

N : Tamaño de la población

p : Proporción poblacional de la ocurrencia del evento

q : Proporción poblacional de la no ocurrencia del evento.

e : Error muestral

1-  $\alpha$ : Nivel de confianza.

Z : Coeficiente de confianza establecido

Siendo:

N : Las 84 empresas de servicio automotriz proporcionado por La DIGESTYC.

p : Corresponde al 50% de las empresas.

q : Corresponde al 50% restante de las empresas.

e : Corresponde al 10% de error en la muestra.

1-  $\infty$ : Corresponde a la estimación del nivel de confianza.

z: Relación del 1.96 con el nivel de confianza.

$$n = \frac{(3.8416) (0.50) (0.50) (84)}{(3.8416) (0.50) (0.50) + (84-1) (0.01)}$$

$$n = \frac{80.6736}{0.9604 + 0.83}$$

$$n = \frac{80.6736}{1.7904}$$

$$n = 45.06$$

$$n = 45$$

La muestra es de 45 empresas de servicio automotriz ubicadas en el área metropolitana de San Salvador, las cuales representan el 54% de la población de referencia.

#### 2.1.5 Método e instrumento de recolección de datos

Los datos se recolectaron a través de cuestionarios dirigidos a los gerentes de recursos humanos, y en su defecto, a los contadores o supervisores del personal de planta de las empresas de servicio automotriz ubicadas en el área metropolitana de San Salvador. El cuestionario de investigación contiene preguntas cerradas, semiabiertas y abiertas con el objetivo de obtener información adicional que contribuya a la profundización de las respuestas (Ver anexo 7).

En el instrumento de investigación, se han utilizado palabras como "recursos humanos", "personal de la empresa", etc., para hacer referencia al capital humano. Esto se hizo para facilitar la comprensión de las interrogantes por parte del encuestado, considerando que el término capital humano podría ser desconocido.

#### 2.1.6 Procedimiento de recolección y procesamiento de datos

Se aplicó el cuestionario a las 45 empresas de servicio automotriz en el período comprendido entre el 01 noviembre y el 27 de Diciembre del año 2005, de la forma siguiente; se efectuó visita directa a las instalaciones de la empresa para aplicar el instrumento de investigación lográndose obtener de forma fiable

y completa la información correspondiente de las 45 empresas seleccionadas. Para generar credibilidad y confianza respecto a la investigación, se mostró la carta de presentación otorgada por la Escuela de Contaduría Pública de La Universidad de el Salvador, y se les manifestó que la información proporcionada sería totalmente confidencial y para fines exclusivamente académicos.

El procesamiento de datos se realizó utilizando el programa de Microsoft Office Excel 2003, esto facilitó la presentación e interpretación de la información obtenida. Haciendo uso de tablas se procesó la información contenida en los cuestionarios, posteriormente, se establecieron los datos estadísticos de porcentajes de respuestas en relación a la población correspondiente, y en seguida, para facilitar la interpretación se presentaron los resultados en gráficos de barra o pastel.

## 2.2 Análisis e interpretación de resultados

El análisis e interpretación de resultados se efectuó de la siguiente manera:

Se hace una breve descripción de la pregunta planteada, resaltando las respuestas que tienen mayor relevancia. Con ello

se logra obtener un conocimiento apropiado de la situación para hacer una presunción fiable sobre las condiciones en las que se encuentra este rubro de empresas con respecto a las variables investigadas.

La investigación comprende dos grupos de preguntas: las primeras corresponden a los datos generales de la muestra: la profesión, el nivel académico y el cargo desempeñado de los encuestados; la segunda parte, corresponden a las preguntas de contenido de la investigación: preguntas sobre la elaboración y análisis de indicadores no financieros de capital humano y la revelación de los mismos a los usuarios de la información financiera.

La tabulación de datos es presentada en cuadros que reflejan la frecuencia Absoluta y relativa de las respuestas obtenidas, frecuencia absoluta se refiere al número de empresas que responden en cada una de las preguntas y la frecuencia relativa se refiere al porcentaje de las respuestas obtenidas en relación a la muestra o al total de las respuestas obtenidas que aplican para dicha pregunta, según sea el caso en particular.

Posteriormente a los cuadros y gráficos de cada pregunta, se presenta la interpretación de los resultados respecto a los objetivos de la investigación.

En seguida presentamos la tabulación, análisis e interpretación de los resultados de la investigación realizada.

### 2.2.1 Aspectos generales de la muestra

#### 2.2.1.1 Profesión de los encuestados

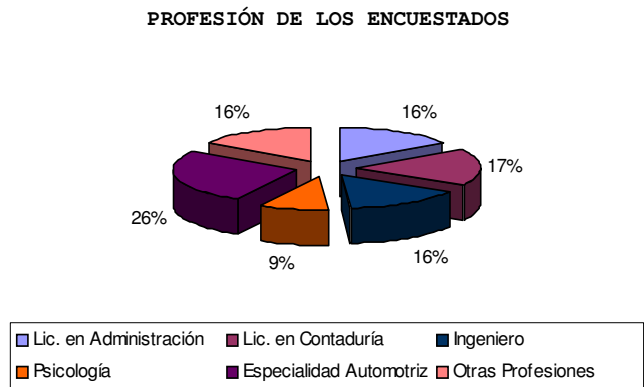
El perfil profesional de los encuestados se presenta en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 1**

Distribución de la muestra en base a la profesión

Profesión	DISTRIBUCION	
	Absoluta	%
Lic. En Administrac.	7	16
Lic. En Contaduría	8	17
Ingeniero	7	16
Psicología	4	9
Especialidad Automotriz	12	26
Otras Profesiones	7	16
Total	45	100

**Grafico 1**



Un 26 por ciento desempeña una profesión con especialidad en el área automotriz aunque en diversos niveles académicos como se indicará en el cuadro y gráfico 2; 17 por ciento son profesionales en contabilidad, 16 por ciento son profesionales en Administración y otro porcentaje igual en ingeniería.

#### Interpretación:

El perfil académico de los encuestados da validez y cualifica la información obtenida en la investigación, pues la mayoría ellos

son competentes en el área automotriz y en conocimiento profesional sobre la dirección de empresas.

#### 2.2.1.2 Nivel Académico de los encuestados

A continuación se presenta el nivel académico de los encuestados:

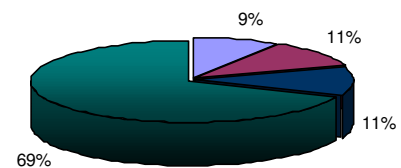
**Cuadro Nº 2**

Distribución de la muestra en base al nivel académico

Nivel Académico	DISTRIBUCION	
	Absoluta	%
Educación Básica	4	9
Bachillerato	5	11
Técnico	5	11
Estudios Universitarios	31	69
Total	45	100

**Grafico 2**

**NIVEL ACADÉMICO DE LOS ENCUESTADOS**



■ Educación Básica ■ Bachillerato ■ Técnico ■ Estudios Universitarios

El 69 por ciento posee estudios a nivel universitario y un 11 por ciento ha realizado estudios técnicos (generalmente en especialidad automotriz).

#### Interpretación:

La formación académica encontrada en el personal directivo de las empresas de servicio automotriz, es indicador de que el mismo está capacitado en las diferentes áreas de dirección empresarial: estratégica, administrativa, financiera, recursos humanos, etc.; y por tanto, incrementa la posibilidad del conocimiento del tema de investigación.

### 2.2.1.3 Función desempeñada en la empresa por los encuestados

A continuación se presentan los resultados respecto a la función laboral desempeñada por los encuestados. Detalles:

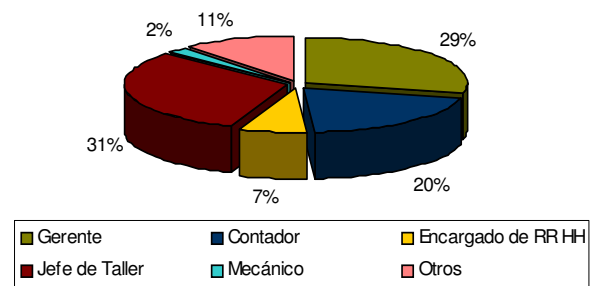
**Cuadro N° 3**

Distribución de la muestra en base a la función desempeñada

Función Desempeñada	DISTRIBUCION	
	Absoluta	%
Gerente	13	29
Contador	9	20
Encargado de RR HH	3	7
Jefe de Taller	14	31
Mecánico	1	2
Otros	5	11
Total	45	100

Gráfico 3:

**FUNCIÓN DESEMPEÑADA POR ENCUESTADOS**



El 29 por ciento desempeña la función de Gerentes, el 31 por ciento son jefes de taller, 20 por ciento son encargados de aspectos contable-financieros.

Interpretación:

El hecho de que la mayoría de los encuestados ocupan funciones vinculadas a los niveles superiores de dirección, es un aspecto que incrementa la confianza y veracidad de la información obtenida en la investigación.



## 2.2.2 Investigación sobre la elaboración, análisis y revelación de indicadores de capital humano.

A continuación se presentan los resultados de la investigación realizada respecto a la elaboración, análisis y revelación de indicadores de capital humano por parte de las empresas de servicio automotriz del área metropolitana de San Salvador.

### 2.2.2.1 Conocimiento del término "Capital Humano"

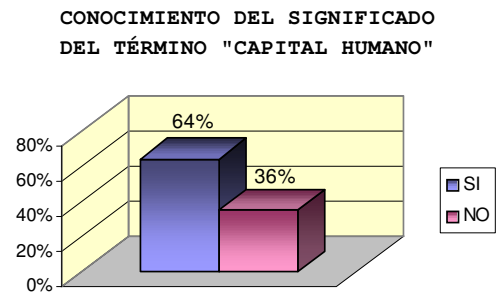
Ante la pregunta si se conoce el significado del término "capital humano" las empresas respondieron lo siguiente:

**Cuadro N°4**

Distribución de la muestra en base al conocimiento del termino Capital Humano

Conoce significado	DISTRIBUCION	
	Absoluta	%
SI	29	64
NO	16	36
Total	45	100

Gráfico 4:



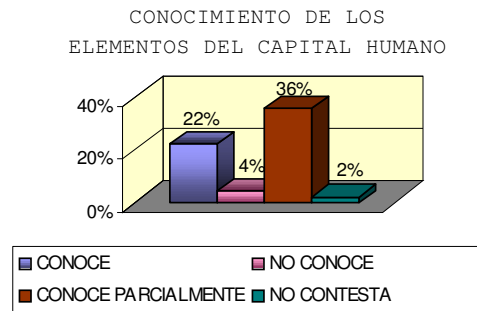
El 64 por ciento conoce el significado del término "capital humano". Sin embargo, para comprobar esta respuesta se solicitó una breve explicación del mismo y se comprobó que únicamente el 22 por ciento domina este significado. Detalles:

Cuadro N°5

Distribución en base al conocimiento de los elementos del Capital Humano

Conoce elementos	DISTRIBUCION	
	Absoluta	%
Conoce	10	22
No conoce	2	4
Conoce parcialmente	16	36
No contesta	1	2
Total	29	64

Gráfico 5:



Interpretación:

El enfoque estratégico de capital humano no es conocido por la mayoría de empresas de servicio automotriz del área metropolitana de San Salvador; por tanto, existe la posibilidad que la dirección empresarial de este sector este basada en el enfoque tradicional de administración, el cual considera a la empresa como la integración de diferentes áreas funcionales y no como una unidad dinámica donde se interactúan los elementos tangibles e intangibles, siendo el capital humano uno de los más importantes de esta última categoría.

#### 2.2.2.2 Realización de evaluaciones de recursos humanos

En la investigación se obtuvo que el 87 por ciento realiza evaluaciones de las capacidades, desempeño y debilidades del personal. Detalles:

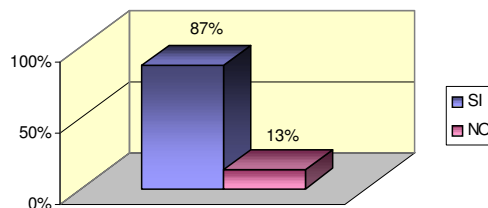
**Cuadro N° 6**

Frecuencia de muestra en base a la realización de evaluaciones de RR HH

Evalúa al RR HH	DISTRIBUCION	
	Absoluta	%
Si	39	87
No	6	13
Total	45	100

**Gráfico 6**

**REALIZAN EVALUACIONES DE RECURSOS HUMANOS**



Interpretación:

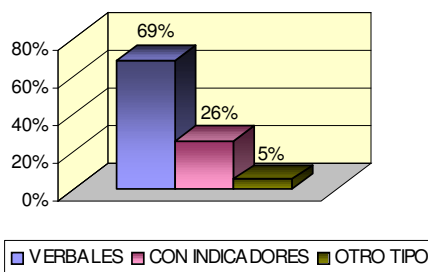
Las empresas realizan evaluaciones de recursos humanos; sin embargo, considerando que la mayoría de ellas no conocen el enfoque estratégico, es muy probable que dichas evaluaciones no conlleven a un análisis integral de sus elementos; como consecuencia, los gerentes ó directivos carecerían de la información suficiente para la valoración y desarrollo de su personal.

2.2.2.3 Utilización de indicadores de Capital Humano en las empresas de servicio automotriz

Los métodos más utilizados para realizar las evaluaciones de recursos humanos son los siguientes:

**Gráfico 7**

**TIPOS DE EVALUACIONES QUE REALIZAN**



**Cuadro N°7**

Distribución de la muestra en base al Tipo de evaluaciones

Método de evaluación	DISTRIBUCION	
	Absoluta	%
Verbales	27	69
Con Indicadores	10	26
Otro Tipo	2	5
Total	39	100

De las 39 empresas que manifestaron realizar algún tipo de evaluación, el (69%) indicó que sus evaluaciones son verbales. Sólo el 26 por ciento utilizan medios escritos.

#### Interpretación:

La utilización de evaluaciones verbales limita la posibilidad realizar análisis históricos sobre el desarrollo del capital humano, dado que no se posee evidencia histórica (escrita) sobre los resultados de las evaluaciones o valoraciones realizadas. Asimismo, en ellas no son evidenciados los criterios y procedimientos de evaluación utilizados que posibiliten la comprobación posterior de sus resultados. De igual forma, al utilizar evaluaciones verbales, se corre el riesgo de sesgar la veracidad de los resultados por los métodos ó criterios subjetivos del evaluador.

Considerando que la mayoría de empresas utilizan evaluaciones verbales, existe la posibilidad que únicamente se estén evaluando los aspectos más perceptibles de los recursos humanos y que se estén descuidando otros elementos importantes.

Por último, dado que las evaluaciones verbales no dejan evidencia escrita de su realización, no puede comprobarse que efectivamente estas se estén realizando.

2.2.2.4 Elementos del capital humano evaluados actualmente por las empresas de servicio automotriz

Esta pregunta aplica a las 39 empresas que realizan evaluaciones del capital humano.

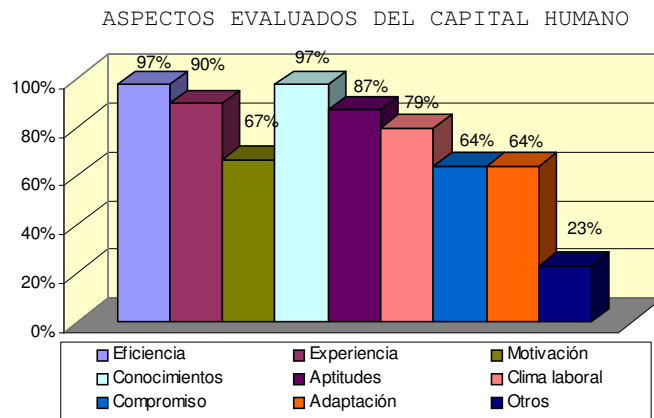
Los aspectos de recursos humanos que se evalúan son los siguientes:

**Cuadro N°8**

Distribución de la muestra en base a los aspectos evaluados

Aspecto	DISTRIBUCION	
	Absoluta	%
Eficiencia	38	97
Experiencia	35	90
Motivación	26	67
Conocimientos	38	97
Aptitudes	34	87
Clima Laboral	31	79
Compromiso	25	64
Adaptación	25	64
Otros	9	23

Gráfico 8:



Los aspectos del capital humano más evaluados son la eficiencia y los conocimientos (97%), la experiencia (90%), las aptitudes (87%) y el clima laboral (79%).

Interpretación:

Los aspectos más evaluados del son aquellos que utilizan las empresas para medir el rendimiento y los beneficios económicos obtenidos de los empleados (eficiencia, experiencia,

conocimientos, etc.); dejando como aspectos menos evaluados los relacionados al bienestar de los mismos (motivación, compromiso, adaptación). Por tanto, puede afirmarse que la mayoría de las empresas no realizan una evaluación integral.

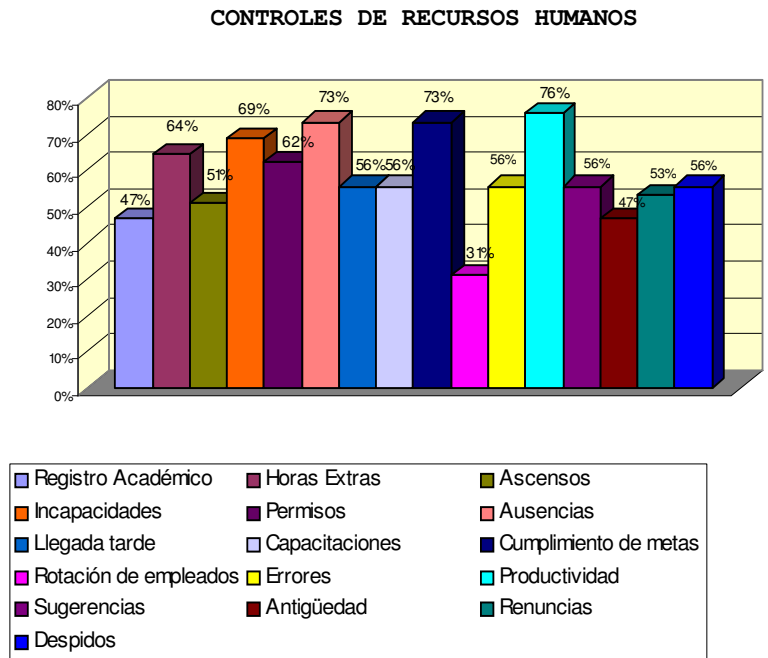
### 2.2.2.5 Controles de recursos humanos utilizados por las empresas

Los controles utilizados actualmente en las actividades de recursos humanos son los siguientes:

CUADRO N° 9  
Distribución de la muestra en base a los controles de RR HH

Control de RR HH	DISTRIBUCIÓN	
	Absoluta	%
Registro Académico	21	47%
Horas Extras	29	64%
Ascensos	23	51%
Incapacidades	31	69%
Permisos	28	62%
Ausencias	33	73%
Llegadas Tarde	25	56%
Capacitaciones	25	56%
Cumplimiento de Metas	33	73%
Rotación de empleados	14	31%
Errores	25	56%
Productividad	34	76%
Sugerencias	25	56%
Antigüedad del empleado	21	47%
Renuncias	24	53%
Despidos	25	56%

Gráfico 9:



Los aspectos más controlados en las empresas de servicio automotriz son: la productividad (76%), el cumplimiento de metas

(73%) y los controles vinculados al tiempo de trabajo del recurso humano (ausencias, incapacidades, horas extra, permisos y llegadas tarde).

Interpretación:

Los controles realizados son útiles; sin embargo, las empresas necesitan fortalecer la aplicación de controles escritos que les permitan obtener la información necesaria para la elaboración de indicadores no financieros; principalmente, debe fortalecerse los controles vinculados con el control de la innovación, el clima laboral y la motivación del empleado.

#### 2.2.2.6 Tipo de información utilizada para evaluar el capital humano

A las 39 empresas que realizan evaluaciones de recursos humanos se les consultó sobre el tipo de información utilizada para realizar dichas evaluaciones. Los resultados fueron los siguientes:

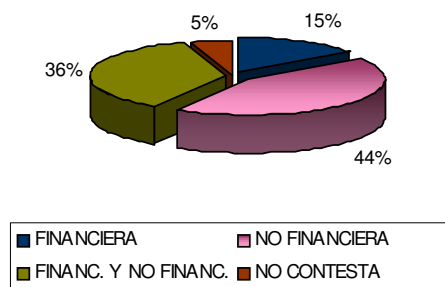
Gráfico 10:

Cuadro Nº 10

Distribución en base al tipo de información utilizada

Tipo de Información	DISTRIBUCION	
	Absoluta	%
Financiera	6	15%
No Financiera	17	44%
Financiera y No financiera	14	36%
No contesta	2	5%
Total	39	100%

TIPO DE INFORMACION UTILIZADA EN LA EVALUACIONES DE RR HH



El 80 por ciento utiliza la información no financiera para realizar las evaluaciones.

**Interpretación:**

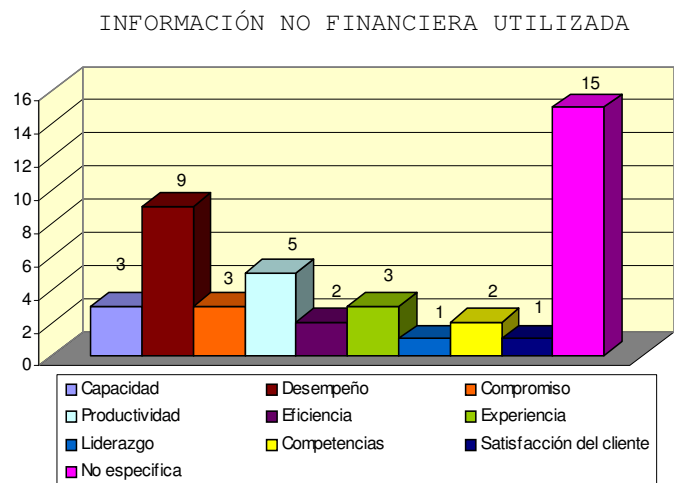
La información no financiera es utilizada para las evaluaciones de recursos humanos; sin embargo, su utilización es principalmente de manera verbal y no está encaminada a la elaboración de indicadores no financieros.

Se consultó sobre el tipo de información no financiera utilizada para las evaluaciones de personal y, en las respuestas obtenidas se evidenció que 15 de las 31, que manifestaron utilizar información no financiera, no indicaron el tipo de información utilizada. Detalles:

CUADRO N° 11  
Distribución en base a la información no financiera utilizada

Inf. No Financ.	DISTRIBUCION	
	Absoluta	%
Capacidad	3	8
Desempeño	9	23
Compromiso	3	8
Productividad	5	13
Eficiencia	2	5
Experiencia	3	8
Liderazgo	1	3
Competencias	2	5
Satisfacción del cliente	1	3
No especifica	15	38
Total		

Gráfico 11:





Los aspectos más utilizados como información no financiera en las evaluaciones del personal son: el desempeño (9 empresas) y la productividad (5 empresas).

Interpretación:

Aún cuando las empresas manifiestan utilizar la información no financiera en las evaluaciones (cuadro N°10), el gráfico 11 revela la poca utilización que se hace de la misma. Esto representa una deficiencia significativa para la evaluación del capital humano, dado que la mayoría de indicadores del mismo son contruidos con este tipo de información.

#### 2.2.2.7 Necesidad de conocer los indicadores de capital humano

El 93 por ciento de las empresas consideran necesario conocer los indicadores que pueden utilizar para evaluar el capital humano. Detalles:

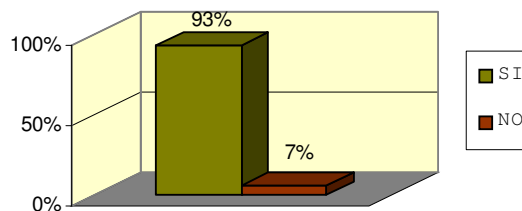
**Cuadro N° 12**

Distribución en base a la necesidad de conocer indicadores

Necesidad de conocer indicadores	DISTRIBUCION	
	Absoluta	%
SI	42	93%
NO	3	7%
Total	45	100%

Gráfico 12:

#### NECESIDAD DE CONOCER INDICADORES DE CAPITAL HUMANO



Interpretación:

Las cifras anteriores sustentan la importancia de dar a conocer a las empresas de servicio automotriz indicadores que sean útiles para la evaluación del capital humano.

2.2.2.8 Realización de análisis sobre la información obtenida en las evaluaciones de recursos humanos.

A las 39 empresas que realizan evaluaciones de recursos humanos se les preguntó si analizan la información obtenida en dichas evaluaciones. Resultados:

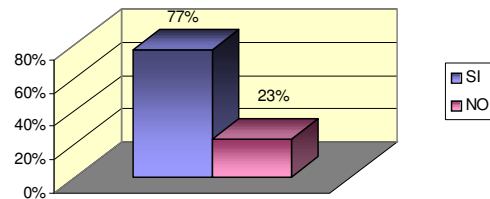
**Cuadro N° 13**

Distribución en base a la realización de análisis

Realización de análisis	DISTRIBUCION	
	Absoluta	%
SI	30	77%
NO	9	23%
Total	39	100%

**Gráfico 13:**

**REALIZACIÓN DE ANALISIS DE INFORMACIÓN DE LAS EVALUACIONES DE RR HH**



El 77 por ciento de las empresas que realizan evaluaciones de efectúan un análisis de la información obtenida.

Interpretación:

Conforme a las deficiencias encontradas en las evaluaciones realizadas sobre los recursos humanos, puede concluirse que el

análisis no está basado en indicadores del capital humano, sino en la apreciación del analista conforme a su observación, conocimiento y percepción de la situación del personal.

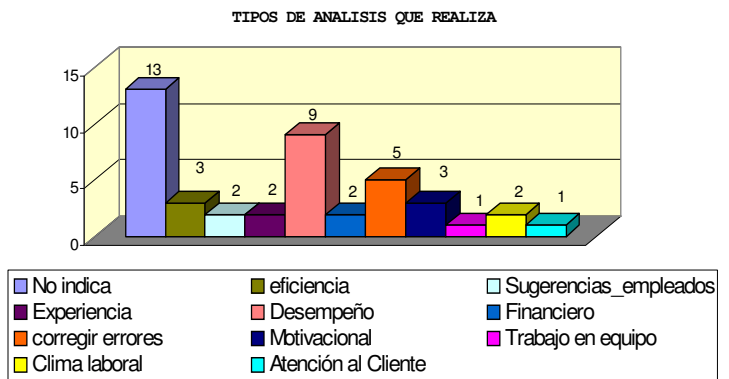
2.2.2.9 Tipos de análisis utilizados para la información obtenida en las evaluaciones de recursos humanos.

En la investigación se obtuvo que 13 de las 30 empresas que realizan análisis de las evaluaciones de recursos humanos no contestan sobre el tipo de análisis realizado. Detalles:

CUADRO N° 14  
Distribución en base a los tipos de análisis.

Tipos de Análisis	DISTRIBUCION	
	Absoluta	%
No indica	13	43
Eficiencia	3	10
Sugerencias	2	7
Experiencia	2	7
Desempeño	9	30
Financiero	2	7
Corrección de errores	5	17
Motivacional	3	10
Trabajo en equipo	1	3
Clima laboral	2	7
Atención al cliente	1	3

Gráfico 14:



Los análisis sobre el desempeño son los más recurrentes en las empresas (30%).

Interpretación:

El gráfico anterior refleja dos deficiencias importantes: Aún cuando las empresas manifiestan que realizan análisis, es una minoría de ellas la que evidencian esta práctica; y que no se efectúan análisis de la mayoría de los componentes del capital humano. Ambas situaciones indican que existe el riesgo que los niveles directivos de las empresas no estén siendo informados de forma certera y suficiente sobre la gestión del capital humano.

2.2.2.10 Finalidad del análisis de la información de las evaluaciones de recursos humanos.

Esta pregunta aplica únicamente para las 30 empresas de la muestra que manifestaron realizar análisis de las evaluaciones de recursos humanos.

A continuación se presenta la finalidad con que las empresas analizan la información obtenida en las evaluaciones de recursos humanos. Detalles:

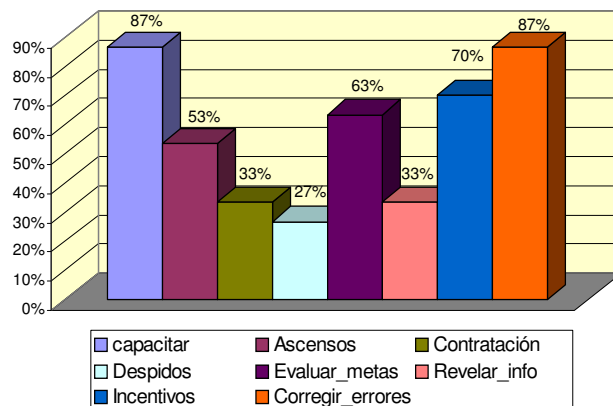
**CUADRO Nº 15**

Distribución en base a la finalidad del análisis de evaluaciones de RRHH

Finalidad	DISTRIBUCION	
	Absoluta	%
Capacitaciones	26	87
Ascensos	16	53
Contrataciones	10	33
Despidos	8	27
Evaluación de metas	19	63
Revelar información	10	33
Incentivos	21	70
Corrección de errores	26	87

Gráfico 15:

**FINALIDAD DEL ANÁLISIS DE LAS EVALUACIONES DE RECURSOS HUMANOS**



El cuadro de distribución presenta más de 30 respuestas debido a que la mayoría de las empresas analizan la información con más de una finalidad.

Las finalidades principales del análisis del recurso humano son: capacitar y corregir errores (87%), incentivar al personal (70%) y evaluar el cumplimiento de metas (63%).

Interpretación:

Aún cuando en el gráfico 14 se ha evidenciado que la mayoría de empresas no efectúan análisis de recursos humanos, las respuestas sobre la finalidad del análisis en el gráfico 15 evidencian que las empresas sí estiman útil y necesario el análisis del capital humano; por ello, es importante fortalecer los métodos de evaluación y análisis utilizados actualmente.

2.2.2.11 Conveniencia de conocer las formas de analizar la información de recursos humanos.

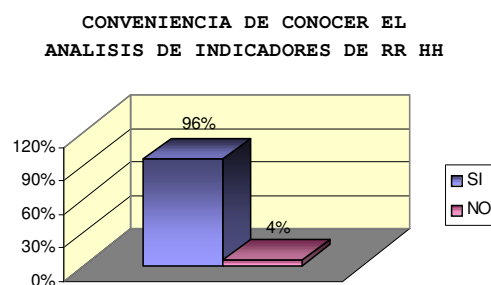
El siguiente gráfico presenta el interés de las empresas por conocer formas de analizar la información obtenida de los indicadores de recursos humanos. Detalles:

**Cuadro Nº 16**

Distribución en base a  
Conveniencia de conocer los  
tipos de análisis

CONOCIMIENTO	DISTRIBUCION	
	Absoluta	%
Si	43	96
No	2	4
Total	45	100

Gráfico 16:



El 96 por ciento considera conveniente conocer las formas de analizar la información obtenida en los indicadores de capital humano.

**Interpretación:**

Existe interés en conocer las formas de analizar los indicadores de capital humano, dicha actitud es coherente con la deficiencia encontrada en la mayoría de empresas sobre el análisis de las evaluaciones de capital humano; y por consecuencia, las investigaciones que conllevan a superar la deficiencia sobre el análisis de recursos humanos son de utilidad para las empresas de servicio automotriz.

**2.2.2.12 Utilización de informes de las debilidades y potencialidades del personal**

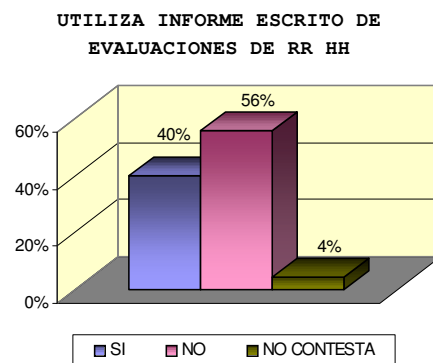
La investigación indicó que la mayoría de las empresas no utilizan algún informe que revele las potencialidades y debilidades del recurso humano. Detalles:

**Cuadro Nº 17**

Distribución en base a si utiliza informe para evaluar al personal

Utilizan Informe	DISTRIBUCION	
	Absoluta	%
Si	18	40
No	25	56
No contesta	2	4
TOTAL	45	100

**Gráfico 17:**



El 56 por ciento no utilizan ningún informe de capital humano.

Interpretación:

La mayoría de empresas no tienen la práctica de elaborar informes de este tipo, esto representa una limitación para la revelación de las potencialidades y debilidades del personal.

Considerando las deficiencias encontradas en las evaluaciones y análisis de recursos humanos existe el riesgo que los informes elaborados por algunas empresas no posean la información suficiente y con base técnica en los procedimientos de obtención de la información que permita revelar una visión integral del capital humano.

#### 2.2.2.13 Destinatarios de los informes de capital humano en las empresas

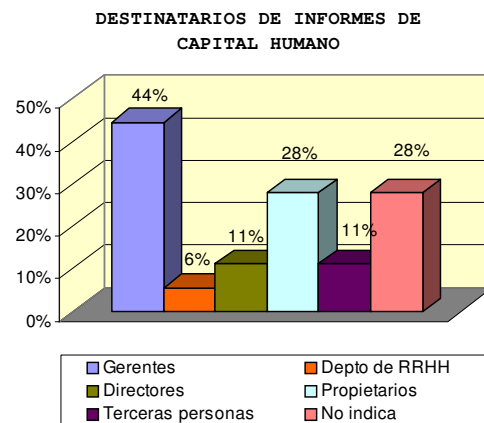
Sé pregunto a las 18 empresas que realizan informes de capital humano para quiénes preparan dichos reportes. Resultados:

**Cuadro N° 18**

Distribución en base a los destinatarios de los informes de capital humano

Destinatarios	DISTRIBUCION	
	Absoluta	%
Gerentes	8	44
Departamento de RRHH	1	6
Directores	2	11
Propietarios	5	28
Para terceros	2	11
No indica	5	28
Total	23	

**Gráfico 18:**



Los principales destinatarios de los informes del capital humano son los gerentes (8 empresas) y los propietarios (5 empresas).

Interpretación:

Los gerentes y propietarios de la mayoría de las empresas no cuentan con un informe que les revele las potencialidades y debilidades del recurso humano.

#### 2.2.2.14 Aspectos que están siendo revelados en los informes de capital humano

Los elementos ó aspectos que están siendo revelados en los informes de capital humano son los siguientes:

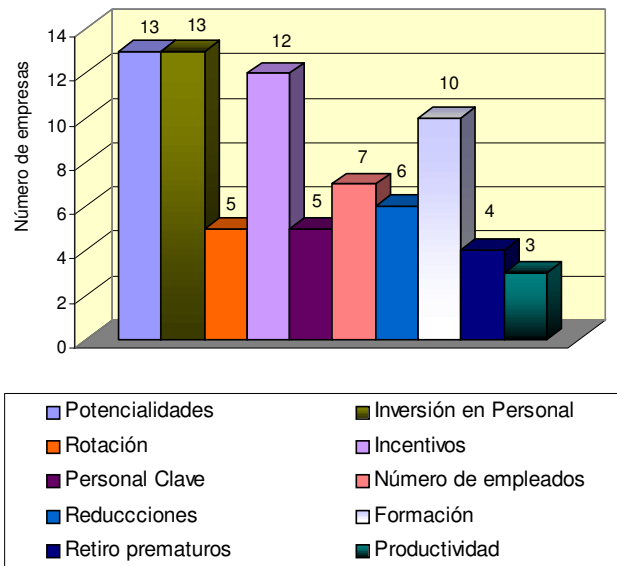
Gráfico 19:

CUADRO N ° 19

Distribución en base a los aspectos revelados en informes de capital humano

	DISTRIBUCIÓN	
	Absoluta	%
Potencialidades	13	72
Inversión en Personal	13	72
Rotación	5	28
Incentivos	12	67
Personal Clave	5	28
Número de empleados	7	39
Reducciones	6	33
Formación	10	56
Retiros prematuros	4	22
Productividad	3	17

ASPECTOS REVELADOS EN INFORME DE RR HH





En los informes de capital humano se revelan principalmente los siguientes aspectos:

- Las potencialidades del personal
- La inversión económica en recursos humanos
- Los incentivos otorgados a empleados
- La formación del personal de la empresa

Interpretación:

El gráfico 19 indica los aspectos del capital humano que las empresas están más interesadas en conocer, y que por ello deben incluirse en el informe de indicadores no financieros de capital humano. También evidencia que las empresas dejan de informar sobre otros aspectos que contribuyen al conocimiento y valoración integral del capital humano como son: el personal clave, la productividad, retiros prematuros, innovación, motivación del personal, entre otros.

2.2.2.15 Utilidad de revelar el capital humano a los usuarios de la información financiera

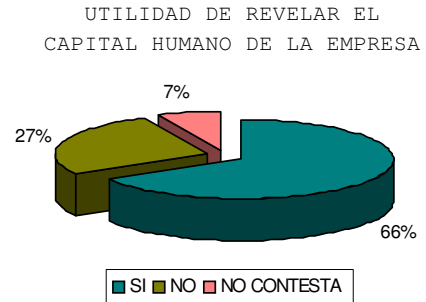
En la interrogante sobre la utilidad de revelar las potencialidades y debilidades de los recursos humanos, se obtuvieron las siguientes respuestas:

Cuadro N° 20

Distribución de la muestra en base a la utilidad de revelar el capital humano

Utilidad de Revelar	DISTRIBUCION	
	Absoluta	%
SI	30	66
NO	12	27
NO CONTESTA	3	7
TOTAL	45	100

Gráfico 20



Del 66 por ciento que consideran útil revelar el capital humano a los usuarios de la información financiera, únicamente el 40 por ciento manifestó que prepara actualmente un informe (Ver gráfico 17 respecto al 40% antes indicado).

Interpretación:

Considerando que la mayoría de empresas consideran útil la revelación de indicadores de capital humano y que los informes preparados actualmente hacen una revelación parcial de los aspectos del capital humano, es oportuno presentar a las empresas de servicio automotriz una propuesta que les ayude a revelar de forma integral los elementos del capital humano a los usuarios de la información no financiera.

2.2.2.16 Solicitud de información del departamento de contabilidad para elaboración del informe de capital humano.

Se preguntó si el departamento de contabilidad solicita información para elaborar un informe de capital humano para los usuarios de la información financiera. Resultados:

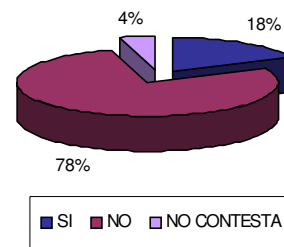
**Cuadro N° 21**

Solicitud de información para elaborar informe de RR HH

Solicitud de Información	DISTRIBUCION	
	Absoluta	%
SI	8	18
NO	35	78
NO CONTESTA	2	4
TOTAL	45	100

**Gráfico N° 21**

SOLICITUD DE INFORMACION DE CONTABILIDAD A RECURSOS HUMANOS



El 78 por ciento contestó que el departamento de contabilidad no solicita ningún tipo de información para la elaboración de un informe de capital humano.

Interpretación:

En la mayoría de empresas la función de contabilidad no está asociada a las actividades de elaboración de informes de capital humano, los contadores se ocupan principalmente de los aspectos financieros. Ante esta realidad, se presenta un desafío para la profesión contable fortalecer su participación en la medición de los elementos intangibles que generan valor en las empresas.

2.2.2.17 Beneficios de las empresas al realizar el informe de recursos humanos.

Según lo respondido por las empresas, las formas en que podrían beneficiarse al revelar el capital humano son las siguientes:

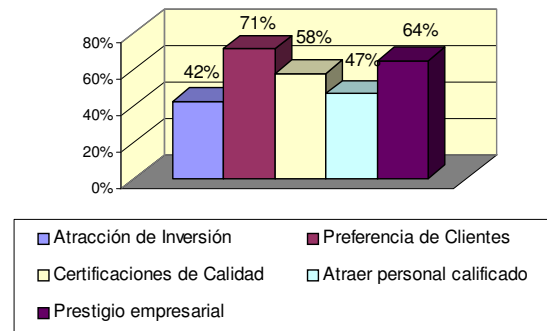
**Cuadro Nº 22**

Beneficios que obtendría la empresa al presentar informe de RR HH.

Beneficios	DISTRIBUCION	
	ABSOLUTA	%
Atracción de inversión	19	42
Preferencia de clientes	32	71
Certificaciones de calidad	26	58
Atracción de personal	21	47
Prestigio empresarial	29	64

**Gráfico 22:**

BENEFICIOS QUE OBTENDRIA LA EMPRESA AL PRESENTAR INFORME DE RR HH



Para las empresas los beneficios más significativos de la revelación del capital humano son la preferencia de clientes (71%) y el prestigio empresarial (64%).

Interpretación:

La mayoría de empresas reconocen que obtendrían beneficios al revelar el capital humano, principalmente si este es reconocido por sus clientes y en el ámbito empresarial.

Las respuestas indican que estas revelaciones contribuyen al reconocimiento de las ventajas competitivas de la empresa en el

mercado y por consecuencia a generar un incremento en el valor de sus acciones.

2.2.2.18 Conveniencia de que el Consejo de Vigilancia de la profesión de Contaduría Pública y Auditoría solicite a las empresas informe adicional sobre los recursos y potencialidades del personal.

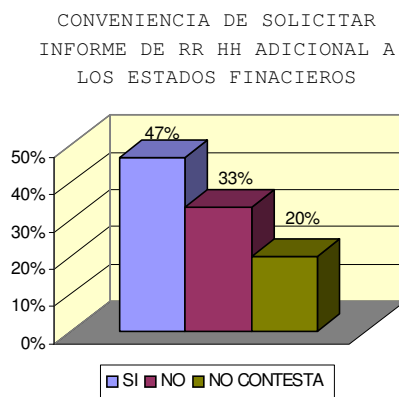
A la interrogante de si es conveniente que el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría solicite adicionalmente a los Estados Financieros un informe de capital humano, se obtuvieron las siguientes respuestas:

**Cuadro N° 23**

Conveniencia de solicitar informe adicional a los Estados Financieros

SOLICITUD DE INFORMACIÓN	DISTRIBUCION	
	ABSOLUTA	%
SI	21	47
NO	15	33
NO CONTESTA	9	20
TOTAL	45	100

**Gráfico N° 23**



El 47 por ciento considera que es conveniente solicitar el informe de capital humano de forma adicional a los estados financieros de las empresas.

Interpretación:

En el contraste del interés que muestran las empresas por el reconocimiento del capital humano por parte de los usuarios de la información financiera y que muchas de ellas no consideran conveniente que el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría solicite el informe de capital humano; se puede interpretar que la mayoría de ellas prefieran divulgar el capital humano según los medios, destinatarios y momentos que consideren mas conveniente para sus fines, ó en otro caso, las empresas no se consideran capacitadas para dar cumplimiento a dicha exigencia dado que la mayoría de ellas no elaboran informes de capital humano actualmente.

2.2.2.19 Utilidad de contar con un documento que les sirva de guía para la elaboración y presentación de indicadores de capital humano.

Ante la pregunta de la utilidad de elaborar una guía sobre la elaboración, análisis y revelación de indicadores de capital humano se obtuvieron las siguientes respuestas:

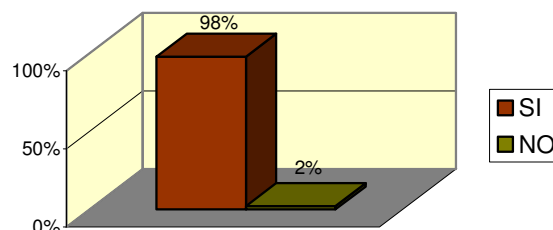
**Gráfico N° 24**

**Cuadro N° 24**

Utilidad de documento que sirva de guía sobre indicadores de RRHH

Utilidad	DISTRIBUCION	
	Absoluta	%
SI	44	98
NO	1	2

**UTILIDAD DE LA GUIA DE ELABORACION, ANALISIS Y REVELACION DE INDICADORES DE CAPITAL HUMANO**



El 98 por ciento considera de utilidad contar con un documento que les sirva de guía para la elaboración, análisis y revelación de los indicadores de capital humano.

Interpretación:

Una investigación que tenga como objetivo presentar indicadores de capital humano para su análisis y revelación a los usuarios de la información financiera, contribuye a que las empresas de servicio automotriz posean una guía para la adopción de este enfoque estratégico y; por consecuencia, contribuye a superar las deficiencias encontradas en el sector respecto al tema.

### 2.3. Diagnóstico

Después de haber realizado la interpretación de los datos obtenidos en la investigación, se presentan a continuación las principales fortalezas y debilidades que se observaron en las empresas de servicio automotriz respecto al tema en estudio.

El personal consultado en las empresas de servicio automotriz en su mayoría posee un nivel de formación académica suficiente para desempeñar satisfactoriamente su función.

Las empresas de servicio automotriz no tienen conocimiento del término capital humano y se evidencia que no utilizan este enfoque estratégico en la administración del personal.

Las empresas realizan evaluaciones del personal, pero la mayoría de ellas no utilizan indicadores de capital humano y no consideran todos los elementos del mismo, principalmente evalúan los aspectos vinculados al rendimiento y beneficios que obtienen del personal, obviando los indicadores que controlan la satisfacción y bienestar de los empleados. Asimismo, no se poseen los controles suficientes para la obtención de indicadores no financieros que evalúen de forma integral el recurso humano.



Aunque las empresas consideran útil la información no financiera para las evaluaciones de recursos humanos, la mayoría de ellas no evidencian su utilización, representando una limitación para la elaboración de indicadores no financieros en esta área.

Aún cuando las empresas indican que realizan análisis de la información obtenida en las evaluaciones de recursos humanos, se evidenció que la mayoría de ellas no analizan dicha información; a pesar de ello, se manifiesta interés en conocer las formas de analizar los resultados de las evaluaciones.

Las empresas no utilizan un informe que revele las potencialidades y debilidades del personal a los usuarios de la información financiera, pero sí consideran útil elaborar dicho reporte y manifiestan la necesidad de contar con un modelo que les guíe en su elaboración.

Las empresas manifestaron la necesidad de disponer de un documento que les sirva de guía para la elaboración de indicadores no financieros de capital humano, para el análisis de la información obtenida de dichos indicadores y para elaborar un reporte que revele esta información a los usuarios de la información financiera.

Conclusión del diagnóstico:

Las empresas de servicio automotriz no aplican el enfoque de capital humano porque no es conocido por los profesionales que las dirigen, lo cual se evidencia en la carencia de indicadores sobre este tema, en la ausencia de controles escritos sobre sus elementos y, en la ausencia de métodos de análisis y de revelación del mismo.

Sin embargo, al escuchar del enfoque de capital humano, las empresas manifestaron un interés generalizado por conocerlo y aplicarlo. En dicha tarea es necesario estudiar las bases teóricas fundamentales del tema, establecer métodos para obtener indicadores que posibiliten un cuadro de control y monitoreo de sus elementos, adoptar los controles administrativos que suministren información para la elaboración de indicadores, conocer formas de analizar los resultados de los indicadores y diseñar un instrumento que sea útil para revelar información de esta área. Por ello, en el siguiente capítulo se presenta una propuesta que pretende contribuir a que las empresas de servicio automotriz utilicen el enfoque de capital humano mediante indicadores no financieros.

## CAPITULO III

### 3. INDICADORES NO FINANCIEROS DEL CAPITAL HUMANO PARA SU ANÁLISIS Y REVELACIÓN A LOS USUARIOS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA

*"Lo que no se mide, no se administra; lo que no se administra, no se mejora."*

*Norton y Kaplan.*

En las últimas décadas se ha observado en las sociedades una aceleración del ritmo de creación, acumulación e innovación constante del conocimiento; el conocimiento ha pasado a un primer plano entre los factores de creación de riqueza y valor, a tal grado que dos tercios de la economía mundial se basa en conocimientos. Las sociedades que están concientes que se encuentran en una economía basada en conocimientos consideran como factores claves para su futuro lo siguiente: la inversión en generación de conocimientos (I+D), la cualificación de sus empleados a través de la formación y la adopción de estructuras organizativas horizontales que faciliten la participación.

La generación, interpretación y aplicación de conocimientos son los factores decisivos en la generación de riqueza hoy en día, y en las empresas son los empleados los que tienen esta fuerza; por ello, es importante en las organizaciones gestionar el

conocimiento tácito e incorporar el conocimiento externo al talento de los empleados, pues como dijo el premio Nobel de Economía, Robert Lucas: “la fuerza que proporciona riqueza, crecimiento y desarrollo en las ciudades y regiones se debe básicamente, a los incrementos de productividad e innovación asociados a la concentración de gente con talento.”

Lo anterior refleja que en este nuevo orden económico, el capital humano desempeña un rol fundamental, por ello, se hace necesario dar mayor importancia a su medición para impulsar su desarrollo, y para esto se vuelve necesario contar con los métodos e instrumentos apropiados para su realización.

Diversos autores realizan actividades de medición y control del capital humano a través de indicadores los cuales en su mayoría son de carácter no financiero.

A continuación se presenta una propuesta de indicadores no financieros que las empresas de servicio automotriz pueden utilizar para la medición del capital humano. Se presentan métodos de obtención de dichos indicadores, sugerencias sobre el análisis que puede realizarse de los mismos y la forma de revelar el capital humano a los usuarios de la información financiera.

### 3.1 Conceptos fundamentales

En el presente capítulo, los siguientes términos se entenderán conforme se indica a continuación:

#### Capital humano:

Son los conocimientos, la experiencia, habilidades, clima organizacional, motivación, capacidad de inventiva u otros factores que poseen y utilizan los miembros de una organización en su trabajo y que generan ventajas competitivas.

#### Elementos del Capital Humano:

Los elementos del capital humano son los siguientes:

#### Competencias

Son el conjunto de conductas que integradas posibilitan a un individuo un dominio real ó el ejercicio profesional de una actividad y que son adquiridas progresivamente mediante la experiencia de trabajo.

#### Desempeño

Se refiere al rendimiento observado de una persona mediante sus actuaciones en la ejecución de su cargo en relación al rendimiento esperado de la misma, el cual está definido, en

algunos casos, por patrones de comparación o estándares predefinidos.

#### Motivación del empleado

Se refiere a la voluntad de los miembros de una empresa de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionado por la capacidad de satisfacer alguna necesidad individual.

#### Capacidad de innovación

Se refiere a la habilidad que poseen las personas para emplear sus recursos de forma rentable en nuevos mercados o a la capacidad de trasladar nuevas ideas a los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

#### Clima Organizacional

El clima organizacional se expresa en el diseño y el fomento de las circunstancias que facilitan el desarrollo de las características requeridas en el personal y que estimulan el sentido de pertenencia a la empresa. Por ejemplo: las prestaciones sociales, valores organizacionales, relaciones interpersonales, seguridad, entre otros.

## Conservación del conocimiento

La conservación del conocimiento consiste en la capacidad que poseen las empresas para retener al personal clave y a la capacidad de sistematización del conocimiento que se genera, mediante la utilización de bases de datos ó elaboración de guías y manuales (por ejemplo), donde los empleados pueden aportar sus conocimientos y su experiencia para ser aprovechados por futuros empleados.

## Indicadores no Financieros de Capital Humano

Son los instrumentos elaborados con información no financiera a través de los cuales se asignan unidades de medida a los elementos del capital humano.

### 3.2 Indicadores no financieros de capital humano

#### 3.2.1 Objetivos de Presentar Indicadores

Contar con una herramienta que sirva de base para evaluar el personal con que cuentan las empresas, revelando las potencialidades y debilidades del recurso humano a los usuarios de la información financiera para la toma de decisiones en el momento oportuno.

### 3.2.2 Métodos utilizados para la obtención de indicadores no financieros de capital humano

La obtención de indicadores no financieros está vinculada con la implementación de planes estratégicos en las empresas, y son utilizados para alinear las actividades presentes con los objetivos de la empresa en el corto y largo plazo. Por ello un paso importante es definir los indicadores a utilizar y el método de obtención de los mismos.

En el presente trabajo, los métodos más utilizados en la elaboración de indicadores no financieros de capital humano han sido el método de escalas gráficas y el de indicadores por relación de variables. En los siguientes párrafos se describe el proceso que debe utilizarse para la obtención de indicadores a través de estos métodos.

#### 3.2.2.1 Método de escala gráfica

Los indicadores de escalas gráficas son aquellos que requieren un conjunto de ítems sobre los cuales se solicita la opinión del evaluador a efectos de obtener una conclusión sobre el aspecto en estudio. Cuando la conclusión se basa en opiniones de diversos evaluadores, es frecuente que este método se combine



con técnicas estadísticas que permitan asignar porcentajes de cumplimiento del indicador de forma global considerando el conjunto de respuestas obtenidas (el método de escala de Likert es uno de los más utilizados en combinación con las escalas gráficas).

Para la elaboración de indicadores no financieros de capital humano a través del método de escala gráfica, debe seguirse el siguiente proceso:

1. Definir el ámbito de aplicación

Esta fase consiste en establecer que tipo de indicador requiere que sea evaluado a través del instrumento de escalas gráficas; asimismo, debe verificarse que éste sea el método más efectivo para el indicador en estudio y debe establecerse a quiénes está dirigido y quién lo aplicará.

2. Definición de los atributos a evaluar

En esta etapa se diseñan las preguntas a formularse a los encuestados, las preguntas seleccionadas deben contribuir y aportar elementos de juicio útiles para el indicador, es decir, las preguntas deben estar armonizadas para que al final se obtengan respuestas que evalúen de forma integral los atributos del indicador.

Si el indicador a evaluar posee diferentes perspectivas o enfoques, estos deberán clasificarse en segmentos o categorías a fin de recopilar información que se logre asociar al momento de efectuar el análisis.

### 3. Codificación de categorías.

En este paso se define una puntuación numérica a cada una de las respuestas posibles para cada interrogante. Las categorías de evaluación ó respuestas sugeridas a los encuestados deben ser elaboradas conforme al indicador y aspecto que se está evaluando.

En el siguiente cuadro presenta a manera de ejemplo un caso de asignación de puntos (codificación) para las respuestas esperadas en un indicador. Se establece como escala de puntuación el rango de 1 a 5, siendo que la puntuación más alta (5) indica la mejor evaluación que puede obtenerse en la encuesta. Detalles:

CODIFICACIÓN	CATEGORIA
5	Muy de Acuerdo
4	De Acuerdo
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
2	En Desacuerdo
1	Muy en desacuerdo

#### 4. Recolección de datos.

Consiste en la recolección de datos mediante la aplicación del cuestionario al personal que se definió en la fase uno. En esta fase deberá advertirse al evaluado las instrucciones de la evaluación, por ejemplo: que únicamente puede marcar una respuesta en cada pregunta, entre otras.

#### 5. Tabulación de datos y obtención del indicador.

Corresponde en esta fase tabular las respuestas obtenidas utilizando una matriz de resultados la cual permita hacer un análisis integrado de los datos por cada aspecto evaluado y, asimismo, obtener el indicador general representativo de toda la empresa.

#### 6. Presentación del indicador.

Es la fase última en la elaboración de indicadores con escalas gráficas, consiste en presentar el indicador en conjunto con los otros indicadores de medición de los elementos del capital humano.

Descripción del proceso de obtención de indicadores a través del método de escala gráfica

En seguida se describe el proceso de construcción de indicadores por el método de escala gráfica, para ello se ha tomado como ejemplo el índice de liderazgo de los empleados que se presentará en páginas posteriores de este capítulo.

Desarrollo:

Se considera una plantilla de 75 empleados en la empresa de servicio automotriz, el instrumento de obtención del índice consta de 9 aspectos a evaluar, los ítems de evaluación tienen asignada una puntuación del 5 al 1 y sus categorías se indican a continuación: 5=sobresaliente, 4=satisfactorio, 3=regular, 2=insatisfactorio y 1=nulo.

El instrumento de evaluación es aplicado a los empleados, una vez hecho esto, se procede a tabular las respuestas obtenidas de todos los encuestados por cada ítem evaluado a efectos de obtener el total de puntos obtenidos para cada uno. Obtenido el total de puntos por aspecto evaluado, este se divide por el número de encuestados para obtener la respuesta promedio de cada ítem. Por ejemplo: en el primer

aspecto evaluado en el índice de liderazgo de los empleados se obtuvo un total de 285 puntos (suma de las respuestas de todos los encuestados), al dividir este total entre los 75 empleados resulta el valor de 3.8 como el puntaje promedio general obtenido en la empresa por este aspecto; el valor 3.8 es ubicado en la categoría numéricamente más cercana, que es la categoría 4=satisfactorio, significando que en promedio los empleados de la empresa demuestran un dominio satisfactorio de las actividades de trabajo (aspecto evaluado en el ítem 1). De esta forma son obtenidos los puntajes globales para cada uno de los aspectos evaluados en los índices de capital humano obtenidos mediante el método de escala gráfica. Cuando el puntaje global queda fraccionado en 5 (3.5 por ejemplo) se ubica la evaluación del aspecto dentro de la categoría inmediata superior del valor.

Para obtener el índice general de liderazgo se procede de la siguiente manera: la sumatoria de todos los puntajes globales que asciende a 29.3, es dividido entre el puntaje máximo que puede obtenerse en el instrumento que es 45 puntos ( $9 \times 5 = 45$ , aspectos evaluados (9) por puntuación máxima por aspecto (5) = PM), resultando que el índice general de liderazgo es de 0,65 ( $29.3/45=0,65$ ).

Los índices obtenidos por el método de escala gráfica tienen una puntuación entre 0 a 1. La puntuación cero indicaría que el liderazgo de los empleados es nulo y la puntuación uno indicaría que en general todo el personal posee un liderazgo sobresaliente. Para la interpretación y análisis de este tipo de indicadores se considera favorable para la empresa que los mismos se ubiquen en el rango de 0,7 y 1. Dicho rango es definido en base a la costumbre del medio de aprobar las evaluaciones cuando se cumple al menos el 70% de los requisitos.

Entre más se aproxime a uno el valor del índice significa que en la empresa se va incrementado el cumplimiento de los aspectos evaluados y de forma generalizada en los empleados. Debe tenerse prudencia en no confundir el resultado obtenido como un hecho definitivo sino más bien como síntomas que indican la percepción que las personas tienen respecto a un indicador específico.

La siguiente tabla presenta el índice de liderazgo de los empleados obtenido a través del método de escala gráfica descrito anteriormente.

INDICE DE LIDERAZGO DE LOS EMPLEADOS						
ASPECTO EVALUADO	Puntuación					PUNTAJE GLOBAL
	5	4	3	2	1	
Demuestra dominio de las actividades de trabajo		X				3.8
Posee iniciativa para investigar sobre aspectos técnicos del trabajo.			X			3.0
Satisfacción de los clientes con el servicio prestado por el empleado.	X					5.0
Relación y trato favorable con los clientes		X				3.5
Comunicación efectiva con los compañeros de trabajo				X		1.9
Capacidad de sugerencia para innovar las actividades de su puesto de trabajo			X			2.9
Comunicación efectiva con los niveles superiores de administración				X		1.7
Confianza en sí mismo			X			3.4
Nivel de confianza que deposita la empresa en la persona		X				4.1
Puntuación máxima posible: 45 PM = 9 preguntas X 5 = 45 puntos	$\sum$ puntos obtenidos (PO)					29.3
Índice de liderazgo de los empleados PO/PM = 0,65						

Escala de puntos: 5 = Sobresaliente, 4 = Satisfactorio, 3=regular, 2=insatisfactorio, 1= nulo.

### 3.2.2.2 Método de indicadores por relación de variables

Mediante este método los indicadores son obtenidos al relacionar la información de dos datos o variables que se vinculan entre sí y cuyo resultado tiene significado. En este tipo de indicadores se puede observar el siguiente proceso:

1. Identificar los aspectos que pueden medirse usando este método.
2. Determinar las variables que se usarán en el indicador.
3. Aplicar la relación lógica determinada entre las variables para obtener el indicador deseado.
4. Presentar el indicador obtenido juntamente a los otros indicadores que integran el aspecto evaluado del capital humano

Ejemplo.

Para obtener la edad media de los empleados que posee la empresa se tiene las siguientes variables.

Sumatoria de años de los empleados/Total de empleados

Indicador a obtener = promedio de edad de la plantilla

2,315 años/ 75 empleados = 30.8 años

El objetivo de este índice es obtener un parámetro del promedio de edad de los empleados, conocer niveles de envejecimiento del personal y aportar en la evaluación de la capacidad productiva.



### 3.2.3 Indicadores no financieros de competencias

Previo a la preparación de indicadores es necesario establecer las competencias que serán evaluadas en los empleados, por ello, a continuación se presenta el proceso que sigue la definición y evaluación de competencias.

#### 3.2.3.1 Proceso de definición y evaluación de las competencias

Las competencias fueron definidas como conductas integradas que posibilitan el ejercicio profesional de una actividad y son adquiridas mediante la experiencia de trabajo. Toda empresa que desee presentar indicadores de competencias debe, en primer lugar, establecer cuales de estas son las que deben poseer sus empleados para alcanzar el éxito empresarial.

El establecimiento de las competencias sigue el siguiente proceso:

- Identificación de competencias
- Normalización de las competencias
- Formación de competencias
- Evaluación y certificación de competencias

- Identificación de competencias

Consiste en identificar las competencias que son necesarias para desempeñar satisfactoriamente las actividades ofertadas por la empresa a los clientes. Por ejemplo: competencias en el servicio del sistema de frenos, motor, sistemas de transmisión de vehículos, etc.

- Normalización de competencias

Es la estructuración de la competencia a través del establecimiento de estándares que la convierten en un referente válido para su posterior evaluación. Ejemplo de estándares: El afinado menor de un vehículo debe realizarse en 45 minutos máximo.

- Formación de competencias

La etapa de formación de competencias pretende asegurar a los empleados la formación y experiencias de trabajo suficientes para desarrollar las competencias requeridas por la empresa. En esta etapa se integran todas las competencias que el empleado ha adquirido a través de experiencias anteriores de trabajo, formación recibida dentro y fuera de la empresa u otras aprendidas en la práctica laboral.

- Evaluación y certificación de competencias

Las competencias de los empleados son puestas a prueba y evaluadas día a día en el desempeño de los mismos, el desempeño revela las competencias que son poseídas y las que presentan deficiencias en los empleados.

La certificación de competencias es el reconocimiento formal y temporal de las competencias poseídas y demostradas por los trabajadores en relación con una norma previamente reconocida. La certificación no se considera un reconocimiento de logros académicos o la asistencia y aprobación de un curso de formación; la certificación de competencias especifica las capacidades laborales que el trabajador tiene y aplica de forma efectiva en las actividades asignadas.

### 3.2.3.2 Clasificación de las competencias

- Competencias generales:

Son las competencias relacionadas directamente con la personalidad del individuo y las que se esperan sean del dominio general de todos los empleados. Ejemplos:

- Iniciativa e interés mostrado en las actividades desempeñadas

- Capacidad de establecer relaciones favorables con los clientes
- Capacidad para trabajar en equipo
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Capacidad de tomar decisiones
- Seguridad y confianza en el desempeño
- Habilidad en el manejo de herramientas
- Capacidad de aprendizaje de nuevos procesos
- Dominio de la terminología técnica
- Independencia del trabajo con su vida personal.
- Capacidad de aceptar observaciones de los superiores y de corregir errores cometidos
- Capacidad de consulta e investigación

- Competencias técnicas

En esta área se incluyen las competencias relativas al conocimiento técnico del área automotriz, por ejemplo:

- Conocimiento del sistema de frenos
- Conocimiento de motores automotriz
- Conocimiento del sistema de suspensión y dirección vehicular
- Conocimiento del sistema de transmisión automotriz
- Conocimiento del sistema eléctrico automotriz.

### 3.2.3.3 Índices de competencias

#### - Índice de competencias generales

Este índice indica el nivel de dominio por parte de los empleados de las competencias generales estandarizadas por la dirección de la empresa. Detalle:

INDICE DE COMPETENCIAS GENERALES						
COMPETENCIAS GENERALES	Puntuación					Puntaje global
	5	4	3	2	1	
Iniciativa e interés mostrado en las actividades desempeñadas		X				3.9
Capacidad de establecer relaciones favorables con los clientes		X				4.0
Capacidad para trabajar en equipo		X				3.8
Capacidad para trabajar bajo presión	X					4.6
Capacidad de tomar decisiones		X				3.7
Seguridad y confianza en el desempeño		X				3.7
Habilidad en el manejo de herramientas		X				4.0
Capacidad de aprendizaje de nuevos procesos			X			3.4
Dominio de la terminología técnica		X				4.0
Independencia del trabajo con su vida personal.			X			2.5
Capacidad de aceptar observaciones de los superiores y de corregir errores cometidos			X			2.5
Capacidad de consulta e investigación			X			2.5
Puntuación máxima posible (PM)= 60 12 competencias X 5 = 60 puntos	Σ puntos obtenidos (PO)					42.6
Índice de competencias generales Puntuación obtenida promedio = 42.6/12= 3.55	PO/PM =					0.71

Escala de puntos: 5= Competencia generalizada, 4=Competencia de grupo, 3= Competencia individualizada, 2= competencia en desarrollo, 1=No competente.

- Índice de competencias técnicas

El índice de competencias técnicas indica el grado de dominio por parte de los empleados de las competencias en los aspectos técnicos de su trabajo. Detalles:

INDICE DE COMPETENCIAS TÉCNICAS						
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Puntuación					Puntaje global
	5	4	3	2	1	
Reparaciones en Sistema de frenos						
- Cables de frenos	X					4.9
- Discos de frenos	X					4.8
- Inspección		X				4.0
- Mangueras de frenos	X					4.5
- Pastillas de frenos	X					4.5
- Soluciones	X					5.0
- Tuberías		X				3.9
- Tambor de frenos		X				3.8
- Válvulas		X				4.1
- Zapatas		X				3.7
Reparaciones del área de motor						
- Afinados de motor		X				3.9
- Ajustes de motor		X				3.5
- Ampolletas			X			3.0
- Bombas de motor		X				3.6
- Carburador				X		2.5
- Cables	X					4.6
- Culata				X		2.4
- Distribución			X			3.4
- Encendido	X					4.3
- Enfriamiento		X				4.1
- Fugas	X					4.9

- Fajas	X					4.9
- Mangueras	X					4.7
- Soportes	X					5.0
Reparaciones del sistema de suspensión y dirección vehicular						
- Ruedas	X					5.0
- Alineados	X					5.0
- Bufas		X				4.1
- Bujes			X			3.4
- Dirección		X				4.0
- Fugas	X					4.6
- Impulsión		X				3.9
- Inspección		X				3.9
- Mangueras	X					5.0
- Rueda	X					5.0
- Suspensión	X					4.5
- Tuberías	X					4.5
Reparaciones del sistema de transmisión automotriz						
- Bombas		X				4.0
- Cables		X				4.0
- Caja			X			2.9
- Corona	X					4.9
- Crucetas	X					4.9
- Embragues	X					4.9
- Fugas	X					4.8
- Mangueras	X					4.5
- Solución	X					5.0
- Soportes	X					4.9
- Tuberías	X					4.9
Reparaciones del sistema eléctrico automotriz						
Sistema de luces		X				4.0
Tablero de control			X			2.7
Aire acondicionado		X				3.9

Puntuación máxima posible (PM)= 245 49 competencias X5 = 245 puntos	$\Sigma$ puntos obtenidos (PO )	211.2
Índice de competencias técnicas PO/PM = 211.2/245		0.86

Escala de puntos: 5= Competencia generalizada, 4=Competencia de grupo, 3= Competencia individualizada, 2=competencia en desarrollo, 1=No competente.

Las competencias técnicas enlistadas son representativas de las áreas de competencia automotriz, sin embargo, su forma de agrupación ó detalle de las mismas puede variar según la estructura y el sistema de información de cada empresa.

Algunos talleres automotrices poseen personal especializado para cada área de servicio, en este caso, la información para la elaboración de este indicador debe ser obtenida de los empleados de cada área.

#### 3.2.3.4 Índices de la formación intelectual de los empleados

Estos índices proporcionan información sobre las actividades de formación intelectual de los empleados. Serán más altos mientras mayor sea la inversión de recursos y tiempo que la empresa destine en la formación de sus empleados. Entre estos se encuentran los siguientes:



- Promedio de horas de formación por empleado

$$\frac{\text{Horas de formación a empleados}}{\text{Total de empleados}} = \text{Promedio horas invertidas en formación por empleado}$$

Ejemplo:

La información de recursos humanos indica que se obtuvo un total anual de 1500 horas de formación para los 75 empleados de la empresa. Lo cual indica que la empresa alcanzó un promedio de 20 horas de formación por empleado.

Promedio de horas de formación por empleado:  $1500/75 = 20$

- Porcentaje Horas de formación/Horas laboradas

$$\frac{\text{Horas de formación}}{\text{Jornada Laboral (anual)}} \times 100 = \text{Porcentaje horas de formación sobre jornada laboral}$$

Ejemplo: El total de horas laboradas por los empleados en el año ascendió a un total de 158,400 hrs., de las cuales un total de 1500 fueron invertidas en formación para los mismos. La relación horas de formación/horas laboradas queda establecida de la siguiente manera:

Porcentaje Horas de formación/Horas laboradas =

$$\frac{1,500}{158,400} \times 100 = 0.9\% \text{ horas de formación por jornada laboral}$$

- Porcentaje empleados con formación académica superior

Empleados con titulación académica superior X100= % de empleados con  
Total de empleados formación académica superior

Ejemplo:

Empleados con educación superior: 35

Total empleados: 75

Cálculo:

$35/75 \times 100 = 46.7\%$  de los empleados poseen titulación académica superior.

### 3.2.3.5 Índices de experiencia de los empleados

Por definición, la experiencia es uno de los factores que influyen en la obtención de las competencias, por ello, se presentan a continuación algunos indicadores de este factor como indicativos del capital humano.

- Edad media de los empleados

$$\frac{\text{Total de años de edad de los empleados}}{\text{Total de empleados}} = \text{edad media de los empleados}$$

Ejemplo:

$$2,315 \text{ años} / 75 \text{ empleados} = 30.8 \text{ años}$$

- Experiencia promedio en la industria por empleado

$$\frac{\text{Años de experiencia en la industria}}{\text{Total de empleados}} = \text{Promedio años de experiencia en la industria por empleado}$$

Ejemplo:

$$420 \text{ años de experiencia} / 75 \text{ empleados} = 5.6 \text{ años}$$

- Promedio de años de servicio en la empresa

$$\frac{\sum \text{Años de servicio en la empresa}}{\text{Total de empleados}} = \text{Promedio de años de servicio en la empresa por empleado}$$

Ejemplo:

$$276 \text{ años de servicio} / 75 \text{ empleados} = 3.68 \text{ años}$$

### 3.2.4 Indicadores no financieros de desempeño

La evaluación del desempeño en las empresas es realizada de distintas formas, para algunos aspectos puede recurrirse a la comparación con estándares predefinidos del desempeño, para otros aspectos no se definen estándares comparativos y la obtención de un indicador y su incidencia en la empresa se realiza a través de la apreciación profesional y objetiva de los evaluadores.

Para evaluar el desempeño debe partirse de las actividades que según los puestos de trabajo y funciones deben realizar los empleados.

A continuación se presenta una propuesta de indicadores no financieros que pueden utilizarse para medir el desempeño en las empresas de servicio automotriz.

#### 3.2.4.1 Índice de eficiencia

El índice de eficiencia indica la relación existente entre el logro de metas y la cantidad de insumos requeridos para

alcanzarlas, indicando el grado de uso razonable de recursos para no incurrir en costos ociosos. Una práctica observada en las empresas de servicio automotriz es medir la eficiencia en relación al tiempo de trabajo utilizado para realizar las actividades, respecto al tiempo estándar establecido para las mismas. En este sentido, la fórmula para obtener el índice de eficiencia es la siguiente:

$$\text{Índice de eficiencia} = \frac{\text{Tiempo estándar}}{\text{Tiempo real}} = \text{grado de cumplimiento del estándar.}$$

Siendo:

**Tiempo estándar:** Es el tiempo total expresado en minutos definido como estándar para la realización de los servicios ó actividades sujetos a análisis.

**Tiempo real:** Representa el tiempo de trabajo transcurrido en minutos entre la hora inicial y la hora final de realización de los servicios ó actividad sujeta a análisis.

A continuación se presenta la forma de obtener el indicador de eficiencia para los empleados del área de servicio automotriz:

INDICE DE EFICIENCIA				
Nombre de empleado:_____				
Cargo desempeñado:_____ Fecha:_____				
N°	Actividad	Tiempo estándar	Tiempo real	Eficiencia p/actividad
1	Rectificado de discos de freno	180	210	0.87
2	Cambio de tambor de frenos	30	25	1.2
3	Montaje y desmontaje de radiador	75	95	0.79
4	Corrección de muñón delantero	75	60	1.25
5	Cambio amortiguadores convencionales	20	15	1.33
6	Afinado menor	45	50	0.90
Σ tiempos		425	455	0.93
Índice de eficiencia del empleado IE = (Σ tiempos estándar/Σ tiempos real)				0,93

#### 3.2.4.2 Medición de la productividad

La productividad se refiere al grado de producción que se obtiene de los empleados que trabajan en la empresa y se asocia con el manejo razonable de la eficiencia y la eficacia. En los talleres de servicio automotriz es frecuente medir la productividad en función del factor tiempo en vez de realizarlo en términos del valor económico de los trabajos realizados. Esta base de medición posibilita comparar la productividad de empleados que realizan actividades que presentan diferencias en sus escalas de remuneración.

A continuación se presentan dos índices que miden la productividad: el índice de productividad real y el índice de mano de obra efectiva.

#### 3.2.4.2.1 Índice de productividad real

Mediante este índice se obtiene la productividad real en función del desempeño mostrado por el empleado en el tiempo que utiliza para realizar las actividades de su trabajo. La fórmula para su obtención es la siguiente:

$$\text{Índice de productividad real} = \frac{\text{Tiempo real}}{\text{Tiempo disponible}}$$

Siendo:

**Tiempo real (laborado):** el tiempo total expresado en minutos utilizados por los empleados en el desempeño de actividades propias de su trabajo, durante el período de reporte.

**Tiempo disponible:** Indica el tiempo total expresado en minutos que el empleado estuvo disponible para la realización de cualquier trabajo en el área de taller, durante el período de reporte.

El tiempo real laborado puede obtenerse a través de la sumatoria del tiempo utilizado por el empleado en las diversas actividades. A continuación se presenta un modelo de matriz para obtener dicho indicador:

INDICE DE PRODUCTIVIDAD REAL		
Nombre de empleado:_____		
Cargo desempeñado:_____Fecha:_____		
N°	Actividad	Tiempo laborado (minutos)
1	Rectificado de discos de freno	210
2	Cambio de tambor de frenos	25
3	Montaje y desmontaje de radiador	95
4	Corrección de muñón delantero	60
5	Cambio amortiguadores convencionales	15
6	Afinado menor	50
$\Sigma$ tiempo laborado		455
Total tiempo disponible		480
INDICE DE PRODUCTIVIDAD REAL		0,95
IP = $\Sigma$ tiempo laborado/Total tiempo disponible		

#### 3.2.4.2.2 Índice de mano de obra efectiva

En consideración de que en muchos talleres automotriz los beneficios económicos percibidos de los clientes se determina en función al tiempo estándar requerido para los servicios incluidos en la negociación, el índice de mano de obra efectiva es un indicador porcentual del tiempo efectivo que aporta el empleado y por el cual la empresa recibe un beneficio económico. Representa la productividad obtenida de los empleados por las



actividades realizadas ponderadas al tiempo estándar. Su forma de medición es la siguiente:

$$\text{IMOE} = \frac{\text{Tiempo estándar}}{\text{Tiempo disponible}}$$

Siendo:

IMOE: Índice de mano de obra efectiva

Tiempo estándar: Es el tiempo total expresado en minutos definido como estándar para la realización de los servicios ó actividades sujetos a análisis.

Tiempo disponible: Indica el tiempo total expresado en minutos que el empleado estuvo disponible para la realización de cualquier trabajo en el área de taller, durante el período de reporte.

La siguiente matriz presenta un modelo del instrumento de obtención de dicho indicador:

INDICE DE MANO DE OBRA EFECTIVA		
Nombre de empleado: _____		
Cargo desempeñado: _____ Fecha: _____		
Nº	Actividad	Tiempo estándar p/actividad (min)
1	Rectificado de discos de freno	180
2	Cambio de tambor de frenos	30
3	Montaje y desmontaje de radiador	75

4	Corrección de muñón delantero	75
5	Cambio amortiguadores convencionales	20
6	Afinado menor	45
$\Sigma$ tiempo estándar		425
Total tiempo disponible		480
INDICE DE MANO DE OBRA EFECTIVA		
IMO = ( $\Sigma$ tiempo estándar/Total tiempo disponible)		0,89

### 3.2.4.3 Indicadores anuales de eficiencia y productividad

Una medición diaria de la eficiencia y productividad permite la disponibilidad de datos históricos para la obtención de indicadores para períodos mensuales ó anuales, sea para una persona en particular, para una sucursal ó para la empresa en general. Es decir que, a través de la información obtenida por cada empleado en los indicadores de eficiencia y productividad arriba indicados, puede llegarse a obtener datos anuales para la empresa en general. En este sentido, se presenta a continuación un modelo de presentación de estos indicadores globales:

INDICADORES ANUALES DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD						
PERÍODO: _____						
Código de mecánico	Tiempos promedios (minutos)			Indicadores		
	Disponible	Real	Estándar	Eficiencia	Productividad real	Mano de obra efectiva
Mec01	480	455	425	0.93	0.95	0.88
Mec02	400	360	280	0.78	0.90	0.70
Mec03	360	340	310	0.91	0.94	0.86
Mec04	450	410	345	0.84	0.91	0.77
Mec05	425	405	375	0.93	0.95	0.88

Mec06	380	290	200	0.69	0.76	0.53
Mec07	290	280	150	0.52	0.97	0.52
$\Sigma$ tiempos	2785	2540	2085			
Índice de eficiencia $\Sigma$ tiempo estándar/ $\Sigma$ tiempo real = 2085/2540 = 0.82						
Índice de productividad real $\Sigma$ tiempo real/ $\Sigma$ tiempo disponible = 2540/2785 = 0.91						
Índice de obra efectiva $\Sigma$ tiempo estándar/ $\Sigma$ tiempo disponible = 2085/2785 = 0.75						

#### 3.2.4.4 Índice de aspectos generales de desempeño

Realizar una evaluación del desempeño únicamente desde las dimensiones de productividad y eficiencia, sería una medición limitada del mismo dado que el desempeño incluye otras perspectivas adicionales a estas variables. Con el objeto de presentar un indicador de los diversos aspectos del desempeño, se presenta a continuación el indicador de aspectos generales de desempeño obtenido a través del método de escala gráfica.

Este índice evalúa diversas perspectivas de desempeño tales como: organización y orden del trabajo, confiabilidad, disponibilidad, independencia de los empleados, etc. El siguiente cuadro presenta un instrumento para su evaluación.

INDICE DE ASPECTOS GENERALES DE DESEMPEÑO						
ASPECTOS EVALUADOS	Puntuación					PUNTAJE GLOBAL
	5	4	3	2	1	
<b>Habilidades</b>						
Conocimiento del Cargo		X				4.1
Capacidad de organización y realización del trabajo		X				4.0
Comprensión de Situaciones	X					4.6
Facilidad de Aprendizaje	X					4.9
Atención al Cliente			X			3.4
Calidad de Trabajo		X				4.1
<b>Comportamientos</b>						
Lealtad		X				4.0
Honestidad		X				3.6
Presentación personal			X			2.9
Puntualidad			X			2.9
Responsabilidad			X			3.3
Espíritu de Equipo			X			3.2
Relaciones Humanas			X			3.1
Cooperación			X			3.4
Creatividad		X				4.0
Liderazgo		X				3.7
Hábitos de Seguridad		X				3.5
Actitud de Iniciativa			X			3.0
Personalidad			X			3.1
Sociabilidad			X			3.3
Puntuación máxima posible: 100 20 preguntas X 5 puntos = 100		∑ puntos obtenidos (PO)				72.1
Índice de aspectos generales de desempeño PO/PM = 0.72						

Escala de puntos: 5 = Optimo, 4 = Satisfactorio, 3=regular, 2=insatisfactorio, 1= nulo.

### 3.2.5 Indicadores no financieros de motivación del empleado

La motivación del empleado está condicionada al estado de bienestar y satisfacción que éste mantiene con sus circunstancias laborales y particulares. Las circunstancias laborales, en su mayoría, pueden ser influenciadas por la empresa, y cuando esta influencia es en dirección favorable puede obtenerse una mejora en el desempeño. Por ello, se presentan a continuación los indicadores de capital humano para el elemento de la motivación.

#### 3.2.5.1 Índice de motivación del empleado

INDICE DE MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO						
CIRCUNSTANCIA EVALUADA	puntuación					Puntos obtenidos
	5	4	3	2	1	
- Circunstancias generales						
Compatibilidad de las metas de la compañía con las personales de los empleados		X				3.5
Satisfacción del empleado con el trabajo que realiza		X				3.6
Apreciación general de la empresa por parte del empleado		X				4.0
Satisfacción de la oferta de trabajo de la empresa respecto a la competencia		X				4.0
Valores internos practicados en la empresa			X			3.4
- Retribución e incentivos laborales						
Incentivos y reconocimientos de la empresa por el desempeño de los empleados			X			2.9
Política de promoción interna del personal para cargos superiores		X				3.8
Posibilidad de desarrollo y realización de		X				3.6

carrera dentro de la empresa						
Equidad en la relación compensación económica y responsabilidades + desempeño				X		2.3
- Clima laboral						
Relación entre compañeros de trabajo			X			3.1
Estabilidad laboral ofrecida por la empresa			X			2.7
- Sobre la administración y dirección empresarial						
Valoración de la administración de las sugerencias y opiniones de los empleados			X			2.7
Interés de la administración por la ergonomía y comodidad de sus empleados			X			3.1
Condiciones de higiene y seguridad laboral y social			X			3.4
Gestiones de la administración para promover la armonía entre los empleados			X			3.0
Disposición de las herramientas necesarias para el buen desempeño laboral	X					5.0
Acceso a tecnología actualizada	X					5.0
Interés de la Administración por la capacitación constante de los empleados			X			3.4
Puntuación máxima posible (PM)= 90 18 aspectos X 5 = 90 puntos					$\sum (PO)$	62.5
Índice de motivación del empleado $PO/PM = 0.69$ Puntuación promedio $62.5/18 = 3.47$						

Escala de puntos: 5= Motiva bastante, 4= Motiva, 3=Indiferente, 2= Desmotiva, 1= Desmotiva bastante.

### 3.2.5.2 Porcentaje de rotación interna ascendente

El índice de rotación interna ascendente indica el porcentaje de empleados ascendidos a un puesto de mayor remuneración y categoría. Su forma de obtención es la siguiente:

Número de empleados ascendidos X 100 = % de rotación

Total de empleados

interna ascendente

Ejemplo:

7 empleados ascendidos/75 empleados X 100 = 9.3% empleados con rotación interna ascendente

### 3.2.5.3 Porcentaje de rotación externa de personal

Este índice representa el porcentaje de empleados que abandonan la empresa en el período evaluado, ya sea por retiro voluntario ó despido. Es determinado de la siguiente forma:

$$\frac{\text{Total empleados retirados y despedidos}}{\text{Total empleados}} \times 100 = \text{Porcentaje de rotación externa de personal}$$

Ejemplo:

Empleados retirados y despedidos: 9

Total empleados : 75

Cálculo:

9/75 X 100 = 12% de rotación externa de personal

### 3.2.6 Indicadores no financieros de la capacidad de innovación

La capacidad de innovación en los talleres de servicio automotriz está representada por los siguientes indicadores:

#### 3.2.6.1 Índice de liderazgo de los empleados

Este índice expresa una opinión del nivel de liderazgo observado en los empleados mediante su acción en las diferentes áreas de desempeño (actividad laboral, atención al cliente, coordinación con los compañeros de trabajo y con los niveles de autoridad, proactividad en el trabajo). La siguiente tabla presenta algunos aspectos que pueden utilizarse para la obtención de dicho indicador:

INDICE DE LIDERAZGO DE LOS EMPLEADOS						
ASPECTO EVALUADO	Puntuación					PUNTAJE GLOBAL
	5	4	3	2	1	
Demuestra dominio de las actividades de trabajo		X				3.8
Posee iniciativa para investigar sobre aspectos técnicos del trabajo.			X			3.0
Satisfacción de los clientes con el servicio prestado por el empleado.	X					5.0
Relación y trato favorable con los clientes		X				3.5
Comunicación efectiva con los compañeros de trabajo				X		1.9
Capacidad de sugerencia para innovar las actividades de su puesto de trabajo			X			2.9
Comunicación efectiva con los niveles superiores de administración				X		1.7



Confianza en sí mismo			X			3.4
Nivel de confianza que deposita la empresa en la persona		X				4.1
Puntuación máxima posible: 45 PM = 9 preguntas X 5 = 45 puntos	∑ puntos obtenidos (PO)					29.3
Índice de liderazgo de los empleados PO/PM = 0,65						
Escala de puntos: 5 = Sobresaliente, 4 = Satisfactorio, 3=regular, 2=insatisfactorio, 1= nulo.						

### 3.2.6.2 Cultura de innovación

Evalúa las actitudes y acciones que realizan los niveles gerenciales para fomentar y establecer una cultura que propicie la innovación y mejora del conocimiento de los empleados. Algunos aspectos que pueden servir para este índice son los siguientes:

INDICE DE CULTURA DE INNOVACIÓN						
ASPECTO EVALUADO	Puntuación					PUNTAJE GLOBAL
	5	4	3	2	1	
Realización de actividades que fomenten la creatividad de los empleados					X	1.2
Actitud investigativa de la gerencia para innovar los conocimientos de los empleados		X				3.6
Nivel de incentivos de la gerencia para obtener sugerencias de los empleados					X	2.4
Programas de formación de calidad de los niveles gerenciales			X			2.9
Acercamiento de los gerentes hacia los empleados para favorecer la comunicación			X			3.0
Tolerancia de la gerencia frente a diferencias e ideas nuevas				X		1.9
Establecimiento de plan de formación continua para los empleados				X		2.3

Atención de las necesidades nuevas captadas de los clientes			X			3.1
Puntuación máxima posible: 40 8 preguntas X 5 = 40 puntos	Σ puntos obtenidos(PO)					20.4
Índice cultura de innovación PO/PM = 0.51						

Escala de puntos: 5 = Sobresaliente, 4 = Satisfactorio, 3=regular, 2=insatisfactorio, 1= nulo.

### 3.2.6.3 Capacidad de innovación de conocimientos

Mediante la utilización de este índice se pretende dar una opinión sobre la capacidad de la empresa para mantener innovados los conocimientos aplicados por sus empleados y la capacidad de aprendizaje de estos. Las siguientes evaluaciones pueden contribuir a obtener una conclusión sobre dicho índice:

INDICE DE CAPACIDAD DE INNOVACIÓN DE CONOCIMIENTOS						
ASPECTO EVALUADO	Puntuación					PUNTAJE GLOBAL
	5	4	3	2	1	
Actualización del conocimiento de los empleados			X			3.4
Estudios y capacitación a los empleados			X			3.0
Cultivo de las habilidades innovadoras y de las capacidades innovadoras				X		2.3
Capacidad para satisfacer las demandas actuales de los clientes		X				3.9
Aprovechamiento de las capacitaciones impartidas a los empleados		X				4.2
Aplicación efectiva de nuevos conocimientos en el trabajo	X					4.1
Mejoras en el desempeño por innovación de conocimientos	X					5
Flexibilidad a los cambios e innovación de conocimientos			X			3.3
Compromiso de los empleados hacia						

la actualización de los conocimientos	X				3.4
Puntuación máxima posible: 45 9 preguntas X 5 = 45 puntos	Σ puntos obtenidos (PO)				32.6
Índice de capacidad de innovación PO/PM = 0.72					

Escala de puntos: 5 = Sobresaliente, 4 = Satisfactorio, 3=regular, 2=insatisfactorio, 1= nulo.

### 3.2.6.3 Productos y servicios nuevos

Este indicador representa el número de servicios nuevos ofrecidos a los clientes. Al presentar dicho indicador deberá expresarse el período de tiempo en el cual se han realizado las innovaciones. Es representado de forma absoluta y se determina identificando la cantidad de productos o servicios nuevos ofrecidos.

Indicadores:

- Índice de productos nuevos:

$$\frac{\text{Número de Productos nuevos}}{\text{Total productos ofrecidos}} \times 100 = \% \text{ productos nuevos}$$

Ejemplo:

$$35 \text{ productos nuevos} / 350 \text{ ofrecidos a venta} \times 100 = 10\%$$

- Índice de servicios nuevos:

$$\frac{\text{Número de servicios nuevos}}{\text{Total de servicios ofrecidos}} \times 100 = \% \text{ de servicios nuevos}$$

Ejemplo:

15 nuevos servicios/264 ofrecidos a clientes X 100 = 5.6%

#### 3.2.6.5 Productos y servicios innovados

Es un indicador de los productos y servicios cuyos conocimientos, procedimientos ó tecnología para su realización han sido innovados constituyendo una mejora de los mismos. Está presentado de forma porcentual respecto al total de productos o servicios ofrecidos por la empresa. Detalles:

- Porcentaje de productos innovados

$$\frac{\text{Número de productos innovados}}{\text{Total de productos ofrecidos}} \times 100 = \% \text{ de productos innovados}$$

Ejemplo:

9 productos innovados/350 ofrecidos en venta X100= 2.5%

- Porcentaje de servicios innovados

$$\frac{\text{Numero de servicios innovados}}{\text{Total de servicios ofrecidos}} \times 100 = \% \text{ de servicios innovados}$$

Ejemplo:

31 servicios innovados/264 servicios ofrecidos X100 = 11.7%

### 3.2.6.6 Otros indicadores:

- Ingresos de Jóvenes con alto potencial

Este indicador se expresa en relación a la planilla total de empleados e indica el porcentaje de jóvenes que han ingresado a la empresa con formación académica ó cualidades sobresalientes. Su fórmula se expresa de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Número jóvenes contratados}}{\text{Total número de empleados}} \times 100 = \% \text{ de jóvenes con alto potencial}$$

Ejemplo:

$$7 \text{ jóvenes} / 75 \text{ empleados} \times 100 = 9\%$$

- Sugerencias de mejora por empleado

Este indicador refleja la relación entre sugerencias recibidas de los empleados respecto al número total de empleados de la empresa. Su forma de cálculo es la siguiente:

$$\frac{\text{Número de sugerencias recibidas}}{\text{Total de empleados de la empresa}} \times 100 = \% \text{ de sugerencias por empleados}$$

Ejemplo:

$$25 \text{ sugerencias} / 75 \text{ empleados} \times 100 = 33\%$$

### 3.2.7 Indicadores no financieros del clima organizacional

La organización debe establecer las condiciones de trabajo que propicien un ambiente laboral agradable y la participación activa de sus miembros. El clima organizacional es expresado en las relaciones de los empleados entre sí, con los niveles de dirección superior y con filosofía empresarial de la organización.

Algunos de los aspectos relacionados con el clima organizacional son los siguientes:

- Atención a los empleados:
  - \* El reconocimiento de la labor realizada
  - \* La capacitación y el desarrollo
  - \* La compensación y el bienestar
  
- Valores organizacionales:
  - \* El nivel de comunicación
  - \* Identificación del empleado con la empresa
  - \* La satisfacción general del empleado con la empresa
  - \* Trabajo en equipo
  - \* Estilo de dirección empresarial

- Las relaciones interpersonales
  - \* El liderazgo en la organización
  - \* La participación y la autonomía
  - \* Comunicación de los empleados entre sí
  - \* Comunicación con niveles superiores de autoridad
  
- La seguridad
  - \* Normas y métodos para el personal

### 3.2.7.1 Índice de clima organizacional

A través del índice de clima organizacional se evalúan los diversos aspectos vinculados a este elemento del capital humano. Este indicador puede obtenerse a través del método de escalas gráficas mediante el siguiente instrumento:

ÍNDICE DE CLIMA ORGANIZACIONAL						
ASPECTO EVALUADO	5	4	3	2	1	PUNTAJE GLOBAL
- Atención a los empleados						
Reconocimiento al personal por el logro de metas			X			2.9
Reconocimientos por trabajar mas del tiempo establecido			X			2.7
Aceptación de la política de revisión de salarios de la empresa		X				4.0
Conformidad con la política de atención a las opiniones de los empleados				X		2.0

Participación del personal en la programación de actividades				X		2.3
Política de capacitación para mejora del desempeño		X				4.0
- Valores Organizacionales						
Satisfacción del trabajador por pertenecer a la empresa		X				4.1
Conformidad con los principales valores de la empresa		X				4.0
Capacidad de innovación y de desarrollo empresarial			X			3.0
Orientación hacia la persona en la dirección empresarial			X			3.4
Comprensión de la situación del empleado			X			3.4
Participación activa de los empleados en resolver problemas organizacionales		X				3.7
Cultura interna de comunicación con los niveles superiores de dirección		X				4.3
- Relaciones Interpersonales						
Respeto por las ideas de los compañeros		X				4.0
Colaboración y trabajo en equipo			X			2.8
Reconocimiento de líneas de Autoridad			X			3.0
Confianza de comunicación del empleado con niveles superiores de autoridad			X			3.4
Liderazgo efectivo de los directivos		X				4.3
Supervisión de carácter participativo			X			2.7
- Seguridad						
Condiciones físicas seguras para el desempeño del trabajo	X					4.9
Establecimiento de normas y métodos confiables para el personal	X					5.0



Puntuación máxima obtenida (PM)= 105 21 aspectos X 5= 105 puntos	$\Sigma$ Puntos Obtenidos (PO)	73.9
Índice de Clima organizacional PO/PM = 0.70		

Escala de puntos: 5=Excelente 4=satisfactorio: 3= Regular 2= Insatisfactorio 1= Totalmente desfavorable

Algunos autores ubican el índice de absentismo y el de rotación externa de personal como parte de los indicadores de clima organizacional, bajo esta postura se está vinculando que la causa de absentismo y de la rotación externa del personal es un clima organizacional desfavorable. En el presente trabajo se reconoce que el clima organizacional es un factor incidente en la retención del empleado, sin embargo, no es el único factor que influye en estos indicadores, por ello no son presentados como indicadores de este elemento del capital humano.

### 3.2.8 Indicadores no financieros de conservación del conocimiento

La principal motivación de las organizaciones para retener a sus empleados es conservar el conocimiento, ya que esta efectúa inversiones en capacitación y desarrollo del mismo y cualquier salida no deseada representa una pérdida de capital humano y una posible degradación de la ventaja competitiva que este genera. La retención del empleado se acostumbra a medir por medio del porcentaje de retención del empleado, no obstante, pueden incorporarse indicadores que evalúen los riesgos ó fortalezas que influyen en la decisión de retiro de los empleados.

#### 3.2.8.1 Indicadores sobre la retención de los empleados

- Porcentaje de retiros de empleados clave

Este indicador evalúa el margen de retiros de empleados clave sufridos por la empresa en un período de tiempo determinado.

Forma de cálculo:

$$\frac{\text{Número de retiros no deseados}}{\text{Número de empleados claves}} \times 100 = \% \text{ retiros de empleados clave}$$

Ejemplo:

$$3 \text{ retiros} / 50 \text{ empleados clave} \times 100 = 6\%$$

- Índice de retención y fidelidad de los empleados

Una circunstancia interna ó externa puede convertirse en factor de motivación ó desmotivación para la fidelidad de los empleados hacia la empresa. La obtención de este indicador puede realizarse mediante el siguiente instrumento:

ÍNDICE DE FACTORES DE RETENCIÓN Y FIDELIDAD DE LOS EMPLEADOS						
ASPECTO EVALUADO	Puntuación					PUNTAJE GLOBAL
	5	4	3	2	1	
Prestigio de la empresa	X					4.5
Identificación del empleado con los objetivos de la empresa			X			3.4
Valores internos practicados en la empresa			X			2.7
Satisfacción de la oferta de trabajo de la empresa respecto a la competencia		X				3.6
Política de retribución económica a los empleados			X			3.0
Incentivos y prestaciones ofrecidos por la empresa			X			2.9
Estabilidad laboral del empleado				X		2.0
Condiciones de higiene y seguridad laboral	X					5.0
Posibilidad de desarrollo y realización de carrera dentro de la empresa		X				4.1
Posibilidad de perfeccionamiento profesional		X				4.3
Acceso a tecnología	X					4.9
Relación de los empleados con los niveles gerenciales				X		3.1
Relaciones interpersonales de los empleados entre sí			X			3.4
Satisfacción del empleado con su trabajo			X			3.4

Puntuación máxima posible (PM) = 70 14 preguntas X 5 = 70 puntos	$\sum$ puntos obtenidos (PO)	50.3
Índice de factores de retención y fidelidad de los empleados PO/PM = 0.72		

Escala de puntos: 5= Motiva bastante, 4= Motiva, 3=Indiferente, 2= Desmotiva, 1= Desmotiva bastante.

### 3.2.8.2 Índice de sistematización del conocimiento

Otro aspecto evaluado en este componente es la diligencia de la empresa para sistematizar el conocimiento desarrollado internamente o aprendido por los empleados. Este aspecto es medido a través del número de procesos nuevos sistematizados.

Ejemplo:

Número de nuevos procesos sistematizados = 24 procesos  
sistematizados

### 3.3 Análisis de indicadores no financieros de capital humano

La elaboración de los indicadores de capital humano es el primer paso para informar sobre el mismo a los usuarios de la información financiera, y de igual forma que a los estados financieros, es necesario que estos indicadores sean interpretados y analizados por parte de la gerencia a efectos de obtener información clave y significativa para la dirección empresarial.

#### 3.3.1 Aplicación de las perspectivas de análisis

En el primer capítulo de este trabajo se presentaron algunas perspectivas de análisis aplicables a los indicadores de capital humano, estas se enuncian a continuación:

- Análisis FODA
- Análisis de identificación de factores riesgo
- Análisis comparativo con estándares
- Análisis de causas y efectos
- Análisis en entornos del cuadro de mando integral

La aplicación de estas perspectivas dependerá principalmente del criterio de la gerencia y los fines con los cuales se realice el análisis. Debe tenerse presente que pueden surgir otras

perspectivas de análisis diferentes a las indicadas debido a las diversas necesidades de información de las organizaciones. En el presente trabajo únicamente se presentará una ejemplificación, que no desea ser condicionante, sobre la forma en que pueden analizarse los datos obtenidos de los indicadores no financieros de capital humano.

El objetivo del análisis es presentar información útil para que las políticas de recursos humanos contribuyan al crecimiento empresarial. Debe tenerse presente que para efectuar el análisis debe disponerse de información adicional sobre los criterios considerados en la elaboración de dichos indicadores. En el presente trabajo, la información adicional será retomada de los instrumentos de cálculo de los indicadores presentados en este capítulo.

### 3.3.2 Análisis de indicadores no financieros de competencias

INDICADORES DE CAPITAL HUMANO	PERÍODO	
	2006	2005
COMPETENCIAS		
Índices de competencias		
- Índice de competencias Genéricas *	0,71	0,56
- Índice de competencias técnicas *	0,86	0,75
Índices de formación		
- Promedio de horas de formación por empleado	20	12
- Porcentaje Horas de formación/Horas laboradas	0,9%	0,5%
- Porcentaje empleados con formación académica superior	46,7%	39%
Índices de experiencia		
- Edad media de los empleados (años)	30,8	29.1

- Experiencia promedio en la industria por empleado (años)	5,6	4.8
- Promedio de años de servicio en la empresa	3,68	3.8

\* Porcentaje de cumplimiento del índice, puntuación máxima= 1

#### Índices de competencias generales y técnicas

En el presente año se observa un incremento en el dominio de las competencias generales poseídas por el personal, el cual es más generalizado en los miembros de la empresa; entre las competencias más generalizadas se encuentran: capacidad de trabajar bajo presión, capacidad de establecer buenas relaciones con los clientes, la habilidad para manejar herramientas y el dominio de la terminología técnica de la industria.

El índice de competencias técnicas indica que se ha alcanzado un dominio más generalizado de estas competencias por parte del personal. Las competencias menos generalizadas son las relativas a las reparaciones de motor, por tanto, en esta área la empresa aún depende de empleados considerados claves.

El incremento de estos índices ha favorecido la eficiencia y productividad de la empresa.

#### Índices de formación de los empleados

La empresa ha realizado una mayor inversión de recursos en la formación de los empleados, en el año 2006 los empleados dispusieron de un promedio 20 horas de formación, asimismo, del

total de horas laboradas en la empresa un 0.9% fueron utilizadas en actividades de formación para los empleados, lo cual favoreció el incremento de las competencias y el índice de productividad efectiva (mano de obra efectiva). La empresa posee mayor capacidad de aprendizaje debido al incremento de personal con educación académica superior.

#### Índices de experiencia de los empleados

La edad promedio de los empleados es óptima para la productividad de los mismos (30.8 años). El incremento de los índices de experiencia refleja una mayor retención del capital humano y ha contribuido a la consolidación de las competencias, el incremento de la eficiencia, la productividad, las ventas y la disminución de los costos anuales de selección e inducción de nuevo personal. La experiencia del personal es una fortaleza importante observada en el capital humano.

#### 3.3.3 Análisis de indicadores no financieros de desempeño

INDICADORES DE CAPITAL HUMANO	PERÍODO	
	2006	2005
DESEMPEÑO		
- Índice de eficiencia *	0,82	0,73
- Índice de productividad real *	0,91	0,80
- Índice de mano de obra efectiva *	0,75	0,60
- Índice de aspectos generales de desempeño *	0,72	0,57

\* Porcentaje de cumplimiento del índice, puntuación máxima= 1



#### Índice de eficiencia

La empresa ha alcanzado un nivel de eficiencia del 82% respecto al estándar de calidad establecido, en el año 2006 se ha incrementado la rapidez de trabajo de los empleados en un promedio del 9%.

#### Índice de productividad real

El aprovechamiento de los recursos humanos ha incrementado en 11% respecto al año anterior, ascendiendo al 91% de productividad. Se ha logrado una disminución de los tiempos de inactividad laboral e improductividad y la empresa ha mejorado el equilibrio entre la capacidad y la demanda de producción.

#### Índice de mano de obra efectiva

La empresa incrementó en un 15% la mano de obra efectiva de los empleados, para el año 2006 este índice asciende al 75%. Este incremento representa una ventaja competitiva ya que soporta un alto nivel de eficiencia y productividad de los empleados y un alto potencial de ventas para el futuro.

#### Índice de aspectos generales de desempeño

Se ha logrado una mejora en el desempeño general de los empleados, obteniendo un cumplimiento del 72% de los aspectos generales de desempeño evaluados por la gerencia. Entre los

aspectos que debe fortalecer la empresa se encuentran las conductas de integración de los empleados y personalidad, las cuales están afectando la atención brindada a los clientes.

### 3.3.4 Análisis de indicadores no financieros de motivación del empleado

INDICADORES DE CAPITAL HUMANO	PERÍODO	
	2006	2005
MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO		
- Índice de motivación del empleado *	0,69	0,58
- Porcentaje de rotación interna ascendente	9,3%	4%
- Porcentaje de rotación externa de personal	12%	20%

\* Porcentaje de cumplimiento del índice, puntuación máxima= 1

#### Índice de motivación del empleado

El índice de motivación de los empleados ha incrementado en 11%, al año 2006 la empresa satisface en un 69% las circunstancias motivacionales demandadas por los empleados. El indicador revela que la empresa debe mejorar su sistema de compensación económica, ya que este aspecto es evaluado como desmotivante por los empleados. El acceso a tecnología y equipos innovados es de las principales fortalezas que motivan a los empleados en su labor.

#### Porcentaje de rotación interna ascendente

Un 9,3% del total de los empleados fueron ascendidos a puestos de trabajo superiores, esta política ha beneficiado la

motivación de los empleados a permanecer en la empresa y retiene la experiencia acumulada por los mismos.

#### Índice de rotación externa de personal

Este índice revela un fortalecimiento de la estabilidad laboral, de forma que los retiros y despidos del personal han disminuido en un 8% ascendiendo únicamente al 12% del total de la planilla.

#### 3.3.5 Análisis de indicadores no financieros de la capacidad de innovación

INDICADORES DE CAPITAL HUMANO	PERÍODO	
	2006	2005
CAPACIDAD DE INNOVACIÓN		
- Índice de liderazgo *	0,65	0,40
- Cultura de innovación *	0,51	0,35
- Capacidad de innovación de conocimientos *	0,72	0,51
- Índice de productos nuevos	10%	3%
- Índice de servicios nuevos	5,6%	3%
- Porcentaje de productos innovados	2,5%	1%
- Porcentaje de servicios innovados	11,7%	5%
- Ingreso de jóvenes con alto potencial	9%	2%
- Sugerencias de mejora por empleado	33%	9%

\* Porcentaje de cumplimiento del índice, puntuación máxima= 1

#### Índice de liderazgo

El protagonismo de los empleados ha incrementado en el presente año, los atributos de liderazgo esperados en los empleados se están cumpliendo en un 65% a nivel organizacional, siendo las principales fortalezas el dominio demostrado por los empleados en las actividades de trabajo y la satisfacción observada en los clientes por la atención recibida. Las deficiencias de

comunicación entre empleados y con los niveles superiores es un factor que está influyendo negativamente en el desarrollo de los empleados y su superación beneficiaría el crecimiento de la empresa.

#### Índice de cultura de innovación

La dirección de la empresa ha incrementado su capacidad de impulsar nuevas ideas, la gerencia ha dado cumplimiento en un 51% a los atributos que evalúan su capacidad de innovar los conocimientos y productos de la empresa. La innovación observada se debe, en parte, a la adopción de los conocimientos del entorno.

#### Capacidad de innovación de los conocimientos y productos

La capacidad de innovación de los empleados es superior en 16% respecto al año anterior, los atributos que evalúan su capacidad de innovación son satisfechos en un 72% a nivel institucional, este indicador revela que se posee un alto nivel de efectividad en la puesta en práctica de nuevos conocimientos.

#### Índices de productos y servicios nuevos e innovados.

En estos índices se revela el crecimiento que ha tenido la empresa en el presente año en el área de innovación del servicio al cliente. Un 10% y un 5,6% de los productos y servicios

ofrecidos a los clientes son nuevos y el 2,5% y el 11,7% de los productos y servicios ofertados han sido innovados.

#### Ingresos de jóvenes con alto potencial

La empresa ha fortalecido su capacidad de innovación y aportación de nuevos conocimientos al aceptar un 9% de contrataciones jóvenes en el año 2006.

#### Índice de sugerencias de mejora por empleado

Uno de cada tres empleados de la empresa tiene la práctica de dar sugerencias a los niveles gerenciales. Este indicador incrementó en 24% respecto al año anterior, lo cual indica que se va mostrando mayor interés por la opinión de los empleados quienes van incrementando su confianza y libertad para sugerir.

### 3.3.6 Análisis de indicadores no financieros del clima organizacional

INDICADORES DE CAPITAL HUMANO	PERÍODO	
	2006	2005
CLIMA ORGANIZACIONAL		
- Índice de clima organizacional *	0,70	0,58

\* Porcentaje de cumplimiento del índice, puntuación máxima= 1

La empresa ha mejorado su capacidad de propiciar un ambiente favorable para el desarrollo de las cualidades requeridas en el personal, se ha dado cumplimiento al 70% de los atributos

evaluados del clima organizacional. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, las deficiencias encontradas en la comunicación son de los factores que deben superarse a corto plazo.

### 3.3.7 Análisis de indicadores no financieros de la conservación del conocimiento

INDICADORES DE CAPITAL HUMANO	PERÍODO	
	2006	2005
CONSERVACION DEL CONOCIMIENTO		
- Porcentaje de retiros de empleados clave	6%	9%
- Índice de retención y fidelidad de los empleados *	0,72	0,50
- Número de nuevos procesos sistematizados	24	7

\* Porcentaje de cumplimiento del índice, puntuación máxima= 1

#### Porcentaje de retiros de empleados clave

La empresa ha incrementado su capacidad de retener al personal clave, lo cual representa una fortaleza que genera ventaja competitiva y una mayor capacidad de acumulación del capital humano.

#### Índice de retención y fidelidad de los empleados

Los empleados consideran que la empresa está cumpliendo en un 72% los aspectos evaluados en el índice de retención y fidelidad, en este sentido, ha disminuido el riesgo de la pérdida involuntaria del capital humano.

Porcentaje de nuevos procesos sistematizados

La empresa Sistemas Automotrices ha fortalecido su capacidad de sistematizar el conocimiento, en el año 2006 se incrementó a 24 recuperaciones.

### 3.4 Revelación de indicadores no financieros de capital humano

En la actualidad, el recurso humano es considerado un elemento fundamental para el éxito organizacional y, muchas empresas con visión estratégica de largo plazo basan su ventaja competitiva en el capital humano. Es por ello la importancia de su medición, análisis y revelación.

#### 3.4.1 Normativa Técnica Contable

La Norma Internacional de Contabilidad 1, párrafo 8, aconseja presentar un informe adicional sobre las potencialidades y recursos que poseen las empresas y que no están siendo reflejados en los estados financieros confeccionados según estas normas.

#### 3.4.2 Informes de Capital Intelectual

Autores y empresas consideradas pioneras en presentar informes de capital intelectual proponen diversos modelos de como elaborar dichos informes, incluyendo el de capital humano. Entre

estos podemos mencionar: el informe de capital intelectual de Skandualink, Dial, Celimi, Telia, el cuadro de mando integral propuesto por Kaplan y Norton, el navegador Skandia, Balance invisible, entre otros. Aun cuando entre sí dichos informes presentan diferencias de forma, básicamente evalúan y presentan los mismos aspectos. Es importante mencionar, que ninguno de los modelos enlistados pretende medir el valor en cifras monetarias sobre lo que posee la empresa en su capital intelectual ó capital humano, las revelaciones contenidas en los mismos generalmente son de tipo no financiero, y presentan a través de indicadores el estado en que se encuentra el capital intelectual ó humano.

Estas empresas presentan sus informes de capital humano de forma individualizada, es decir, como un informe independiente de otros, según los bibliográficos consultados. En el presente trabajo se sugiere que a efectos de revelarse a los usuarios de la información financiera, el informe de capital humano sea incorporado a la memoria de labores de la empresa o que sea presentado como información adicional a los estados financieros, esto último según lo permite la normativa contable autorizada por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría.



### 3.4.2.1 Informe de capital humano

El siguiente cuadro presenta un modelo del informe de capital humano elaborado en base a los indicadores no financieros de capital humano antes presentados y adjunto al informe se anexa un resumen descriptivo del estado del capital humano. En el informe se ha decidido presentar algunas cifras financieras relativas a dichos períodos con el objeto de contribuir a la interpretación y relación de los indicadores no financieros con lo financiero.

SERVICIOS AUTOMOTRICES, S.A. DE C.V.  
Informe de Capital Humano para el año 2006

INDICADORES DE CAPITAL HUMANO	PERÍODO	
	2006	2005
COMPETENCIAS		
Índices de competencias		
- Índice de competencias Genéricas *	0,71	0,56
- Índice de competencias técnicas *	0,86	0,75
Índices de formación		
- Promedio de horas de formación por empleado	20	12
- Porcentaje Horas de formación/Horas laboradas	0,9%	0,5%
- Porcentaje empleados con formación académica superior	46,7%	39%
Índices de experiencia		
- Edad media de los empleados (años)	30,8	29.1
- Experiencia promedio en la industria por empleado (años)	5,6	4.8
- Promedio de años de servicio en la empresa	3,68	3.8
DESEMPEÑO		

- Índice de eficiencia *	0,82	0,73
- Índice de productividad real *	0,91	0,80
- Índice de mano de obra efectiva *	0,75	0,60
- Índice de aspectos generales de desempeño *	0,72	0,57
MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO		
- Índice de motivación del empleado *	0,69	0,58
- Porcentaje de rotación interna ascendente	9,3%	4%
- Porcentaje de rotación externa de personal	12%	20%
CAPACIDAD DE INNOVACIÓN		
- Índice de liderazgo *	0,65	0,40
- Cultura de innovación *	0,51	0,35
- Capacidad de innovación de conocimientos *	0,72	0,51
- Índice de productos nuevos	10%	3%
- Índice de servicios nuevos	5,6%	3%
- Porcentaje de productos innovados	2,5%	1%
- Porcentaje de servicios innovados	11,7%	5%
- Ingreso de jóvenes con alto potencial	9%	2%
- Sugerencias de mejora por empleado	33%	9%
CLIMA ORGANIZACIONAL		
- Índice de clima organizacional *	0,70	0,58
CONSERVACION DEL CONOCIMIENTO		
- Porcentaje de retiros de empleados clave	6%	9%
- Índice de retención y fidelidad de los empleados *	0,72	0,50
- Número de nuevos procesos sistematizados	24	7
INFORMACIÓN FINANCIERA		
Ventas del año (en miles de dólares estadounidenses)	3,617.76	2,250.4
Utilidad de operación del ejercicio(en miles de US\$)	976.79	450.09

\* Porcentaje de cumplimiento del índice, puntuación máxima= 1

#### 3.4.2.2 Conclusión del análisis de los informe de capital humano

Las políticas de recursos humanos impulsadas por la empresa han contribuido al desarrollo del capital humano para el año 2006.

Los empleados poseen un mayor potencial productivo debido a la mejora en el desempeño y en el dominio de las competencias (los índices de competencias genéricas y técnicas incrementaron al 0,71 y 0,75 respectivamente; los índices de eficiencia, productividad real y mano de obra efectiva son del 0,82, 0,91 y 0,75 respectivamente). Las principales estrategias de desarrollo del capital humano fueron: el incremento de la formación a empleados cuyo promedio en el año 2006 ascendió de 12 a 20 horas por empleado, la mejora de las condiciones y relaciones internas de trabajo que se observa en un cumplimiento de 70% del índice de clima organizacional, la promoción del personal interno que ascendió al 9,3% de los empleados, la contratación del personal joven altamente capacitado el cual asciende al 9% de la planilla, la promoción de la cultura de innovación en los niveles directivos, entre otras. Estas medidas han contribuido a: la innovación de productos y servicios, el 10% de los productos en venta han sido introducidos en el año 2006 y el 11,7% de los servicios se han innovado; a contar con un recurso humano más estable, motivado y dispuesto a permanecer en la empresa contribuyendo al crecimiento de la organización (los retiros de empleados claves se ha reducido en un 3% respecto al año anterior, el índice de fidelidad de los empleados es del 72% y el índice de motivación es del 69%) y al incremento de los rendimientos financieros.

La presentación de información adicional junto al informe de capital humano dependerá de las políticas y las necesidades de información establecidas por cada institución.

## CAPITULO IV

### 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo cuando se haga referencia a la palabra "empresas" debe entenderse las empresas de servicio automotriz del área metropolitana de San Salvador, en otros casos se especifica que se refiere a estas.

#### 4.1 CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones obtenidas de la presente investigación:

Las empresas de servicio automotriz no utilizan el enfoque estratégico de capital humano en la administración del personal.

Las empresas realizan evaluaciones del personal, pero la mayoría de ellas no utilizan indicadores de capital humano. En las evaluaciones realizadas no se consideran todos los elementos del capital humano, principalmente se evalúan los aspectos vinculados al rendimiento y beneficios que obtiene la empresa de su recurso humano, obviando los indicadores que controlan la satisfacción y bienestar de los empleados.

Las empresas no poseen los controles suficientes para la obtención de indicadores no financieros que evalúen de forma integral el capital humano.

Utilizar información no financiera en las evaluaciones de recursos humanos es considerado útil por las empresas de servicio automotriz; sin embargo, la mayoría de ellas no evidencian la utilización de este tipo de información, lo cual es una limitación para la elaboración de indicadores no financieros de capital humano.

La mayoría de empresas de servicio automotriz no analizan la información obtenida en las evaluaciones de recursos humanos; sin embargo, manifestaron el interés de conocer las formas de analizar los resultados de dichas evaluaciones.

Las empresas no utilizan un informe que revele las potencialidades y debilidades del personal a los usuarios de la información financiera, pero sí consideran útil elaborar dicho reporte y manifestaron que es necesario contar con un modelo que les guíe en su elaboración.

En las empresas de servicio automotriz existe la necesidad de disponer de un documento que les sirva de guía para la

elaboración de indicadores no financieros de capital humano, para el análisis de la información obtenida de dichos indicadores y para la elaboración de un informe que revele el capital humano a los usuarios de la información no financiera.

#### 4.2 RECOMENDACIONES

Es recomendable que el personal vinculado con la dirección de recursos humanos en las empresas de servicio automotriz, sea capacitado sobre el enfoque de capital humano, para que mediante su implementación se incremente el potencial productivo del recurso humano contribuyendo al desarrollo organizacional.

Es recomendable que las evaluaciones de recursos humanos realizadas por las empresas de servicio automotriz, obtengan información de todos los aspectos que inciden en la motivación, compromiso e identificación del empleado con los objetivos de la empresa y no únicamente de aquellos aspectos relacionados con los intereses de la empresa.

Las empresas que deseen utilizar indicadores no financieros de capital humano, deben evaluar la capacidad que poseen para generar la información requerida en la elaboración de los mismos

y evaluar el costo/beneficio de su implementación, como puntos iniciales del proceso.

Es recomendable para las empresas de servicio automotriz capacitar al personal sobre el tipo de información no financiera que puede ser utilizada en los indicadores no financieros de capital humano, a efectos de que se establezcan los sistemas de información necesarios para la elaboración de los mismos.

Es recomendable que las empresas de servicio automotriz realicen el análisis de la información obtenida en las evaluaciones de recursos humanos a efectos de obtener información útil y relevante para la administración del personal.

Se sugiere a las empresas preparar un informe que revele las potencialidades y debilidades del personal a los usuarios de la información financiera conforme lo aconseja la NIC 1, dado que dicha información es relevante para los usuarios de la información financiera y no queda comprendida en las cifras de los estados financieros.

A las empresas y/o profesionales interesados en el enfoque de capital humano se recomienda utilizar el presente trabajo como una fuente de información útil para el conocimiento teórico del



tema y para la orientación de la forma de aplicación del mismo a través de la elaboración, análisis y revelación de indicadores no financieros del capital humano en las empresas de servicio automotriz.

La metodología para la obtención de indicadores no financieros de capital humano presentada en este trabajo, en caso de aplicarse por alguna organización, debe ser adaptada a las características de la empresa y según los requerimientos de información esperados.

A los profesionales y directores de empresas se aconseja incursionar en el conocimiento e implementación del enfoque de capital humano para contribuir a la mejora de los esquemas tradicionales de administración de personal y al crecimiento económico de las organizaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Becker, Brian E.; Huselid, Mark A. y Ulrich, Dave "Cuadro de mando de recursos humanos en la empresa" Ediciones Gestión 2002, S.A., Barcelona España 2002. Págs. 265.
- Chiavenato, Idalberto "Gestión del Talento Humano". Mc Graw Hill Interamericana, S.A., Año 2002, Págs. 475.
- Davis, Keith; Newstrom, John W. "Comportamiento Humano en el Trabajo". Mc Graw Hill, Décima Edición, México 1999.
- Edvinsson, Leif y Malone, Michael S. "El Capital intelectual, cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa" Grupo Editorial Norma América Latina copyright 1998 Bogotá Colombia. Págs. 248.
- FEPADE "Balance Scorecard de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional", enero 2004. Págs. 205.
- Fierro Martínez, Ángel María "Diagnostico Empresarial" Litografía Mercurio, Año 2004, Págs. 310.

- Flores Ostorga, Elva Lorena; Ponce Vásquez, Noe "Diseño de un modelo de valorización y revelación del capital intelectual en los activos intangibles para una mejor presentación de la información financiera en la mediana empresa de consultoría informática ubicada en el área metropolitana de san salvador" Universidad Francisco Gavidia, Fac. de Ciencias Económicas, Julio 2004 Págs. 145.
  
- Flores Rodríguez, Maritza; Lemus Velásquez, José Arturo "Análisis del manejo del capital intelectual en la empresa salvadoreña" Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, Enero 2000. Págs. 43.
  
- Hernández de Lara, Sonia Elena; Brizuela Gallegos, Mirian del Rosario "Diseño de un sistema de evaluación de capital intelectual "SECI" en el reclutamiento selección de ejecutivos para su desarrollo gerencial en los bancos privados de el Salvador." Universidad Francisco Gavidia, Facultad de Ciencias Económicas. San Salvador, año 2001, Págs. 243.
  
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Collado; Baptista Lucio, Pilar "Metodología de la Investigación" Editorial Mc Graw Hill, 2ª edición 1991. Págs. 501.

- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. "Cuadro de Mando Integral" Ediciones Gestión 2002, S. A. Barcelona, 2ª edición octubre 2000. Págs. 231.
  
- López de la O, Omar Antonio; Palacios Juárez, Haydee Noemí; Guzmán Flores, Guillermo José "Modelo de auditoría de recursos humanos para evaluar el desempeño del sistema de administración de personal en la mediana empresa comercial de la zona metropolitana de San Salvador" Septiembre de 2001.
  
- Mangandi Rivas, Claudia Lisette; Carmona Santos, Oscar Rolando "Importancia de la formación de capital humano en El Salvador" Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, Octubre 2002. Págs. 103.
  
- Mantilla B., Samuel Alberto "Capital Intelectual, Contabilidad del Conocimiento" Ecoe Ediciones, 2ª edición Sept. 2000. Págs. 194.
  
- Monterrosa González, José Ángel; Rodas Santos, René, Serrano, Nicolás Ulises "Diseño de Procedimientos para la Auditoría del Capital Relacional" septiembre de 2003.

- Nevado Peña, Domingo y López Ruiz, Víctor Raúl "El Capital Intelectual". Financial Time - Prentice Hall, Año 2002, Págs. 246.
- Niven, Paul R. "El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso" Ediciones Gestión 2000 Barcelona, 2003. Págs. 414.
- Olve, Nils-Göran; Roy, Jain Jan y Wetter, Magnus "Implantando y gestionando el cuadro de mando integral" Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona. Págs. 372.
- Pacheco, Juan Carlos; Castañeda, Gilberto; Caicedo, Carlos Hernán "Indicadores Integrales de Gestión". Mc Graw Hill Interamericana, S.A., Año 2002, Págs. 184.
- Robbins, Stephen P. "Comportamiento Organizacional" Prentice Hall, 8ª edición, México 1999, Págs. 675.
- Sastre Castillo, Miguel Ángel; Aguilar Pastor, Eva María; "Dirección de Recursos Humanos" Editorial Mc Graw Hill, año 2003, 414 págs.
- Sveiby, Kart Erik, "Capital intelectual la nueva riqueza de las empresas: cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor" Gestión 2000, 325 págs.

- Vidal Arizabaleta Elizabeth, "Diagnostico Organizacional".  
Ecoe Ediciones, 2ª Edición, 2004, Págs. 320.

## **ANEXOS**

Anexo 1

Indicadores no financieros, para medir el capital intelectual según Tjänsteförbundet

Factores	Posición/Presente (Historia)	Desarrollo (Futuro)	Estabilidad/Riesgo	Eficiencia
<p>Mercado</p> <p>Ciudadanos</p>	<p>Cuota de mercado</p> <p>Frecuencia en la que se repiten los negocios</p>	<p>Cuota de mercado para los próximos 3 años</p> <p>Nuevas ventas/ Total de ventas</p> <p>Cartera de pedidos</p> <p>Precios y volumen a desarrollar</p> <p>Nuevos clientes/ Ventas</p>	<p>Ventas/ Negocio</p> <p>Ventas/ Servicio</p>	
<p>Habilidades Individuales</p>	<p>Nivel o grado de titulación</p> <p>Ausencia por enfermedad en días/Persona</p> <p>Estructuras de Edades</p>	<p>Inversión en educación/ Persona</p>	<p>Rotación del personal</p> <p>Antigüedad/ Persona</p>	
<p>Valor Estructural</p>	<p>Número de PC/ Persona</p> <p>TIC`s/ Persona</p>	<p>Inversión en TIC`s e I+D/Ventas</p>	<p>Costes de TIC`s/ Costes de Personal</p>	
<p>Cifras claves de carácter financiero</p>			<p>Cash Flow/ Ventas</p> <p>Gastos del capital personal/ Ventas</p> <p>Patrimonio neto</p> <p>Proporción entre capital ajeno y propio</p>	<p>Ventas/persona</p> <p>Tasa de rendimiento</p> <p>Tasa de rendimiento de los deudores</p> <p>Tasa de rendimiento de los almacenes</p> <p>Cash Flow/ Persona</p>



Anexo 2

Balance Invisible: Componentes

Capital Individual	Capital Estructural
<p>a. Número de personas implicadas directamente con relación con los clientes</p> <p>b. Nivel de Formación</p> <p>c. Media de años en el trabajo</p> <p>d. Inversión en formación</p> <p>e. Divisiones por relaciones de clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados que son responsables de una parte del proyecto</li> <li>• Empleados responsables de un proyecto completo</li> <li>• Empleados con una responsabilidad completa hacia el cliente</li> </ul>	<p>1. Actitudes y opiniones del staff</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición de actitudes</li> <li>• Experiencia (número de años en el negocio)</li> <li>• Posibilidades de contratación</li> <li>• Partes de tareas no rutinarias</li> <li>• Nivel de salarios</li> <li>• Acuerdos con personas claves</li> </ul> <p>2. Problemas de potencial de solvencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estandarización de ciertos servicios centrales</li> </ul> <p>3. Clientes y mercados de capitales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de competencias</li> <li>• Contactos realizados</li> <li>• Relaciones duraderas con clientes</li> </ul> <p>4. Investigación y desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversiones en nuevas competencias</li> </ul>

Anexo 3

Matriz de Recursos. Propuesta de Balance

	Activos Tangibles	Activos Intangibles
Activos que no están recogidos en cuentas	1. Instalaciones 2. Equipos 3. Almacenes	1. Fondo de Comercio
Activos que no están recogidos en cuentas	1. Personal 2. Tecnología 3. Canales de Distribución 4. Consejo 5. Sistemas de Información	1. Plan Estratégico 2. Marcas Registradas 3. Imagen 4. Relaciones con los gerentes 5. Relaciones con bancos e instituciones 6. Cultura Organizacional

Anexo 4

Indicadores Financieros de Skandia

1. Activos Financieros (\$)	11. Rentabilidad de los capitales propios (%)
2. Activos Financieros/ Empleados (\$)	12. Beneficio de las actividades ordinarias (\$)
3. Ingresos/Empleados (\$)	13. Valor de mercado (\$)
4. Ingresos/Activos Administrados (%)	14. Valor de mercado/empleado (\$)
5. Ingresos por Primas Seguros (\$)	15. Rendimiento sobre valor neto de activos (%)
6. Ingresos/Primas provenientes de nuevos negocios (\$)	16. Rendimiento sobre valor neto resultante del gasto en un nuevo negocio (\$)
7. Facturación/Empleado (\$)	17. Valor añadido/empleado (\$)
8. Tiempo del cliente/Atención del empleado (%)	18. Gasto en informática/gasto administrativo (%)
9. Resultado de la actividad aseguradora/empleado (\$)	19. Valor añadido/empleados en informática (\$)
10. Proporción de pérdidas en comparación con promedio del mercado (%)	20. Inversiones en informática (\$)

Indicadores de Clientes de Skandia

1. Cuota de mercado (%)	12. Número de contratos (#)
2. Número de cuentas (#)	13. Ahorro/contrato (\$)
3. Clientes perdidos (#)	14. Puntos de Venta (#)
4. Accesibilidad por teléfono (%)	15. Número de fondos (#)
5. Pólizas sin rescate (%)	16. Número de directivos de fondos (#)
6. Puntuación de clientes (%)	17. Número de clientes internos de informática (#)
7. Visitas de los clientes a la empresa (#)	18. Número de clientes externos de informática (#)
8. Días dedicados a visitar a los clientes (#)	19. Número de contratos/informática empleado (#)
9. Cobertura de mercado (%)	20. Capacidad de clientes en informática (%)
10. Índice de inmuebles desocupados (%)	
11. Ingreso bruto de arrendamientos/empleado (\$)	

### Indicadores de Procesos de Skandia

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gasto de administración/activos manejados (#)</li> <li>2. Administración/ingresos totales (#)</li> <li>3. Coste de los errores administrativos/ventas (%)</li> <li>4. Rendimiento de las inversiones comparando con la media del sector (%)</li> <li>5. Tiempo de procesamiento, desembolsos (#)</li> <li>6. Contratos registrados sin errores (#)</li> <li>7. Operaciones desarrolladas por empleado y mes (#)</li> <li>8. Ordenadores personales/empleado (#)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Ordenadores portátiles/empleado (#)</li> <li>10. Gasto administrativo/empleado (\$)</li> <li>11. Gasto en tecnología informática (TI)/empleado (\$)</li> <li>12. Gasto en TI/gasto administrativo (%)</li> <li>13. Personal de TI/personal total (%)</li> <li>14. Gasto administrativo/total primas (%)</li> <li>15. Capacidad de TI (#)</li> <li>16. Inversión en TI (#)</li> <li>17. Empleados que trabajan en su casa/total de empleados (%)</li> <li>18. Competencia de los empleados en TI (#)</li> </ol>
--	--

### Indicadores de Renovación y Desarrollo de Skandia

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gasto en desarrollo de competencias/empleado (\$)</li> <li>2. Índice de empleados satisfechos (#)</li> <li>3. Gasto de marketing/cliente (\$)</li> <li>4. Gasto de marketing/activos manejados (\$)</li> <li>5. Participación en horas de "método y tecnología" (%)</li> <li>6. Participación en horas de formación (%)</li> <li>7. Participación en horas de desarrollo (%)</li> <li>8. Gasto en I+D/gasto administrativo (%)</li> <li>9. Gasto en TI/gasto administrativo (%)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Gasto en formación/empleado (\$)</li> <li>11. Gasto en formación/gasto administrativo (%)</li> <li>12. Margen proveniente de nuevos lanzamientos (%)</li> <li>13. Aumentos en margen neto (%)</li> <li>14. Gasto de desarrollo de negocios/gasto administrativo (%)</li> <li>15. Proporción de empleados menores de 40 años (%)</li> <li>16. Gasto en TI para desarrollo/gasto en TI (%)</li> <li>17. Gasto en TI para formación/gasto en TI (%)</li> <li>18. Recursos de I+D/recursos totales (%)</li> </ol>
--	--

### Indicadores Humanos de Skandia

1. Índice de liderazgo (%)	8. Número de directivos (#)
2. Índice de motivación (%)	9. Número de mujeres directivas
3. Índice de empleados con responsabilidades (de 1.000) (#)	10. Gasto en formación/empleado (\$)
4. Número de empleados (#)	11. Promedio de edad de los empleados (#)
5. Número de empleados/número de empleados en alianzas (%)	12. Proporción de empleados menores de 40 años (%)
6. Rotación de empleados (%)	13. Tiempo de formación (días/años) (#)
7. Promedio de años de servicio en la empresa (#)	

Anexo 5

Monitor de activos intangibles de la empresa Celemi

Nuestros Clientes	Nuestra Organización	Nuestra Gente
<p>Crecimiento/renovación</p> <p>1. Crecimiento de ingresos</p> <p>2. Clientes que refuerzan imagen</p>	<p>Crecimiento/renovación</p> <p>1. Inversión en TI (%) de valor añadido</p> <p>2. Clientes que refuerzan a la empresa</p> <p>3. I+D de producto (%) de VA</p> <p>4. Inversión total en organización (%) de VA</p>	<p>Crecimiento/renovación</p> <p>1. Promedio de experiencia profesional en años</p> <p>2. Clientes que refuerzan la competencia de los empleados</p> <p>3. Competencia total de expertos, en años</p> <p>4. Nivel medio de educación</p> <p>5. Eficiencia</p> <p>6. VA por experto</p> <p>7. VA por empleado</p>
<p>Eficiencia</p> <p>1. Cambio en ventas/cliente</p>	<p>Eficiencia</p> <p>1. Proporción de cambio de personal administrativo</p> <p>2. Ventas por crecimiento de personal administrativo</p>	
<p>Estabilidad</p> <p>1. Pedidos de clientes que repiten</p> <p>2. Los cinco mayores clientes (%)</p>	<p>Estabilidad</p> <p>1. Rotación de personal administrativo</p> <p>2. Antigüedad de personal administrativo, años</p> <p>3. Proporción de principiantes</p>	<p>Estabilidad</p> <p>1. Rotación de expertos</p> <p>2. Antigüedad de expertos, en años</p> <p>3. Edad promedio de todos los empleados en años</p>

Anexo 6

Indicadores para medir el capital intelectual Modelo Intellect

CAPITAL HUMANO		
	Activos Intangibles	Indicadores
Presente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción del personal</li> <li>- Topología del personal</li> <li>- Competencias de las personas</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Estabilidad: riesgo de pérdida</li> </ul>	
Futuro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora competencias</li> <li>- Capacidad de innovación de personas y equipos</li> </ul>	
CAPITAL ESTRUCTURAL		
	Activos Intangibles	Indicadores
Presente	Cultura Organizacional <ul style="list-style-type: none"> <li>- Filosofía del negocio</li> <li>- Procesos de reflexión estratégica</li> <li>- Estructura de la organización</li> <li>- Tecnología del proceso</li> <li>- Tecnología del producto</li> <li>- Procesos de apoyo</li> <li>- Procesos de reflexión estratégica</li> <li>- Procesos de captación de conocimiento</li> <li>- Mecanismos de transmisión y comunicación</li> <li>- Tecnología de la información</li> </ul>	
Futuro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos de innovación</li> </ul>	
CAPITAL RELACIONAL		
	Activos Intangibles	Indicadores
Presente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Base de clientes relevantes</li> <li>- Lealtad de clientes</li> <li>- Intensidad de la relación con clientes</li> <li>- Satisfacción de clientes</li> <li>- Procesos de apoyo y servicio al cliente</li> <li>- Cercanía al mercado</li> <li>- Notoriedad de marca (\$)</li> <li>- Reputación/Nombre de empresa</li> <li>- Alianzas estratégicas</li> <li>- Interrelación con proveedores</li> <li>- Interrelación con otros agentes</li> </ul>	
Futuro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de mejora</li> <li>- Recreación de la base de clientes</li> </ul>	

Anexo 7  
Cuestionario de investigación





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**

**Anexo 7**

**CUESTIONARIO**

Este instrumento tiene como objetivo recopilar información sobre la elaboración y análisis de indicadores de capital humano y sobre su revelación a los usuarios de la información financiera por parte de las empresas de servicio automotriz del área metropolitana de San Salvador. Esta información servirá de base para realizar el trabajo de investigación requerido en la Universidad de El Salvador para optar al grado de Licenciatura en Contaduría Pública.

**Indicaciones:**

Favor conteste las siguientes preguntas, seleccionando una de las alternativas y complementando cuando así se requiera:

**I. Generales**

1. Profesión: \_\_\_\_\_
2. Nivel de estudio alcanzado: \_\_\_\_\_
3. Cargo que desempeña en la empresa: \_\_\_\_\_

**II. Contenido**

1) ¿Conoce el significado del término “Capital Humano”?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es positiva explique brevemente ¿Qué entiende por capital humano?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2) ¿Aplica la empresa alguna forma de evaluación de las capacidades, desempeño y debilidades de sus empleados?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

3) Indique a continuación ¿Qué tipo de evaluaciones realiza la empresa con sus empleados?

- \_\_\_\_\_ Evaluaciones Verbales
- \_\_\_\_\_ Evaluación utilizando indicadores de recursos humanos
- \_\_\_\_\_ Otras evaluaciones (especifique) \_\_\_\_\_

4) ¿Cuáles de los siguientes aspectos están siendo incluidos en la evaluación de recursos humanos de la empresa? (Deben marcarse únicamente aquellos que se evalúan actualmente)

- |                  |       |                              |       |
|------------------|-------|------------------------------|-------|
| a. Eficiencia    | _____ | g. Compromiso con la empresa | _____ |
| b. Experiencia   | _____ | h. Capacidad de adaptación   | _____ |
| c. Motivación    | _____ | Otros (especifique):         |       |
| d. Conocimientos | _____ | i.                           | _____ |
| e. Aptitudes     | _____ | j.                           | _____ |
| f. Clima laboral | _____ | k.                           | _____ |

5. A continuación se le presenta un conjunto de controles relacionados con los recursos humanos, le solicitamos marcar aquellos que la empresa está utilizando actualmente con su personal:

- |   |       |                                     |       |
|---|-------|-------------------------------------|-------|
| a. Registro de nivel académico                | _____ | l. Productividad por empleado       | _____ |
| b. Control de horas extras                    | _____ | m. Control sugerencias por empleado | _____ |
| c. Control de ascensos                        | _____ | n. Antigüedad por empleado          | _____ |
| d. Control de incapacidades                   | _____ | o. Registro de renunciaciones       | _____ |
| e. Control de permisos                        | _____ | p. Registro de despidos             | _____ |
| f. Control de ausencias                       | _____ | Otros (especifique):                |       |
| g. Registro de Llegadas tarde                 | _____ | _____                               | _____ |
| h. Control de capacitaciones                  | _____ | _____                               | _____ |
| i. Cumplimientos de metas                     | _____ | _____                               | _____ |
| j. Rotación de personal                       | _____ | _____                               | _____ |
| k. Control de errores cometidos en el trabajo | _____ | _____                               | _____ |

6. ¿Indique que tipo de información utiliza la empresa para realizar las evaluaciones de recursos humanos?

- Información financiera (cifras monetarias) \_\_\_\_\_
- Información no financiera (datos no monetarios) \_\_\_\_\_
- Ambos tipos de información \_\_\_\_\_
- Otro (especifique): \_\_\_\_\_

7. ¿Considera necesario que las empresas de servicio automotriz conozcan los tipos de indicadores que pueden utilizar en las evaluaciones de recursos humanos?

- a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

8. ¿Analiza la empresa la información obtenida actualmente en las evaluaciones de recursos humanos?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es sí, indique que tipos de análisis efectúa la empresa en las evaluaciones de recursos humanos:

9. ¿Con que finalidad analiza la empresa los resultados de las evaluaciones de recursos humanos?

Capacitar al personal	_____
Ascensos de personal	_____
Contratación	_____
Despidos de personal	_____
Evaluar metas	_____
Incentivos al personal	_____
Corregir errores	_____
Otros	_____

10. ¿Considera conveniente que la empresa conozca las formas de analizar la información obtenida al utilizar indicadores de recursos humanos en las evaluaciones de personal?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

11. ¿Utiliza la empresa algún informe para revelar las potencialidades y debilidades que posee en sus recursos humanos?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es positiva, indique para quien se prepara esta información \_\_\_\_\_

12. ¿Considera que es útil para los usuarios de la información financiera conocer sobre los recursos y potencialidades que posee la empresa en su personal?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

13. ¿Solicita el departamento de contabilidad información sobre las evaluaciones de recursos humanos a efectos de elaborar un informe que revele a los usuarios de la información financiera las potencialidades y recursos que posee la empresa en su personal?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

14. Marque a continuación las formas en que podría beneficiarse la empresa con dar a conocer los recursos y potencialidades que posee en su personal:

Atraer inversiones para la empresa \_\_\_\_\_  
Preferencia por parte de los clientes \_\_\_\_\_  
Obtención de certificaciones de calidad \_\_\_\_\_  
Atracción del personal altamente calificado \_\_\_\_\_  
Prestigio empresarial ante diferentes instituciones \_\_\_\_\_  
Otras (especifique): \_\_\_\_\_

15. ¿Considera conveniente que, el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría, requiera a las empresas la elaboración de un informe adicional que presente información sobre los recursos y potencialidades que poseen y que no se reflejan en los estados financieros? Tal como lo sugiere la Norma Internacional de Contabilidad No 1.

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

16. ¿Considera útil para las empresas de servicio automotriz contar con un documento que les sirva de guía en la elaboración y análisis de indicadores de recursos humanos y en su revelación a los usuarios de la información financiera?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_