



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL

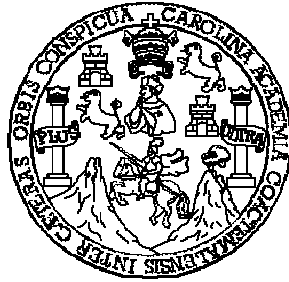
LA CALIDAD DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA

LESBIA CAROLINA CARRANZA ESCOBAR

Asesorada por Inga. Martha Guisela Gaitán Garavito

Guatemala, noviembre de 2003

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

LA CALIDAD DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA

TRABAJO DE GRADUACIÓN

**PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA**

POR

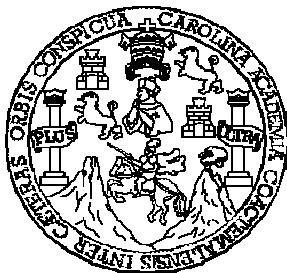
LESBIA CAROLINA CARRANZA ESCOBAR

**ASESORADA POR INGA. MARTHA GUISELA GAITÁN GARAVITO
AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE**

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2003

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓNIMA DE JUNTA DIRECTIVA

Decano	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
Vocal I	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Vocal II	Lic. Amahàn Sánchez Alvarez
Vocal III	Ing. Julio David Galicia Celada
Vocal IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
Vocal V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
Secretario	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

Decano	Ing. Jorge Mario Morales Gonzáles
Examinador	Ing. Sergio Fernando Pérez Rivera
Examinador	Ing. Enrique Leonel Borja Rodríguez
Examinador	Ing. Ricardo Rafael Lau Lau
Secretario	Ing. Edgar Aurelio Bravatti Castro

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

LA CALIDAD DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial con fecha 21 de mayo de 1999.

LESBIA CAROLINA CARRANZA ESCOBAR

ACTO QUE DEDICO :

A:

Dios	Mi padre celestial
Mis padres	José Antonio Carranza R. María Gladys Escobar C.
Mis hermanos	Marco Antonio y María Eugenia
Mis hijos	Leonel Antonio y José Javier Que este esfuerzo culminado hoy, sirva de ejemplo el día de mañana
Mi tío	Oscar Alfredo Rheiner
Mi familia en general	
A mis amigos y compañeros	
La Facultad de Ingeniería	
La Universidad de San Carlos de Guatemala	

AGRADECIMIENTOS:

A:

Jesús y María

Por iluminarme, bendecirme y
Acompañarme

Mi asesora

Inga. M. Guisela Gaitán G.
Por su paciencia y comprensión

Mis padres

Por apoyarme en todo momento

Mis hermanos

Porque siempre puedo contar con su
cariño y apoyo incondicional

Mis hijos

Por ser fuente de inspiración y
Motivación, para ser un mejor ser
humano

Mis amigos en general,
pero especialmente

Al Ing. Otto Hurtarte, por creer en mí.
Al Ing. Mynor Morales, por su amistad.
Al Ing. Carlos Gutierrez, por su ayuda.

A mis compadres

Inga. Nivia Salazar y Dr. Edgar Pérez
Por su valiosa amistad y apoyo

Todas aquellas personas que de una u otra forma me brindaron su ayuda

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
GLOSARIO.....	VI
RESUMEN.....	X
OBJETIVOS.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	XII
1. MARCO HISTÓRICO DEL RECURSO HUMANO, UNA SÍNTESIS DEL DESEMPEÑO LABORAL, SU CALIDAD, EFICIENCIA, PRODUCTIVIDAD Y TÉCNICAS UTILIZADAS PARA LA MOTIVACIÓN A TRAVES DEL TIEMPO	
1.1 Antecedentes históricos de las relaciones laborales.....	1
1.1.1 El impacto de la revolución industrial.....	2
1.1.2 Comportamiento organizacional.....	5
1.2 Calidad, eficiencia, productividad y motivación del recurso humano	7
1.2.1 Principales etapas del desarrollo histórico hacia la calidad total del recurso humano.....	7
1.2.2 Cultura organizacional y la calidad total.....	10
1.2.3 ¿Se puede medir la eficiencia y la calidad de un trabajador?.....	12
1.2.4 ¿Qué factores hacen eficiente a un trabajador?.....	14

1.2.5	La motivación, la productividad y su relación con la calidad.....	16
1.2.6	Definición de parámetros.....	23
1.3	Técnicas motivacionales para elevar la calidad y la productividad.....	24
1.3.1	Método del enfoque tradicional.....	25
1.3.2	Relaciones humanas.....	25
1.3.3	Negociación implícita.....	27
1.3.4	Competencia.....	27
1.3.5	Las comunicaciones: transmisión de información.....	28
1.3.6	La disciplina, instrumento de rendimiento efectivo.....	30
1.3.7	La remuneración.....	32
1.3.8	Participación en grupo.....	33
1.3.9	Concientización del trabajador.....	34
1.4	Técnicas para la evaluación de la calidad, eficiencia y productividad del trabajador.....	36
1.4.1	Técnicas para evaluar la calidad del trabajador.....	36
1.4.2	Técnicas para evaluar la eficiencia del trabajador.....	39
1.4.3	Técnicas para evaluar la productividad del trabajador..	42
1.4.4	Técnicas para evaluar la motivación de la motivación..	44
1.5	Idiosincrasia del trabajador guatemalteco.....	46

2.	INVESTIGACION DE CAMPO	
2.1	Definición del problema.....	53
2.2	Determinación del universo.....	53
2.2.1	Tipo de empresa.....	53
2.2.2	Nivel de trabajo del personal.....	51
2.2.3	Tamaño de la empresa.....	55
2.3	Objetivos dela investigación de campo.....	57
2.4	Metodología.....	58
2.4.1	Descripción de la metodología por utilizar.....	58
2.4.2	Diseño de la encuesta.....	59
3.	PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS	
3.1	Presentación y análisis de resultados en cuanto a calidad, motivación, productividad y eficiencia de la encuesta realizada a jefes.....	62
3.2	Presentación y análisis de resultados en cuanto a calidad, motivación, productividad y eficiencia de la encuesta realizada a los trabajadores.....	75
3.3	Conclusión sobre el planteamiento del problema de la investigación de campo.....	83

4. DETERMINACION DE LAS TÉCNICAS APLICADAS EN EL MEDIO BANCARIO, PARA EVALUAR CALIDAD, PRODUCTIVIDAD, EFICIENCIA Y MOTIVACIÓN	
4.1 Técnicas de evaluación de la calidad.....	85
4.2 Técnicas de evaluación de la productividad.....	86
4.3 Técnicas de evaluación de la eficiencia.....	87
4.4 Técnicas de evaluación de la motivación.....	88
4.5 Sugerencias para la aplicación de técnicas, para aumentar calidad, eficiencia, productividad y motivación de los trabajadores, en las empresas bancarias.....	91
CONCLUSIONES.....	93
RECOMENDACIONES.....	95
BIBLIOGRAFÍA.....	97
ANEXOS.....	99

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Cultura organizacional y sus sistemas.....	11
2. Factores externos que influyen en el comportamiento de las personas en las empresas.....	17
3. Etapas del ciclo motivacional, que implica la satisfacción de una necesidad.....	17
4. Pirámide de las necesidades de A. Maslow.....	20
5. Ciclo de productividad.....	22

TABLAS

I. Clasificación de los bancos, de acuerdo con su fecha de apertura, capital Activo y empleados.....	56
II. Clasificación de los bancos, de acuerdo con su tamaño, antigüedad y número de trabajadores.....	57
III. Grado académico y puesto desempeñado que ocupa la persona que administra los Recursos Humanos.....	62
IV. Plazos de los planes para el desarrollo del recurso humano y su relación con la antigüedad de los bancos.....	63
V. Planificación del recurso humano y su relación con el tamaño de las empresas bancarias.....	63
VI. Profesión de los jefes de recursos humanos y las técnicas de evaluación y control de calidad que utilizan.....	71

GLOSARIO

Administración	Es la disciplina, cuya finalidad es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social, para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.
<i>Benchmarking</i>	Es el proceso de comparar el desempeño de una organización, en cuanto a la satisfacción de los requerimientos de sus clientes, en relación con los competidores más reconocidos, con la finalidad de determinar áreas de mejora.
Calidad	Son las características del producto o servicio que satisfacen las necesidades del cliente. Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que, le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas.
Cliente	Desde el punto de vista de calidad total, “son todas las personas sobre quienes recaen los procesos y productos de la empresa”.

Cultura organizacional	Es el conjunto de valores, costumbres, interacciones, necesidades, clima, creencias, estructuras, sistemas, procesos, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de una organización. Forma de vida de la organización.
Desarrollo organizacional	Es la estrategia educativa, cuya finalidad es cambiar las creencias, los valores y las estructuras de la organización, de tal manera que pueda adaptarse a los cambios, tecnologías, mercados y otros.
Desempeño	Es una consecuencia directa de variables como habilidad, motivación y medio ambiente, para realizar un trabajo.
Diagrama	Es la representación gráfica de un hecho, una situación o un fenómeno cualquiera, mediante la utilización de símbolos.
Diagrama causa-efecto	Es un diagrama que identifica las causas de los problemas de calidad, en categorías directamente relacionadas con el efecto.
Diagrama de Pareto	Es una técnica gráfica, que se utiliza para determinar las prioridades, el cual organiza los elementos en el orden descendente de sus frecuencias en un diagrama de barras.

Efectividad	Es el grado en que se logran las metas y/o los objetivos.
Eficiencia	Administrativamente significa lograr los objetivos, con el máximo aprovechamiento de los recursos, de la mejor manera, con calidad y el tiempo establecido.
Evaluación del desempeño	Es la técnica gerencial que consiste en medir el grado de cumplimiento de responsabilidades de las personas, basadas en estándares acordados y los resultados mostrados.
Evaluación de la productividad	Es el proceso que incluye un enfoque sistemático y/o racional, para comparar las productividades totales de una unidad operacional y/o una organización.
Gráficos estadísticos	Son los métodos útiles para describir un conjunto de datos.
Histograma	Es una disposición de barras verticales pareadas, cuyo ancho corresponde a la amplitud de cada intervalo y cuya altura a la frecuencia.
Mejora continua	Es el proceso constante e interminable, con el cual es posible mejorar el nivel de desempeño competitivo en una organización.
Método	Es la manera de efectuar una operación o una secuencia de operaciones.

Momento de la verdad	Es el instante en que el cliente se pone en contacto con la empresa, y sobre la base de este contacto se forma una opinión acerca de la calidad del servicio.
Productividad	Relación entre cantidades de insumos invertidos en un producto o resultado. Comparación de dos eficiencias o rendimientos.
Servicio	Es la utilidad que presta una cosa o las acciones de una persona (física o moral), para lograr la satisfacción directa o indirecta de una necesidad humana.
Valores	Son los principios o pautas de conducta de aceptación universal, que orientan la actuación del individuo.

RESUMEN

La información aquí recopilada trata sobre el recurso más importante de una empresa, el recurso humano, la historia y evolución de su Administración, su integración a las etapas del desarrollo histórico de la calidad, y la relación de términos como eficiencia, productividad y motivación, con calidad y por tanto con los trabajadores.

Se da también información sobre los métodos que se pueden emplear para mejorar el desempeño laboral, y de las técnicas para la evaluación de personal, que permiten incrementar: calidad, eficiencia, productividad y motivación del trabajador. Se hace mención de la idiosincrasia del trabajador guatemalteco, su cultura, sus valores, y los problemas que inciden en la vida diaria nacional y que afectan al empleado en su trabajo.

Se realiza una investigación de campo, para observar al recurso humano del sistema bancario, a través de encuestas y se analizan los factores relacionados con el desempeño del trabajador y su evaluación.

Por último, se consideran las técnicas que se emplean en el medio bancario para evaluar y controlar la calidad del recurso humano, tomando en consideración la eficiencia, la productividad y la motivación de los trabajadores, y se sugiere tomar en cuenta ciertas consideraciones antes y durante el proceso de la aplicación de estas técnicas, todo con el fin de combinar conocimientos y humanidad, lo que permitirá prepararnos mejor en el manejo de tan delicado recurso.

OBJETIVOS

- **General**

Identificar que métodos y técnicas se pueden aplicar para obtener un recurso humano eficiente, productivo, motivado y con calidad.

- **Específicos**

1. Conocer qué técnicas se aplican en los bancos del medio nacional, para la evaluación y el control de la calidad del personal, considerando que es el elemento clave en una empresa, y que de él depende el buen funcionamiento de la misma.
2. Sugerir la aplicación de las técnicas que brinda no sólo la Ingeniería Industrial, sino también otras ramas relacionadas con Recurso Humano, para lograr una apreciación no sólo cualitativa sino cuantitativa de la calidad del trabajador.

INTRODUCCION

Las empresas son sistemas sociales. Si se desea trabajar en ellas o dirigir las, es necesario comprender su funcionamiento. Las empresas combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad. La tecnología es bastante problemática por sí sola, pero cuando se le agregan las personas, se obtiene un sistema social más complejo que desafía toda comprensión. No obstante, la sociedad debe entender a las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr los beneficios del progreso de todos los países.

El comportamiento humano dentro de las empresas es impredecible, debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigados en las personas, sin embargo, se entiende parcialmente dentro de los marcos de referencia de las ciencias del comportamiento, la administración, la ingeniería industrial y otras disciplinas.

Guatemala, contando con una cultura debilitada, altos índices de pobreza, y un sistema de educación que requiere de reestructuración y reorientación, no debe quedarse estancada en el subdesarrollo; debe aprender a reforzar su cultura, a mejorar su educación y a crecer económicamente, con el fin de generar un cambio total en la estructura del sistema, lo cual permitirá generar mejores fuentes de trabajo, que creen oportunidades para el desarrollo y crecimiento del recurso humano.

Se ha querido abordar el tema de la empresa y su recurso humano, para ampliar los conocimientos de este recurso tan valioso e importante, muchas veces descuidado y mal administrado, para que por medio de la aplicación de técnicas y métodos que armonicen con el marco cultural de la empresa, se tenga una vía rápida para integrarse al mercado de empresas competitivas.

El presente trabajo consta de cuatro capítulos organizados de la siguiente manera: el primer capítulo comprende las diferentes etapas de las relaciones laborales y como el concepto de calidad se utiliza desde tiempos antiguos, de cuán importante es la motivación en el trabajo, de la productividad y la eficiencia del recurso humano y de las diversas técnicas que existen para hacer evaluaciones a los trabajadores. Además, se presenta un bosquejo de la idiosincrasia del trabajador guatemalteco, lo que nos da una idea de la forma en que el trabajador se desempeña en sus labores.

El segundo capítulo trata de la investigación de campo, cuyo fin es conocer cómo se juzga la calidad del trabajador y si se aplican técnicas para evaluar al personal, para lo que se tomó a las empresas bancarias como objeto de estudio, y a través de la utilización de herramientas estadísticas, se recolectó información. En el capítulo tres, se analizan los resultados de la investigación de campo. Y finalmente en el capítulo cuatro se brinda información de las técnicas que se aplican en el medio bancario, para hacer evaluaciones y se proponen sugerencias, para que la aplicación de estas técnicas, genere en las empresas bancarias, un aumento en la calidad, la eficiencia, la productividad y la motivación de los trabajadores.

1. MARCO HISTÓRICO DEL RECURSO HUMANO, UNA SÍNTESIS DEL DESEMPEÑO LABORAL, SU CALIDAD, EFICIENCIA, PRODUCTIVIDAD Y TÉCNICAS UTILIZADAS PARA LA MOTIVACIÓN, A TRAVÉS DEL TIEMPO

1.1 Antecedentes históricos de las relaciones laborales

Es increíble la cantidad de cambios que se han efectuado en la vida del hombre occidental en el curso de los últimos dos siglos, pues durante millares de años, la manera como se producía el alimento, la ropa o la vivienda no tuvo casi ninguna variante, pero desde 1800 hasta nuestros días, la aparición de máquinas como la de vapor, locomotoras, autos, aviones o del uso de la energía atómica, la exploración espacial, las computadoras y los avances actuales han hecho cambiar nuestra forma de vida, dándole suma importancia a lo que es ganarse la misma y al significado que tiene el "trabajo". Si observamos un poco el pasado, se puede ver que las **relaciones industriales** de ayer, colocaban a la familia como la unidad económica básica; el padre trabajaba en los campos, la madre preparaba los alimentos, hilaba, hacía la ropa y demás quehaceres domésticos, y los hijos realizaban tareas sencillas desde pequeños; por lo tanto, las relaciones laborales y familiares eran una misma cosa. Un hombre era su propio jefe; lo que producía era suyo y su motivación era clara: si no trabajaba su familia lo sufriría.

Aunque las relaciones humanas han existido desde tiempos remotos, el arte y la ciencia de tratar de manejarlas dentro de organizaciones complejas son relativamente nuevos. En esos días, la gente trabajaba sola o en grupos tan pequeños, que sus relaciones de trabajo se resolvían con facilidad.

Las condiciones reales de trabajo eran brutales y agotadoras; la gente trabajaba desde el amanecer hasta el anochecer en condiciones intolerables de enfermedad, suciedad, peligro y escasez de recursos; tenían que trabajar para sobrevivir, por lo cual les quedaba muy poco tiempo para aumentar las satisfacciones derivadas del empleo.

1.1.1 El impacto de la Revolución Industrial

La Revolución Industrial trajo cambios, tanto en la tecnología, como en las relaciones humanas, pues al hacerse la tecnología más compleja se hizo el hombre más dependiente uno de otro. Al principio, la condición de los trabajadores no mejoró, pero al menos se sembró la semilla para lograr el mejoramiento potencial de los mismos. La industria creó un excedente de bienes y conocimientos, que proporcionó a los trabajadores salarios más elevados, horarios más breves y más satisfacción en su trabajo.

Numerosas personas a lo largo de la historia han reconocido la importancia del factor humano para el éxito de las empresas, como se verá a continuación.

En 1800, Robert Owen hizo hincapié en las necesidades humanas de los trabajadores. Se rehusó a emplear niños, enseñó a sus trabajadores aspectos de limpieza y mejoró sus condiciones de trabajo. Se adelantó más de cien años a su tiempo, cuando él luchaba en 1825 por la reglamentación de horas laborales para todos, leyes sobre el trabajo de los niños, educación pública, alimentos en el trabajo a cargo de la empresa, etc. Se le llamó “el verdadero padre de la dirección de personal”.

Hugo Mustenberg creó el campo de la psicología industrial, consistente en el estudio científico de los individuos en el trabajo, para maximizar su productividad y ajuste; este estudio del comportamiento humano permite identificar patrones generales y explicar las diferencias individuales. Sugirió el uso de exámenes psicológicos, para mejorar la elección de empleados y mucho de nuestro conocimiento actual de las técnicas de selección, capacitación de empleados, diseño de puestos y motivación, se basa en sus trabajos.

En Estados Unidos, Frederick Taylor despertó el interés por las personas en el trabajo. Se le llama el "padre de la administración científica" y los cambios por él generados, prepararon el camino para el desarrollo posterior del comportamiento en las empresas. La mayor preocupación de Taylor durante su vida fue aumentar la eficiencia en la producción, no sólo para disminuir los costos y aumentar las utilidades, sino también para hacer posible una remuneración más alta para los trabajadores por su mayor productividad. Creía que la aplicación de métodos científicos, en lugar de la costumbre, podría dar como resultado la productividad sin gastar más energía o esfuerzo humano. Insistió en la importancia de una cuidadosa planeación por anticipado por parte de los ingenieros industriales y gerentes, para diseñar sistemas de trabajo que ayudaran a los trabajadores a realizar su mejor esfuerzo.

Henry Gantt apoyó las ideas de Taylor, realizó trabajos de consultoría en la selección científica de los trabajadores y mejoró el sistemas de incentivos mediante bonos; insistió en una mutualidad de intereses entre la administración y los trabajadores, pues para él en todos los problemas de la administración el elemento humano era el más importante.

Los esposos Frank y Lillian Gilbreth se dedicaron a la consultoría sobre el mejoramiento de la productividad humana. Frank contó con la ayuda y el respaldo de su esposa Lillian. Ella fue una de las primeras psicólogas industriales y recibió su doctorado en esta disciplina en 1915. El interés de Lillian por los aspectos humanos del trabajo y el interés de su esposo por la eficiencia (la búsqueda de la mejor forma de hacer una tarea) dieron una rara combinación de talentos. Frank Gilbreth insistió en que, para la aplicación de los principios de la administración científica, en primer lugar es necesario considerar a los trabajadores y comprender sus necesidades. Los Gilbreth llegaron a la conclusión de que no es la monotonía del trabajo lo que ocasiona tanto descontento en el trabajador sino, más bien, la falta de interés de la administración por los trabajadores.

En las décadas de 1920 y 1930, Elton Mayo, F. Roethlisberger, y otros, emprendieron los famosos experimentos en la planta de Hawthorne, lo que Mayo y sus colegas encontraron, en general, es que el mejoramiento de la productividad se debía a factores sociales, como la moral, las interrelaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo laboral y la administración eficaz: clase de administración que comprendiera la conducta humana, en especial la conducta de grupo y la mejorara mediante habilidades interpersonales, como la motivación, la asesoría, la dirección y la comunicación.

El fenómeno que se produce básicamente a partir del hecho de que se preste atención a las personas, se ha conocido como el efecto **Hawthorne**. Es además gracias a Mayo y Roethlisberger, ambos de la universidad de Harvard, que se eleva a nivel académico el estudio de la conducta humana en el trabajo llegando a la conclusión de que una empresa es un sistema social y el trabajador es, sin duda, el elemento más importante dentro del mismo.

1.1.2 Comportamiento organizacional

A medida que la disciplina de los Recursos Humanos adquirió madurez y una sólida base de investigación, surgió un término para describirla, como Comportamiento Organizacional (**C.O.**), que consiste en el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Es una herramienta para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones, como por ejemplo, empresas comerciales, escuelas y agencias de servicios.

Los elementos clave en el **C.O.** son: personas, estructura, tecnología y medio en el que funciona; una descripción breve dará una mejor idea del concepto.

Personas: constituyen el sistema social interno de la empresa, que está compuesto por individuos y grupos, los grupos; son dinámicos, se integran, cambian y se dispersan. Las personas son los seres pensantes y con sentimientos que crearon la empresa.

Estructura: es la base para ejecutar de una forma ordenada y adecuada las diferentes actividades en una empresa, que permiten que el trabajo sea eficaz.

Tecnología: proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influye en la tarea que desempeñan. Tiene al mismo tiempo, costos y beneficios.

Medio: una empresa no existe por sí misma, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende múltiples elementos como: el gobierno, la familia y otras empresas, las cuales se influyen entre sí y deben de tomarse en consideración al estudiar el comportamiento humano en las empresas.

Los conceptos básicos del **C.O.** se relacionan con la naturaleza de las personas, (diferencias individuales, la conducta y el valor del individuo), y con la naturaleza de las empresas (sistemas sociales e interés mutuo).

Actualmente nos enfrentamos a un ambiente donde el cambio tiene lugar a una velocidad sin precedente. Surgen nuevos competidores de la noche a la mañana y los antiguos desaparecen por medio de fusiones, adquisiciones o sólo por no mantener el ritmo en un mercado que cambia. Las innovaciones constantes en las tecnologías de computación y telecomunicaciones, combinadas con la globalización de mercados y de productos, dan como resultado que muchas de las directrices anteriores, aplicadas a los recursos humanos y creadas para un mundo más estable, ya sean obsoletas. Las empresas que tienen éxito hoy en día, son flexibles, capaces de responder con rapidez a los constantes retos que se les presentan. Es necesario pues que se ponga especial atención al recurso humano y que los profesionales que trabajan con personal a su cargo, se esfuercen por crear un ambiente en que la gente se sienta motivada, trabaje productivamente y sea más eficiente.

1.2 *Calidad, eficiencia, productividad y motivación del recurso humano*

Para poder mejorar nuestros conocimientos en relación con el R. H., es necesario considerar los aspectos que tienen relación directa con él; como lo son los factores internos y externos que le afectan en su desempeño

1.2.1 Principales etapas del desarrollo histórico del movimiento hacia la calidad total del recurso humano

La calidad, la mejoría continua y la perfección son ideales que han existido en el ser humano en todas las culturas, a lo largo de la historia; de hecho, los grandes avances que disfrutamos en esta época, en todos los ámbitos muestran que la calidad es un afán que ha procurado el hombre desde siempre.

Desde los tiempos de los jefes tribales, reyes y faraones, ha existido la necesidad de establecer especificaciones de calidad, ya que siempre fue evidente la preocupación por obtener satisfactores con la máxima calidad.

Durante el siglo XIII, empezaron a existir los aprendices y los gremios. Los artesanos se convirtieron, tanto en entrenadores como en inspectores; conocían a fondo su trabajo, sus productos y a sus clientes y se empeñaban en que hubiera calidad en lo que hacían. Estaban orgullosos de su trabajo y en enseñar a otros a hacer un trabajo de calidad. Este estado idílico de la calidad podía florecer en un mundo pequeño y local, pero el crecimiento de la población mundial exigió más productos.

Entre 1920 y 1940, la tecnología industrial cambió rápidamente. El control de la calidad tomó un lugar importante, y se ocupó de los problemas creados por los defectos en los productos. George Edwards y Walter Shewhart fueron sus pioneros; Edwards acuñó la frase "seguridad en la calidad", apoyándose en que la buena calidad no es accidental, más bien es producto de las actividades planificadas y combinadas de todas las partes de la empresa. Por su parte, Shewhart introdujo el control de calidad estadístico, lo que proporcionó un método para controlar económicamente la calidad en medios de producción en masa. Aunque el interés de Shewhart eran los métodos estadísticos, también estaba muy consciente de los principios de la administración y del comportamiento, y fue él la primera persona en hablar de

los aspectos filosóficos de la calidad. El punto de vista de que la calidad tiene múltiples dimensiones es atribuible únicamente a Shewhart.

En 1946, se instituyó la ASQC (Sociedad Americana del Control de la Calidad). Ese mismo año se fundó la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros). Una de sus primeras actividades fue formar el grupo de investigación del control de la calidad, incluyendo el nacimiento de los círculos de calidad.

W. Edwards Deming, estadístico estadounidense, fue invitado a hablar ante los principales hombres de negocios de Japón, quienes estaban interesados en entrar a los mercados extranjeros y cambiar la reputación de producir artículos de calidad inferior. Deming los convenció de que la calidad japonesa podría convertirse en la mejor del mundo al instituirse los métodos que él proponía. La Calidad Total como cultura organizacional surge en Japón, cuando Deming capacita a los industriales y a la JUSE en el control estadístico de procesos. Las herramientas de calidad y los valores de la cultura japonesa (lealtad, holismo y honor) dieron como fruto la cultura de Calidad Total.

A finales de los años cincuenta, Armand V. Feigenbaum fijó los principios básicos del Control Total de la Calidad (CTC), hasta ese entonces todos los esfuerzos en la calidad habían estado dirigidos a corregir actividades, no a prevenirlas. Se le dio el nombre de CTC a los trabajos hechos por Feigenbaum y sus conceptos se desarrollaron, tomando como base las obras de Deming y Jurán. El CTC requiere que todos los empleados participen en las actividades de mejoramiento de la calidad, desde el presidente de la junta de directores, hasta los trabajadores de menor rango.

El aumento del interés, por parte del consumidor en la calidad, obligó a las empresas a preocuparse cada vez más por la calidad en todos los aspectos, y de manera especial, en cuanto a la calidad del recurso humano en

la prestación de servicios. La reducción en la productividad, los altos costos, huelgas y una alta rotación de personal hicieron que la administración se volviera hacia el mejoramiento en la calidad, como medio de supervivencia organizacional.

Múltiples autores han propiciado y promovido la cultura de calidad, entre ellos destacan por su importancia, Edwards Deming y Kaouro Ishikawa, quienes se conocen como los precursores de la Calidad Total y Joseph Juran y Phil Crosby, considerados como promotores de dicha cultura. Por su gran importancia para el recurso humano y su desarrollo hacia la calidad, es necesario tener un conocimiento más sólido respecto al tema de la cultura organizacional y su relación con la Calidad Total.

1.2.2 Cultura organizacional y la calidad total

El primer paso para comprender el concepto de Calidad Total es entender en qué consiste la cultura organizacional. La cultura es un concepto estudiado en antropología, y desde este punto de vista, la cultura es la forma de vivir de un pueblo que determina la forma de ser de sus miembros, de tal manera que las personas que pertenecen a una cultura comparten una serie de valores, tradiciones, creencias y estructuras mentales, que condicionan su actuación en la sociedad como individuos.

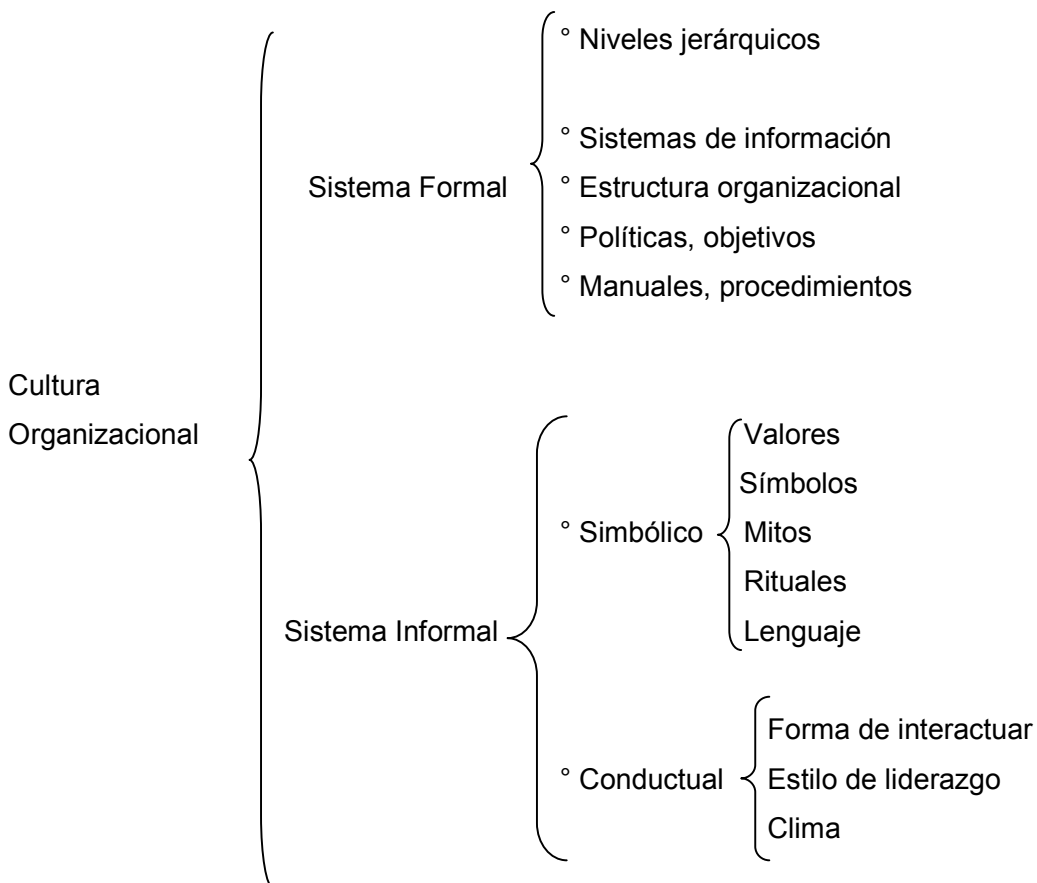
La cultura de una sociedad influye en la cultura de las empresas y, en consecuencia, en la productividad y calidad de sus miembros. Sería absurdo no relacionar los altos índices de productividad y calidad de los países desarrollados con la cultura prevaleciente en dichas sociedades. El comportamiento del individuo está condicionado por los valores y las tradiciones

del sistema cultural al que pertenece, y obviamente la productividad y la calidad de las empresas depende de los individuos que la componen.

La cultura organizacional forma parte de un macrosistema cultural que es la sociedad, o el país en que está inmersa, además, es un reflejo de los valores o creencias que predominan en el entorno; comprender esa situación es de vital importancia para lograr un cambio en las organizaciones hacia la Calidad Total.

La cultura organizacional es el conjunto de sistemas formales e informales que se practican en una empresa, como se ilustra en la figura 1.

Figura 1. Cultura organizacional y sus sistemas



Fuente: Lourdes Münch, **Más allá de la calidad total y la excelencia**, página 51

La Calidad Total integra varios conceptos, formando también la cultura de una organización. La calidad es la cultura organizacional orientada a la satisfacción integral de las necesidades del cliente mediante, la producción de artículos y/o servicios, que cumplan con un conjunto de atributos y requisitos; y es en este contexto, que la calidad no radica en las empresas, sino en los individuos, por lo que para desarrollar una cultura de Calidad Total se requiere de personas que posean y compartan una serie de valores, como lealtad, amor por el trabajo, disciplina, compromiso, responsabilidad, etc.

Iniciar una cultura de calidad requiere de un largo y continuo proceso de educación que lleva tiempo y esfuerzo. De ahí que la frase de Kaoru Ishikawa, “calidad empieza con educación y termina con educación”, es clave para lograr una cultura de calidad.

En años recientes, uno de los últimos giros que se han dado en el ámbito laboral es la revolucionaria administración de calidad total o abreviado ACT, que se centra en las necesidades del cliente, término que va más allá del usual y que incluye a todo aquel que interactúa con los productos o servicios de la organización. De ahí la importancia de la prestación de un servicio con calidad. El cliente percibe el servicio bajo sus propias condiciones. Es el cliente quien paga por el servicio, por una serie de razones que él determina.

Un servicio de calidad es ajustarse a las especificaciones del cliente. La calidad de servicio es tanto realidad como percepción; la química de lo que realmente tiene lugar en el encuentro del servicio y cómo el cliente percibe lo que ocurre, basándose en sus expectativas y deseos, pues son los deseos de los clientes sobre el servicio, lo que da forma a sus percepciones de la calidad de servicio de una empresa.

1.2.3 ¿Se puede medir la calidad y la eficiencia de un trabajador?

Una definición de la calidad debe ser lo suficientemente exacta para permitir la medición y el informe de los datos en aplicaciones específicas, pero lo suficientemente general, como para aplicarse a una gran variedad de atributos de servicio.

El problema de la medición de la calidad de los trabajadores se centra en medir las dimensiones psicológicas o sociológicas del trabajo. Cualquier esquema de medición desarrollado, propiamente para los trabajadores, deberá tener la flexibilidad para medir las variables conductuales que afecten la calidad.

La calidad puede medirse por atributo, que es similar a la medición en la fabricación. El servicio que prestan los trabajadores puede juzgarse cualitativamente como bueno o malo; también puede utilizarse la medición específica por variable, que resulta mucho más difícil de aplicar. La calidad que se mide en un ambiente de servicios aplicable a la organización total, o a una función de servicio dentro de la empresa, recae directamente sobre la calidad en el servicio prestado por los trabajadores. La calidad se mide principalmente por las quejas de los clientes, las actitudes de los consumidores, la observación o la evaluación subjetiva que hace el profesional encargado de calidad. En general, no existen métodos formales para la medición de la calidad del trabajador; en suma, el problema de la medición de la calidad del desempeño es sustancialmente más difícil de realizar en los servicios que en la fabricación de productos.

Para medir y cuantificar la calidad en el servicio que presta el trabajador, también es necesario establecer parámetros y estándares como: exactitud,

cero errores, capacitación constante, mejorar sistema de producción y servicio, producir calidad y no cantidad, etc.

En cuanto a la medición de la eficiencia, ésta puede medirse a través de variables cognoscitivas, conductuales y de destreza, como se verá en el siguiente inciso.

1.2.4 ¿Qué factores hacen eficiente a un trabajador?

Al hablar sobre la eficiencia del recurso humano, es necesario conocer su tipología, pues con base en sus variables se harán las mediciones de la misma. Se puede describir la eficiencia, basándose en tres parámetros: el cognoscitivo, el afectivo y el psicomotriz.

Cognoscitivo: es el conocimiento crítico del mundo circundante, información y relaciones organizadas que el trabajador debe dominar. Para el logro de la eficiencia son importantes los pasos de conocimiento, comprensión, análisis, síntesis y evaluación. La eficiencia es producto de un cambio de conducta que se logra, después de realizar cierto tipo de actividades, pues la empresa genera un cambio de actitud-aptitud, a través del cual persigue la eficiencia; si se refiere a la eficiencia del tipo cognoscitivo, se hace referencia a cierto grado de capacidad mental del trabajador, a través del cual puede desarrollar tareas y actividades, que sólo pueden ser ejecutadas cuando se posee esa capacidad.

Todas las actividades que el hombre desarrolla conllevan, de alguna manera, cierta dosis de eficiencia cognoscitiva, la cual se logra a través de la enseñanza y la que, en última instancia, es la que capacita o faculta al empleado para cumplir con determinada actividad. Para medirla se vale de test

o pruebas que indiquen qué conocimiento poseen los empleados para el desarrollo de sus actividades.

Afectivo: a diferencia de la anterior, la eficiencia afectiva se relaciona con elementos propios de los seres humanos como elementos emotivos, ideales, actitudes y sentimientos. Este tipo de eficiencia es de suma importancia, pues de un buen manejo y desarrollo de la misma se puede orientar bien al personal para que se identifique con los valores de la empresa. Su medición se basará entonces en la forma de relación que tiene el empleado, respecto a su entorno laboral.

Psicomotriz: se entiende por eficiencia psicomotriz al dominio de ciertas habilidades específicas como hábitos y destrezas del orden mental, verbal y en especial de movimientos. El dominio psicomotor del individuo puede pasar por varias etapas que, en orden de complejidad, se dan de la siguiente manera: imitación, ejercitación, destreza, precisión, control, creación y mecanización. Cuando se recurre al principio de especialización en la empresa (llamado también División del Trabajo), ni más ni menos que se encuentra al trabajador en el tipo de eficiencia psicomotriz. En la prestación de servicios, las destrezas de orden mental, verbal y habilidad manual del individuo son importantes. Su medición se basará en pruebas de habilidad y destreza, a fin de garantizar la eficiencia psicomotriz del trabajador.

Conociendo los factores que hacen eficiente a un trabajador (conocimientos, valores y habilidades) se puede medir y evaluar su eficiencia; pero si además se desea aumentarla, se debe tener en cuenta que la formación del trabajador es indispensable.

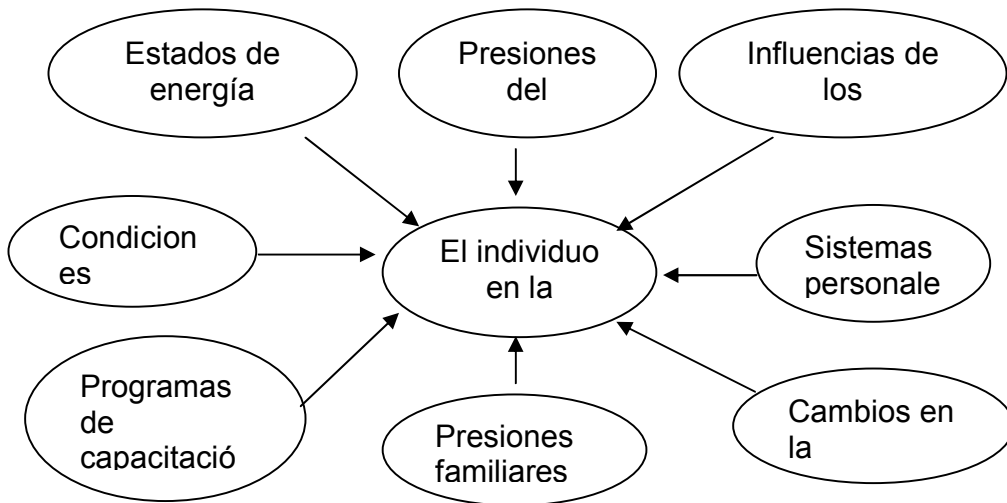
La formación del trabajador puede aumentar y desarrollar los conocimientos, modificar las actitudes y/o perfeccionar habilidades y destrezas. Dicho de otra manera, la formación debe tender a la adquisición o mejora de conocimientos, para que el empleado conozca habilidades y destrezas, para que pueda, y actitudes para que el empleado quiera. Dentro de este orden de ideas, a través del logro de estos objetivos formativos, se persigue un cambio positivo en el comportamiento del trabajador. En consecuencia, las acciones formativas deben tender a que las personas puedan desenvolverse en su medio en forma competente y eficaz

1.2.5 La motivación, la productividad y su relación con la calidad

Analizar los diversos factores humanos y de motivación, para crear y mantener un ambiente en que las personas trabajen en grupos hacia el logro de objetivos comunes en la empresa; no significa que los ingenieros y los gerentes deban convertirse en psiquiatras aficionados; su trabajo no es manipular a las personas, sino reconocer lo que las motiva. Por tanto, no se debe descuidar la importancia de la motivación como un factor determinante y fundamental, para poder contar con trabajadores de calidad.

En una empresa, el comportamiento de las personas es complejo, depende de **factores internos**, derivados de sus características de personalidad: capacidad de aprendizaje, de motivación, actitudes, valores, etc., y de **factores externos** o ambientales, derivados de las características de cada empresa, como por ejemplo: cambios tecnológicos, programas de capacitación y desarrollo, presiones del jefe, etc., como se ilustra en la figura 2.

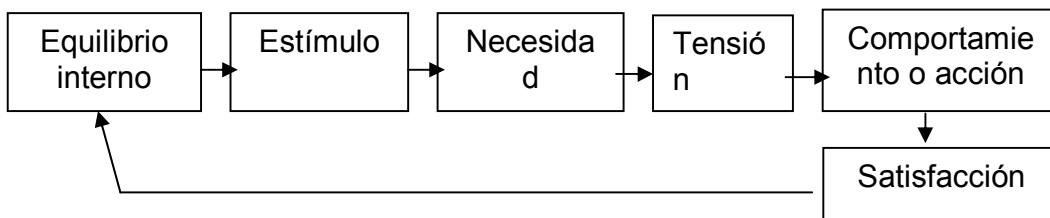
Figura 2. Factores externos que influyen en el comportamiento de las personas en las Empresas



Fuente: Idalberto Chiavenato, **Administración de recursos humanos**, página 48

Ciclo motivacional: comienza cuando surge una necesidad, que origina el comportamiento; ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión y desequilibrio, que lleva al individuo a desarrollar una acción capaz de descargar la tensión, liberándolo de la misma. (ver figura 3).

Figura 3. Etapas del ciclo motivacional, que implica la satisfacción de una necesidad.



Fuente: Idalberto Chiavenato, **Administración de recursos humanos**, página 51

Algunas veces la necesidad no puede satisfacerse en el ciclo motivacional, y origina frustración, pues la tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.) o bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas, etc.) o, en otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga tampoco existe frustración, porque puede transferirse hacia otro objeto, persona o situación, o simplemente compensarse.

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y de satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

Las personas son diferentes entre ellas y no existe una persona promedio, sin embargo, con frecuencia en las empresas se supone todo lo contrario, pues desarrollan reglas, procedimientos, programas de trabajo, estándares de seguridad y descripciones de puesto; todo bajo el supuesto de que las personas son esencialmente similares. Esta suposición es altamente necesaria en los esfuerzos organizados, pero es igualmente importante reconocer que los individuos son únicos y que tienen necesidades, ambiciones, actitudes, niveles de conocimientos distintos, lo que hace ver con claridad las llamadas premisas de motivación:

- El comportamiento no es casual; tanto la herencia como el ambiente, influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.

- El comportamiento es motivado. Siempre existe un motivo que hace actuar a las personas de determinada manera.
- El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento, existe una necesidad, que impulsa al individuo en una dirección predeterminada.

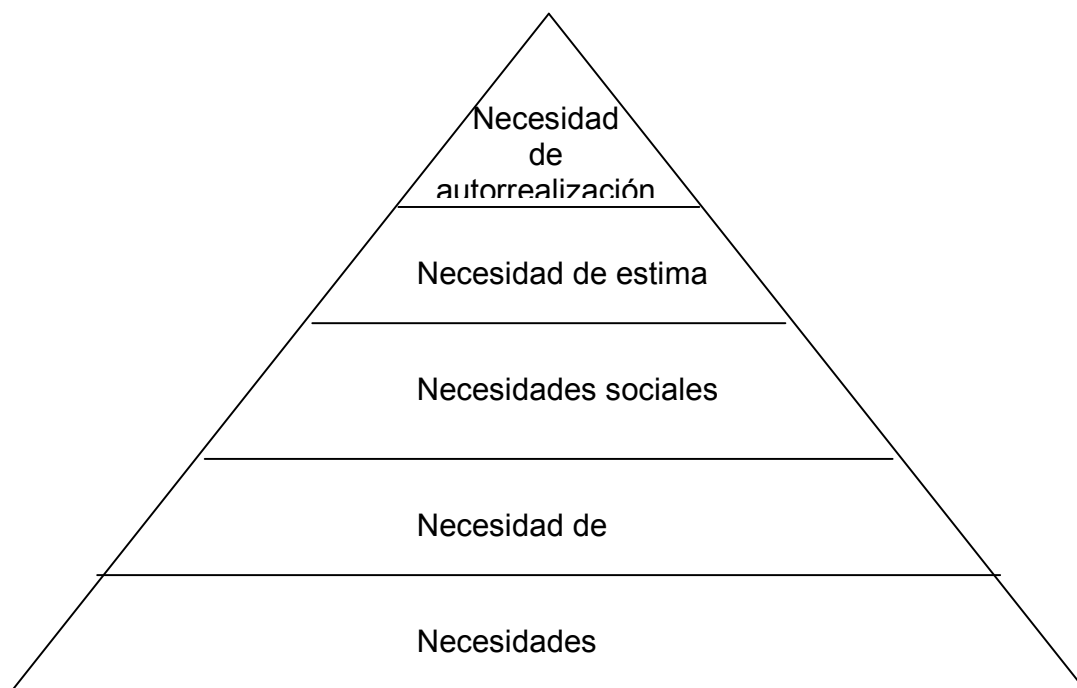
¿Qué necesidades son realmente las más importantes, o cuáles se pueden emplear para motivar mejor a los empleados?; existen varias generalizaciones que pueden ser válidas, pues las teorías más conocidas sobre motivación están relacionadas con las necesidades humanas.

Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow: los postulados de Maslow sobre las necesidades humanas proponen que el hombre, cualquiera que sea su raza, sexo o cultura; su verdadera naturaleza interior está constituida por dos tipos generales de necesidades básicas: las físicas y las síquicas.

Las necesidades físicas (fisiológicas y de seguridad), tienen como característica que no son motivadoras, es decir, que vez que son atendidas en la forma que el individuo le parece suficiente, esta necesidad desaparece, por lo que no siente ninguna compulsión, hasta que vuelve a presentarse. Sin embargo, las necesidades psíquicas (pertenencia, estima y autorrealización), siempre estarán en el hombre, aunque sean atendidas adecuadamente, por lo cual se consideran motivadoras.

Para explicar más fácilmente este concepto, se va a utilizar la “pirámide de necesidades humanas” de Maslow, mostrado en la figura 4.

Figura 4. Pirámide de las necesidades humanas según Maslow



Fuente: Chris Argyris, **El individuo dentro de la organización**, página 25

Necesidades físicas: los seres humanos cuidamos nuestra supervivencia física; por eso a toda necesidad que la represente, le damos prioridad respecto a las demás (alimento, el agua, abrigo y sueño), y una vez satisfechas esas necesidades, empieza la inquietud de satisfacer las de seguridad, que también son necesidades de tipo físico y están originadas por el deseo de sentirnos protegidos, de no sentir miedo a lo que nos rodea.

Necesidades síquicas: la necesidad de pertenencia social está estructurada por nuestro deseo natural de vivir en grupos y de relacionarnos con otros seres humanos. Se considera motivadora, porque aunque se está atendiendo y encontramos satisfacción en ello; esto produce un afán de continuar indefinidamente relacionándonos y haciendo nuevos grupos o atendiendo a los que ya pertenecemos.

Las necesidades de estima se manifiestan en nosotros al buscar reconocimiento y afecto de otros. También es motivadora, porque aunque tengamos afecto, reconocimiento y aceptación seguiremos trabajando en ello para conseguir más. Las necesidades de autorrealización son ocasionadas, porque como seres humanos, nos gusta aprender nuevas cosas y obtenemos satisfacción al desarrollar al máximo nuestro potencial.

Necesidades que satisface el trabajo: se pueden resumir así: las necesidades físicas se satisfacen fuera del trabajo, las sociales por medio de las relaciones interpersonales entorno del trabajo y las egocéntricas se satisfacen en el trabajo mismo, sin olvidar que al entrelazarse siempre habrá excepciones y salvedades.

Crear un ambiente motivador en la empresa no es un acto esporádico, es trabajo constante y delicado, que exige un planeamiento cuidadoso, y uso de los conocimientos sobre comportamiento humano, para generar personal motivado y con un alto desempeño de calidad.

Productividad del recurso humano: no fue sino hasta principios del siglo veinte, que el término de productividad adquirió un significado más preciso, como una relación entre lo producido y los medios empleados para hacerlo; actualmente es la lucha contra el desperdicio o mal uso de cualquiera de los recursos y del tiempo.

Existen técnicas de medición de la productividad, que miden el rendimiento combinado de todos los factores de insumo utilizados en el proceso productivo, y se obtuvo una estimación de eficiencia y efectividad de la empresa como un todo; con los resultados obtenidos, se toman las

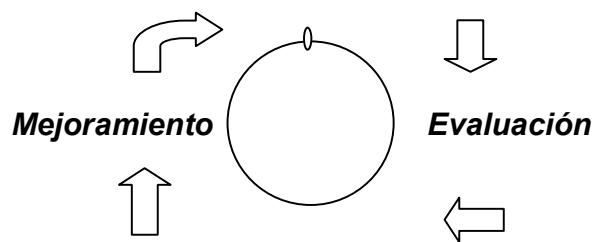
acciones adecuadas, para corregir aspectos donde la productividad está descuidada.

Contar con un método para la medición de la productividad es importante, y puede hacerse a través de los índices de productividad, con el fin de mejorar el nivel de desempeño competitivo de una empresa, pues únicamente se puede comprender un proceso cuando es medido, luego de ser medido es evaluarlo para controlarlo, y una vez este sea controlado es posible planificar el curso a seguir para mejorarlo, para luego, volver a medirlo y formar un ciclo, el cual es denominado mejoramiento continuo. Lo anterior se resume en el Ciclo de Productividad desarrollado por el Dr. David Sumanth, el cual se observa en la figura 5.

Figura 5. Ciclo de productividad

Medición

Planificación



Fuente: Alvaro Reynoso. *Productividad de un modelo de desarrollo económico*, página 38

Con el ciclo de productividad del Dr. Sumanth, se puede evaluar la situación actual de la empresa y planificar objetivos a alcanzar en el futuro, para poder implementar planes de mejoramiento de la productividad y determinar, de acuerdo con una nueva medición, los resultados obtenidos por los planes, continuando el ciclo indefinidamente. Como herramienta de análisis, la medición de la productividad permite determinar cuáles son las diferentes áreas en las que existe pérdida de productividad, lo cual proporciona una visión de lo que se debe mejorar y que impacto en la productividad se podría tener, si se introduce una u otra estrategia de evaluación para el mejoramiento.

La administración de la productividad total es una filosofía y un conjunto de principios, creencias y valores, para administrar una empresa, a través de calidad, y productividad, con lo cual es posible disminuir los costos totales del producto o servicio, y por consiguiente su precio, al mismo tiempo que se mejora su calidad y servicio, se incrementa la celeridad de respuesta a las necesidades del cliente. Para determinar el efecto en el mejoramiento global, es necesario implementar un sistema de medición de índices en especial de productividad y calidad.

Se cree a menudo que los cambios en la productividad son resultado únicamente de los cambios en la habilidad y el desempeño de la fuerza laboral, pero no se toman en consideración otros factores como: el producto, los conocimientos científicos y técnicos, el ambiente de trabajo, el clima social, el equipo, métodos de producción, etc.

1.2.6 Definición de parámetros

Cada parámetro se define como una descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones. Cuanto mejor sea esta descripción, mayor será la precisión del parámetro, lo que permitirá mediciones más objetivas. Los parámetros deben seleccionarse previamente, para determinar que cualidades se intenta evaluar.

Para poder medir la calidad, la eficiencia, la productividad y la motivación, se necesita valerse de parámetros, los cuales darán una comprensión mayor del comportamiento de las mediciones.

Parámetros de calidad:

- Exactitud, esmero, orden en el trabajo ejecutado, colaboración, frecuencia de errores, la presentación, que caracterizan el servicio del trabajador.

Parámetros de productividad:

- Volumen y cantidad de trabajo ejecutada normalmente.

Parámetros de eficiencia:

- Conocimiento del trabajo, comprensión de situaciones y capacidad para aprender de ellas, actitud hacia la empresa y habilidades o destrezas en cuanto a su trabajo.

Parámetros de motivación:

- Actitud hacia la empresa, jefes, compañeros de trabajo y el cliente.

1.3 Técnicas motivacionales para elevar la calidad y la productividad

Un problema de cualquier empresa es el de cómo motivar al trabajador, ya que muchas personas obtienen escasa satisfacción de sus empleos y gozan de muy poco sentido de realización o de creatividad. ¿Se puede motivar a los trabajadores que tienen oficios tediosos, con poca libertad para tomar decisiones propias, y están dotados de la normal cuota humana de pereza y obstinación?

Un conocimiento de los métodos que se utilizan en la actualidad dará una visión más integral del problema de la motivación humana.

1.3.1 Método del enfoque tradicional

Consiste en obligar al empleado a trabajar y amenazarlo con el despido o con merma de sus ingresos, si no lo hace. La esencia de la motivación tradicional es aplicar presión. La mayoría de nosotros responde bien a alguna presión, pero todos tenemos un punto crítico, que difiere de una persona a otra, más allá del cual se produce la frustración. La reacción a la frustración de un grupo de trabajadores puede llegar a tener un efecto devastador sobre toda la empresa; puede desquiciar la solidaridad de grupos y la cooperación, causando enfrentamientos entre individuos. Así pues, la eficacia de la técnica de motivación tradicional está sujeta a claras limitaciones:

- Motiva a los trabajadores a hacer sólo el mínimo suficiente, para no ser despedidos y a formar grupos para autoprotegerse, conduce a la frustración y esto a una serie de reacciones, que terminan perjudicando la prestación adecuada de servicios.

1.3.2 Relaciones humanas.

Es un movimiento orientado hacia las buenas relaciones humanas, motiva a los trabajadores mediante la satisfacción de sus necesidades de seguridad y sociales, dando prestaciones que ofrecen protección contra enfermedad y vejez, y las sociales, de pertenecer con actividades de recreación, desarrollo de grupos cohesivos, con el adiestramiento de supervisores y consultores para que escuchen los problemas de los empleados.

Existen dos formas de relaciones humanas que pueden llamarse paternalismo y gerencia higiénica.

Paternalismo: afirma que si se trata bien a los empleados, éstos trabajarán más, movidos por lealtad y gratitud, pero existen razones para creer que no logra cumplir su propósito. Lo que en realidad sucede puede ser lo siguiente:

- En la mayoría de los casos, transcurrido algún tiempo, los empleados comienzan a considerar las prestaciones como cosa normal y como se las dan a todos; hay poco incentivo para que el trabajador haga más trabajo que el estrictamente indispensable para que no lo despidan.
- Se espera la docilidad del trabajador como manera de corresponder a las prestaciones, y el trabajo se sigue tomando como una forma de castigo que las personas aguantan sólo bajo la expectativa de una recompensa.

Gerencia higiénica: la empresa derrama con abundancia sobre los empleados altos sueldos, prestaciones y buenas condiciones de trabajo, con la esperanza de que tengan mejor espíritu de trabajo y por consiguiente trabajen más, pero en vista de que todos comparten por igual los beneficios, no existe una recompensa por buen trabajo y no hay incentivo para mejorar el rendimiento.

No debe olvidarse que las prestaciones y los servicios para empleados son una parte importante de cualquier programa para el personal. Tales beneficios acrecientan el prestigio de la compañía en la comunidad y atraen mejores trabajadores; también ayudan a reducir el cambio de personal.

1.3.3 Negociación implícita

Método que alienta a los trabajadores a producir un volumen razonable de trabajo, acordando proveer, en compensación, supervisión razonable. En la práctica, se estipulan acuerdos no escritos entre ambas partes, y aunque tiene sus desventajas, lo cierto es que hace posible un nivel satisfactorio de producción y crea relaciones razonablemente armoniosas entre trabajadores, supervisores y dirección. Sin embargo, a menos que a la negociación se adhieran otras formas más positivas de motivación, sufrirá de muchas de las desventajas del enfoque tradicional y el de relaciones humanas.

1.3.4 Competencia

Otra forma de motivación es la competencia por aumentos de sueldo y ascensos, que van a quienes se destacan en su trabajo. Ganar una promoción o una alza de salario es una meta que significa para el empleado disfrutar de la recompensa económica, como también de un sentido de realización, progreso y mayor prestigio social.

La competencia como medio de motivación sufre de ciertas limitaciones.

- Muchos ingenieros y científicos están más interesados en el adelanto profesional, que en las promociones. Compiten por el reconocimiento profesional y no por las metas que les ha trazado la administración.
- La competencia entre empresas es sana; la competencia dentro de una empresa es peligrosa. La cooperación de todos es vital para la eficiencia sostenida.

Empleada con moderación, sin embargo y junto con otras formas de motivación, la competencia entre individuos puede ser útil, en situaciones en que el trabajo en equipo no es esencial.

1.3.5 Las comunicaciones: transmisión de información

La mayor parte del tiempo estamos en comunicación con las personas y pareciera que no encerrara problema alguno, pero por alguna razón no siempre se logra una buena comunicación, ya que no se captan nuestras ideas tal y como las expresamos, es necesario pues, comprender que una buena comunicación entre jefes y trabajadores genera buenas relaciones humanas, lo que encamina a los trabajadores a sentirse motivados, pues comprenden mejor lo que se espera de ellos en su trabajo.

Entre los problemas más frecuentes de la comunicación, están:

- **Disonancia cognoscitiva:** es la tendencia a oír solamente todo aquello cosas que confirman lo que ya creemos y no hacemos caso de todo lo que choque contra nuestras opiniones. Algunas veces no oímos la información, o si la oímos la rechazamos como un concepto errado, o bien hallamos la manera de deformar su significado, para que armonice con nuestras ideas preconcebidas.
- **Efecto aureola:** es la incapacidad para discriminar claramente entre lo bueno y lo malo, que puede estar combinado en una misma persona. Así, cuando habla alguien que ha ganado nuestra confianza o que comienza diciendo algo con lo cual estamos de acuerdo, casi todo lo que diga enseguida parecerá bueno o correcto. En cambio, si desconfiamos

de la persona, no haremos caso de sus palabras o pensaremos que lo que dice no vale la pena atenderlo.

- **Semántica:** el problema de semántica se da porque las palabras tienen distintos significados para distintas personas; en esencia, el lenguaje es la utilización de símbolos para representar hechos y sentimientos. En sentido estricto, no se pueden transmitir significados sino únicamente palabras, pero las mismas palabras pueden sugerir aspectos muy distintos a los diversos oyentes. El significado no está en las palabras, sino en el individuo.

Una buena comunicación requiere que se resuelvan simultáneamente dos problemas distintos; el primero es aprender a transmitir mejor, ocupándose de las palabras, ideas y los sentimientos que realmente se envía a la otra persona, y el segundo es encargarnos de percibir, cómo las personas reciben nuestras reacciones y afirmaciones. De esta cuenta, los trabajadores sentirán que son escuchados, lo que les dará una motivación para considerarse importantes y podrán comprender lo que se espera de ellos, en lo que se refiere a realizar un trabajo o prestar un servicio con calidad.

1.3.6 La disciplina, instrumento de rendimiento efectivo

La disciplina sólo se necesita cuando fallan todas las demás medidas. En primer lugar, la mejor disciplina es la autodisciplina, la tendencia normal humana de hacer lo que a uno le corresponde, una vez que las personas entienden lo que se exige de ellas; generalmente se puede confiar en que se desempeñarán bien.

Si los trabajadores creen que las reglas que los gobiernan son razonables, las observarán sin ninguna resistencia; es decir, que respetan las reglas, no por temor al castigo, sino porque quieren trabajar mejor; llegar al trabajo a tiempo, seguir las instrucciones del supervisor, que no haya robos, etc., son cosas que acepta la mayoría de los trabajadores como reglas razonables y condiciones necesarias del trabajo. Las normas que el grupo acepta, él mismo las hace cumplir.

Tipos de disciplina: muchas empresas han apelado a la disciplina progresiva o correctiva, con penas que van en aumento cada vez que se sanciona a un trabajador.

La secuencia de las sanciones bajo este sistema es por lo general:

- Prevención oral: forma de corrección, cuando el trabajador no cumple con las normas o quebranta una regla.
- Aviso escrito: es la primera etapa formal de la disciplina progresiva; forma parte de la hoja de vida del trabajador y se puede presentar como prueba si posteriormente hay que apelar a sanciones más graves.
- Suspensión disciplinaria: siguen en severidad, se imponen por varios días. Hay algunos trabajadores que no hacen caso de la prevención oral, a quienes hay que aplicar alguna pena, como la pérdida de ingreso. La suspensión puede ser un choque que les haga comprender sus responsabilidades.
- Despido: el despido sigue siendo el castigo final, pero se usa cada vez menos, pues perder a un trabajador experimentado es costoso para la compañía, porque hay que adiestrar a otro.

Cuanto mejor se logre explicar una regla nueva, y por qué es necesaria, más fácil será hacerla cumplir, pues muchas veces los trabajadores violan involuntariamente las reglas porque no saben qué es lo que se espera de ellos.

La disciplina es más efectiva y tiene el menor efecto negativo sobre el individuo, si éste siente que lo único que se critica es su comportamiento en un momento dado y no su personalidad total.

Básicamente, la disciplina es una forma de adiestramiento. Para que la disciplina sea aceptada, las reglas tienen que comunicarse efectivamente y las sanciones que se impongan tienen que ser uniformes. La disciplina ayuda a los trabajadores a aprender los requisitos de su oficio y si se aplica en forma impersonal, puede aumentar el respeto de los trabajadores hacia sus superiores.

1.3.7 La remuneración

Pregúntele a un individuo por qué trabaja, y lo más seguro es que diga que trabaja para ganar dinero. Es indudable que hombres y mujeres buscan en su empleo algo más que un simple salario, pero ésta es la necesidad básica. La paga es algo más que un medio de satisfacer necesidades materiales: representa el reconocimiento del mérito y da el sentido de realización.

Las desigualdades de salarios y sueldos se cuentan entre las fuentes más peligrosas de rozamiento y bajo espíritu en una empresa, y como lleva a comparaciones de un individuo con otro, produce rivalidades y resentimientos.

La lucha por un aumento de sueldo muestra a veces los peores aspectos del comportamiento humano.

La administración de sueldos (jornales, salarios y sueldos) es un procedimiento sistemático, para establecer una sana estructura de remuneraciones. Reduciendo las desigualdades entre los ingresos de los empleados, un buen programa de este tipo mejora el espíritu de trabajo y reduce la fricción intergrupala. También fija sueldos suficientemente altos para permitir a la compañía alistar empleados deseables.

La recompensa monetaria es la principal motivación para los empleados, ya que se les permite satisfacer las necesidades físicas de más bajo nivel, lo mismo que las necesidades de nivel más alto de reconocimiento y realización. Sin un sano programa de administración de sueldos y salarios, es difícil alistar o mantener una fuerza laboral bien motivada.

1.3.8 Participación en grupo

Es una técnica que ha recibido un fuerte respaldo como resultado de la teoría y la investigación de la motivación. Las personas se sienten motivadas cuando se les consulta sobre las acciones que les afectan, además, la mayoría de las personas en el centro de una operación tienen conocimientos, tanto de los problemas, como de las soluciones de los mismos.

Un grupo se puede definir como dos o más personas que actúan en forma interdependiente y unificada para el logro de metas comunes. Un grupo, a través de sus interacciones, permite que surjan fuerzas y características que es necesario identificar y estudiar. Las personas comparten preocupaciones,

valores o una ideología comunes; por lo tanto, los miembros del grupo se sienten atraídos entre sí por vínculos sociales.

Los grupos tienen muchas funciones, que influyen para cambiar comportamientos, actitudes y valores para disciplinar a sus miembros; se usan para tomar decisiones, negociar y llegar a acuerdos, proporcionan ventajas a las personas, suministran satisfacción social a sus integrantes, sensación de pertenencia y respaldo para sus necesidades, y fomentan la comunicación a través de informaciones mutuas en una reunión formal, o bien bajo la forma de los rumores, que es el sistema de comunicación informal. También proporcionan seguridad y oportunidades, para fomentar la autoestima mediante el reconocimiento y la aceptación por parte de los compañeros.

1.3.9 Concientización del trabajador

La calidad en el servicio es una cultura que implica un cambio de actitudes, mentalidad y estructura, para ejercer valores perdurables y establecer un compromiso para con los clientes y la sociedad.

Un elemento decisivo, en la percepción de calidad en el servicio, consiste en rediseñar procesos para hacerlos eficaces, exigiendo más concientización, capacitación y dedicación personal. Todo el personal debe conocer su función y desempeñarla correctamente, para evitar al cliente una mala atención. El factor más importante son las actitudes, ya que el personal debe capacitarse con la finalidad de encauzar todo su esfuerzo, para lograr la calidad en la atención al cliente.

Para aplicar el concepto de calidad a los servicios, es necesario comprender la naturaleza y las características del servicio, ya que lo que funciona con éxito en una fábrica de producto no necesariamente es aplicable a una empresa de servicios. Para comprender en qué consiste la calidad en el servicio es conveniente considerar los factores básicos: clientes y servicio.

El Cliente. Desde el punto de vista de calidad total, “los clientes son todas las personas sobre quienes recaen los procesos y productos de la empresa”. De esta forma, los clientes se pueden dividir en externos, conocidos como clientes o consumidores finales, que compran un producto o servicio, y los clientes internos que son los empleados que trabajan dentro de la organización que al desarrollar sus actividades, dentro de la empresa, reciben o proporcionan un servicio a otras áreas.

Una de las características de la cultura de la calidad en el servicio consiste en que su finalidad es dirigir todos los esfuerzos y recursos de la empresa, hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes. No debemos olvidar que, independientemente del tipo de empresa de que se trate, el fin último para el que ellas han sido creadas es para satisfacer al cliente.

El servicio. La distinción que se hace entre una empresa de servicio y de productos es cuestionable, ya que la única diferencia radica en la falta de un producto físico; de hecho, las empresas de productos cada vez son más de servicio. Por tanto, resulta indispensable que todas las empresas cuenten con una estructura humana y material, para proporcionar servicios de calidad. En la búsqueda de la productividad, no es posible olvidar el servicio cara a cara, pues es el preciso momento en que el empleado atiende al cliente, que es la esencia misma del proceso de servir.

La cultura de calidad en el servicio puede lograrse por medio de un largo y arduo proceso, que abarca dos niveles.

- Organizacional o Corporativo: Comprende a toda la organización e incluye diagnóstico, sensibilización, desarrollo de equipos directivos, planeación, cambio de estructura, desarrollo humano y organizacional.
- Individual: Contempla la participación de todos los empleados y requiere de la capacitación y desarrollo de habilidades, valores y actitudes.

1.4 Técnicas para la evaluación de la calidad, eficiencia y productividad del trabajador

Existen técnicas integrales para toda la empresa, que pueden ser utilizadas como herramientas estratégicas para evaluar e incrementar la calidad, la eficiencia, y la productividad, del recurso humano.

1.4.1 Técnicas para evaluar la calidad del trabajador

➤ *Herramientas estadísticas:*

La cultura de calidad se fundamenta, en gran parte, en la utilización de herramientas estadísticas, para lograr la mejora continua.

El control estadístico es una técnica, mediante la cual se recopilan y analizan datos aleatorios relacionados con las variables del proceso, con el fin de tomar decisiones para mejorar la calidad y reducir defectos en los servicios; lo importante al aplicar las

herramientas de calidad es que, mediante la observación repetitiva de los factores que intervienen en el proceso, es posible detectar variaciones y errores, permitiendo proponer alternativas, no sólo para solucionar problemas, sino también para obtener una mejora continua.

Método estadístico elemental: una de las más grandes aportaciones del control total de calidad es el método estadístico elemental, y entre algunas de sus técnicas están:

- ***Hoja de verificación o de registro: son formatos para recopilar información en forma ordenada, y de manera simultánea al proceso, se consideran como un instrumento para el autocontrol orientado a la inspección, a partir del cual se pueden elaborar gráficas lineales y diagramas de Pareto.***
- ***Histograma: es el diagrama de barras que analiza las variaciones de un proceso, con el fin de resolver aquellas variaciones que rebasen los límites previamente establecidos; se usa para medir la frecuencia con que ocurre un determinado hecho.***
- ***Diagrama de Pareto: fue diseñado por Wilfrido Pareto, quien señala que el 20% de las causas incide en el 80% de los efectos, se le ha denominado ley de 80-20. No obstante que las causas de variación de los factores en los procesos pueden ser numerosas, algunas de ellas inciden en mayor grado, por lo que hay que tener en cuenta que se requiere encontrar las pocas causas vitales que originan los servicios defectuosos.***

- **Diagrama de causa – efecto:** *se le conoce con el nombre de diagrama de pescado. Identifica las posibles causas de un problema; los diagramas de pescado consideran las relaciones causa y efecto que originan el problema. Se construye como una estructura parecida al esqueleto de un pescado, en el cual la cabeza es la calidad en estudio; los huesos principales representan la causa más importante, y los huesos secundarios las causas menores.*

- **Diagrama de dispersión:** *representa en forma gráfica la relación entre dos variables, lo que permite observar la relación entre una supuesta causa y efecto. Se debe utilizar cuando sea necesario mostrar lo que le sucede a una variable cuando la otra cambia, con la finalidad de probar su interrelación.*

- **Otras técnicas que también se emplean para evaluar la calidad del trabajador:**
 - **Libreta de calificaciones del cliente:** es una técnica que proporciona datos sobre calidad y rendimiento en el servicio; desde el punto de vista del cliente, la información que evalúa comprende: atributos clave de la calidad en el servicio, importancia para el cliente a los atributos del servicio, facilidad de aplicación de los atributos.

 - **Benchmarkig:** esta técnica consiste en comparar constantemente el desempeño de una organización, en cuanto a satisfacción de los requerimientos de sus clientes, en relación con los competidores a fin de determinar áreas de mejora.

- **Técnicas para investigar la percepción de los clientes mediante:**
 - a. Factores demográficos
 - b. Factores psicográficos
 - c. Orientación del mercado

- **Técnicas de investigación:**
 - a. Cuantitativas: se miden en relación con el producto o servicio
 - b. Cualitativas: entrevistas, encuestas y cuestionarios
- **Evaluación de desempeño: está orientada a la calidad del trabajo y se refiere al grado de precisión, esmero, exactitud, confiabilidad y cuidado con que se realizan los trabajos encomendados a una persona, sin olvidar que la calidad implica eficacia y eficiencia, pues dentro de sus objetivos están reducir costos y aumentar la rentabilidad. Dentro de lo que se evalúa, está si: el trabajador realiza sus actividades con el menor número de errores, optimiza los recursos que le han sido asignados, ejecuta las actividades dentro del tiempo requerido, presenta trabajos en forma limpia y organizada, no se presentan reclamos y otros.**

- **Mapas de momentos de la verdad: consiste en un mapa en donde se evalúan los puntos clave, en que el cliente tiene contacto directo con el trabajador; es de suma importancia considerar los puntos de contacto directo, para que el cliente tenga una percepción inicial positiva, cuando reciba un servicio por parte de la empresa.**

1.4.2 Técnicas para evaluar la eficiencia del trabajador

Debe tomarse en cuenta y reconocerse que el desempeño en el trabajo, no sólo se traduce en términos de capacidad, habilidad y conocimientos, sino asimismo en el carácter y la personalidad de quien se encuentra en el puesto de trabajo. Si una persona está a gusto en sus labores, es un elemento más para que se desempeñe eficientemente, ya que está haciendo lo que desea hacer. Como no es posible contar con la certeza de que la ejecución de las diferentes labores es satisfactoria, se recurre a la evaluación para disponer de un medio para controlar el desempeño eficiente.

Las variables que se ponderan regularmente son: volumen de las unidades producidas, la calidad de las mismas, tiempo utilizado en producirlas, sentido de responsabilidad, iniciativa, colaboración, conocimiento del trabajo, exactitud, experiencia, etc.

Es fácil apreciar que parte de las características mencionadas no son susceptibles a una medición cuantitativa, de la misma manera hay que tomar en cuenta que la actividad que se realiza puede verse afectada por causas externas a las personales, así pues la evaluación debe ser conducida con mesura, para no alterar la objetividad y motivar una baja en la ejecución futura.

Dentro de las técnicas de evaluación de la eficiencia, se cuenta con:

- *Calificación de méritos: su fundamento consiste en enumerar individuos contra características o viceversa, utilizando puntuaciones preestablecidas para cada escala, las que pueden ser conocidas por las personas involucradas, o ser del dominio*

exclusivo del Departamento de Personal, para evitar malos entendidos.

- ***Observación Directa: consiste en observar a los trabajadores en sus distintas actividades, haciendo anotaciones de su desenvolvimiento personal en el puesto de trabajo, y en sus actitudes hacia compañeros, jefes o clientes.***
- **Auditoria de la Eficiencia:** tiene como finalidad detectar y prevenir errores de la organización, por lo que deben efectuarse en todas las áreas que estructuran la empresa, para que a partir de las investigaciones se hagan las correcciones necesarias y se logre una marcha armónica.

Las empresas bancarias que utilizan el auditaje lo hacen bajo tres modalidades, que están sujetas a las convicciones y posibilidades de cada empresa:

- 1. Utilizan personal que trabaje directamente en el banco, para lo cual es necesario un entrenamiento previo, acerca de las técnicas y procedimientos usuales.***
- 2. Contratan empresas que presten este tipo de servicio, y que proveerá resultados más objetivos y de mayor credibilidad.***
- 3. Aplican un proceso mixto, utilizando personal idóneo y asesores externos.***

Una vez seleccionada la modalidad, la siguiente etapa es determinar la fuente de datos, para programar el trabajo y las herramientas que se van a utilizar en las mediciones. Luego un análisis e interpretación de los resultados.

Otra herramienta que posee la Auditoria es la encuesta de actitud, que le ayuda al personal a expresarse en cuanto a lo que piensan y sienten del proceso en que se encuentran inmersos, y de la forma en que actúan. Advierte el carácter de cambio que la empresa ejerce para el mejoramiento a todo nivel de las relaciones que existen en un proceso de trabajo.

Si una vez aplicados los métodos para la evaluación de personal, se encontrara una actividad laboral con poca eficiencia, antes de tomar medidas radicales, es necesario considerar otros factores muy importantes como los psicológicos y el medio ambiente de trabajo, los que en la mayoría de los casos no son tomados en cuenta al cuantificar el desempeño, debido, a su naturaleza, y se complementan con una revisión de procedimientos de selección de personal, de elementos motivacionales en la práctica y planes de capacitación, ya que es probable que el origen del problema proceda de estas fuentes.

1.4.3 Técnicas para evaluar la productividad del trabajador

Son procedimientos giran alrededor del trabajador y son destinados a incrementar la productividad, en su mayoría, están compuestos por técnicas que se aplican individualmente o a todo un grupo. Entre ellas están:

- **Capacitación:** es el método para mejorar la productividad humana aumentando el nivel de habilidades de los empleados. Busca el cumplimiento de las demandas de crecimiento y cambio.
- **Evaluación del desempeño:** mide los resultados obtenidos por el trabajador, con base en metas y estándares planificados, mejorando la calidad y cantidad del trabajo, siempre que se retroalimente a las personas en aquellos aspectos o áreas que necesitan ser mejorados. Dentro de las técnicas utilizadas bajo este concepto también, se pueden mencionar la rotación del trabajo, la curva de aprendizaje, el desarrollo de habilidades, la supervisión de calidad, el reconocimiento, etc.
- **Calidad de vida en el trabajo:** CVT es un campo interdisciplinario de investigaciones y acción que combina psicología, sociología industrial y organizacional, ingeniería industrial, desarrollo organizacional, motivación, liderazgo y las relaciones industriales. Aunque la CVT cobró fama en la década de 1970, en la actualidad, hay cientos de estudios de casos y programas prácticos.

Los empleados son los que están en mejor posición para identificar lo que enriquecería su puesto de trabajo, y que les permita incrementar su productividad.

El término calidad de vida en el trabajo CVT se refiere a los aspectos favorables y desfavorables de un ambiente laboral humano. El propósito fundamental es desarrollar ambientes favorables excelentes, tanto para las personas, como para la producción. La CVT produce un ambiente laboral más humano. Trata de cubrir, tanto las necesidades prioritarias de los trabajadores, como las de otro nivel. Busca emplear las habilidades más avanzadas de éstos y ofrecer un ambiente, que los aliente a mejorar sus habilidades.

La idea es que los trabajadores sean los recursos que serán desarrollados y no simplemente utilizados. Más todavía, el trabajo no debe tener condiciones demasiado negativas; no debe presionar excesivamente a los empleados; no debe perjudicar o degradar el aspecto humano del trabajador. El trabajo humanizado presupone que es preferible ofrecer lo mejor para los empleados, la tecnología y el ambiente. Por tanto, el mejor diseño será diferente para adaptarse a diversas situaciones de estas variables, y necesita un reajuste continuo, para mantener un equilibrio.

1.4.4. Técnicas para evaluar la motivación del personal

Existen varias técnicas de motivación, entre ellos están:

- **Retroalimentación:** es el método para evaluar las comunicaciones; esta palabra, tomada de la ingeniería, se refiere a la capacidad que tienen ciertas máquinas complejas (técnicamente sistemas) de evaluar su propio desempeño y corregirlo en caso de necesidad.

Todos aplicamos este principio en las comunicaciones humanas, pues siempre estamos alerta a cualquier indicio que nos diga si el oyente nos entiende; de otra manera, se introducen percepciones falsas, y errores. Las comunicaciones se hacen más rápidas y eficientes, cuanto mayor sea la cantidad de retroalimentación permitida.

Los mensajes escritos también son indispensables en las empresas, ya que las instrucciones largas y detalladas tienen que ponerse por escrito, para que la persona a la cual van dirigidas pueda estudiarlas con calma y consultarlas, y que también sirve de referencia para el transmisor. Teniendo una comprensión un poco más clara de lo que son las comunicaciones y de cómo el ser humano responde a ellas, se pueden tomar en cuenta ciertos parámetros para poder aplicar técnicas que permitan mejorar y evaluar la motivación de los trabajadores.

- **Entrevistas:** es un medio directo de obtención de información, donde la información es compartida con la persona entrevistada, para que tenga una idea más clara de lo que se espera de ella. Es un medio de obtener información eficaz y confiable. Entre las más usadas están:
 - ✓ **Entrevista preliminar:** es el tipo de entrevista en que las preguntas suelen ser capciosas y de carácter general; además el entrevistado puede dar una amplia información.

- ✓ **Entrevista de fondo:** se basa en preguntas específicas, que inducen a respuestas específicas. El evaluador debe aclarar cada pregunta, para asegurarse una respuesta correcta.

- ✓ **Entrevista de sondeo rápido:** se busca comprobar situaciones detectadas con anterioridad y que se desean abordar con diferentes puntos de vista. Suelen ser de mayor amplitud que la entrevista de fondo, pero más cortas.

- **Cuestionarios:** es el medio más utilizado para obtener información. Una ventaja del cuestionario es que es más fácil analizar los resultados que se obtienen a través de él, lo que permite una mayor rapidez en la formulación de conclusiones.

1.5 *Idiosincrasia del Trabajador Guatemalteco*

Comprender los valores culturales del guatemalteco implica entender los antecedentes históricos y la pluralidad étnica de nuestro país, porque nuestro presente es el resultado de nuestro pasado. A raíz de la conquista de Guatemala en el año de 1524, la historia de Guatemala ha sido la historia de una serie de invasiones. Guatemala es fruto de la fusión y choque de dos culturas; esto ha originado en los guatemaltecos un sentimiento de ambivalencia, pues a la vez que somos conquistados, somos conquistadores; conservamos características raciales del indígena y al mismo tiempo hablamos español; somos católicos pero aún prevalecen rituales paganos; por una parte se ama y se admira al extranjero (imagen del conquistador) y, por otro lado, esto ha propiciado que se le odie; no existe identidad nacional, lo que se refleja en la imitación de costumbres extranjeras y en la discriminación de que es

objeto el indígena en su propio país. Aunque se postula con orgullo el pasado indígena, nos avergonzamos del presente.

Más que por niveles de desarrollo, Guatemala está separada de los países del primer mundo por su lenguaje, su religión, su raza y su historia. Como individuos seguimos atrapados en las tradiciones de ascendencia, ni somos españoles, ni somos indígenas, somos mestizos, pero no aceptamos el mestizaje.

En este contexto, pocos son los guatemaltecos que se sienten orgullosos de serlo, lo que se manifiesta primordialmente cuando llega a ocupar una posición de poder y decisión, ya sea en sector público o privado; poco importan los intereses de Guatemala, lo que interesa es el beneficio individual.

Muchos guatemaltecos aún creen que nuestro país es una colonia a la que hay que explotar, lo que se hace patente en la corrupción que existe en todos los ámbitos; basta recordar el enriquecimiento exagerado de algunos funcionarios mediante el uso ilegal de los recursos financieros del país, para comprobar que no existe ningún nacionalismo.

Influencia y presión externa a la familia

La familia como unidad base de la sociedad se encuentra bajo la presión constante de mitos culturales, que han pasado de generación en generación y de eventos sociales que ocurren en el presente. Estas dos variables ayudarán a entender cómo es, que cada uno de los elementos de la familia con una educación igual, modelos parecidos, vivencias en grupo, etc., pueden llegar a ser tan diferentes y adoptar en muchos casos pautas de conducta muy diferentes a las del hogar.

La herencia cultural que hemos recibido de nuestros antepasados está plagada de ideas erróneas acerca de la vida y cómo vivirla. Quizá el punto que mejor ejemplifica y uno de los más importantes que puede mencionarse es que la gente siempre está esperando las cosas ya consumadas: esperan aprender sin estudiar; querer vivir en una residencia, pero no trabajar; esperar sacarse la lotería, sin comprar billete; exigir una esposa e hijos maravillosos, cuando no se es buen esposo o padre. Esta actitud del “yo merezco todo, pero no hago nada por lograrlo”, es una de las actitudes que más afectan la vida familiar y laboral, ya que es la fórmula perfecta para rechazarnos a nosotros mismos y a la realidad que vivimos cotidianamente.

En la mayoría de los países latinoamericanos, se padece de graves problemas que no permiten disfrutar de libertad y paz; en general tenemos:

- Un alto porcentaje de personas con un nivel de vida debajo del mínimo decoroso.
- Un muy alto nivel de precios, en general, en comparación con el poder adquisitivo del ingreso del pueblo.
- Un ambiente hostil, de agresión y corrupción, que roba la tranquilidad, impide la concentración en el trabajo y desvía recursos de los aspectos nobles.

A pesar de que resulta difícil establecer rasgos comunes en las distintas clases y grupos de población, a continuación se describen algunas

características generales, que prevalecen en una gran parte de los guatemaltecos.

Inseguridad y desconfianza. Las circunstancias históricas, la colonización y la explotación han originado recelo, desconfianza y una gran falta de seguridad hacia los demás. Esto se manifiesta en el excesivo formalismo y cortesía que prevalece en las comunicaciones utilizando un lenguaje oscuro y formal, que encubre sus emociones y evita el compromiso que implica el uso de un lenguaje llano.

Falta de identidad nacional. El mestizaje, la colonización y el sentimiento de ambivalencia en el guatemalteco originan que éste sienta una solidaridad mínima hacia la sociedad y su país. Corrupción, contaminación, indisciplina, improductividad, son producto de la falta de identidad nacional. La imitación primero de los españoles y luego de los estadounidenses, son rasgos característicos del sentimiento de inferioridad y denigración del guatemalteco y de nuestra escasa identidad nacional. Es inútil exigir productividad y calidad, si no existe amor hacia el país en el que está inmersa la empresa.

Indiferencia ante la muerte. El culto por la muerte, la indiferencia ante la vida, la creencia de que todos los acontecimientos están predeterminados y de que al fin y al cabo todo va a morir, forman parte de la mística del guatemalteco. De la indiferencia ante la muerte, surge la indiferencia ante la vida. Esta concepción de temporalidad justifica la indisciplina y el desorden que prevalecen en cualquier ámbito. Así los empresarios prefieren utilidades a corto plazo, los individuos prefieren gastar su dinero en lugar de ahorrarlo. De hecho, una de las posibles causas de indiferencia ante el trabajo es la indiferencia ante la vida.

Desorden. Las características anteriores originan la indisciplina y el desorden, ya que predomina el gusto por improvisar y crear más que por esforzarse. El clima benéfico y la accesibilidad a los recursos naturales influyen también en el escaso interés por el esfuerzo, el orden y el trabajo.

Por tanto, un alto porcentaje de los trabajadores guatemaltecos refleja, en diferentes formas y grados, características que invariablemente afectan su desempeño en el trabajo, manifestándose en una productividad media o baja, donde no se hace el menor esfuerzo por mejorarla, en un pobre compromiso con la empresa a la que pertenece, en una comunicación poco eficiente lo que no permite un adecuado desenvolvimiento de las partes involucradas, en una motivación casi nula, que se refleja en un escaso sentimiento de pertenencia y en la prestación de servicios, donde muchas veces la calidad deja de ser importante.

Aunque no todos los guatemaltecos poseen estas características, prevalecen en gran parte de la población. Es necesario fomentar la conciencia del valor de la cultura chapina y el orgullo y amor por la patria, para así obtener mayor solidaridad y compromiso ante las empresas. En la medida en que se superen los sentimientos de inseguridad y desconfianza, se establecerá una comunicación más sincera que propicie la lealtad y el entusiasmo, lo que a su vez incidirá en la calidad y productividad, de las empresas.

Se hace notar que para promover una cultura de calidad y productividad en el ámbito nacional, es necesario diseñar programas acordes con los rasgos culturales de la sociedad. Una de las causas más frecuentes del fracaso, cuando se pretende un cambio de cultura organizacional, es la adopción indiscriminada de esquemas administrativos extranjeros, sin tomar en cuenta la cultura del país.

A pesar de que el guatemalteco no sea ni más ni menos inteligente que los japoneses o los estadounidenses, lo cierto es que en otros países existen índices de productividad más elevados que en el nuestro, independientemente de las ventajas históricas que los países desarrollados presentan en relación con los subdesarrollados; lo cierto es que nuestro país es rico en recursos y pobre en resultados. Justificar nuestra improductividad en el hecho de que dependemos económicamente de potencias extranjeras, es absolutamente inútil. Tenemos el compromiso de reconocer que somos un país mal administrado y que gran parte de la problemática económica de nuestras naciones, se deriva no de factores externos, sino de nuestra escasa productividad y calidad, de tal forma que en la medida en que aceptamos la responsabilidad de nuestros actos tendremos la posibilidad de promover el desarrollo económico, el progreso del país e indiscutiblemente el mejoramiento de todos nuestros recursos.

Es necesario y muy importante educar a la población, desde los grados escolares, dándole una preparación para el trabajo, un mejor desarrollo de sus habilidades y creatividad, y cultivar valores que les impulse a mejorar continuamente, tanto en el aspecto personal, como en el laboral; se complementa esto, una cultura de calidad dentro de la empresa, lo que logrará un recurso humano con mejores herramientas para desempeñarse con eficiencia y calidad.

2. INVESTIGACION DE CAMPO

En Guatemala, los servicios que prestaba la mayoría de las empresas, a través de sus empleados en cualquier sector, satisfacían las expectativas de las personas, pues se les atendía con educación, prontitud, eficiencia y por qué no decir con cierta calidad en la atención a los clientes, pero con el correr del tiempo pocas son las empresas que se preocupan porque su personal brinde un buen servicio, indiferentemente del ramo al que pertenezca. Aun con los avances tecnológicos y los conocimientos adquiridos en el aspecto laboral, la calidad del recurso humano ha ido decayendo.

Existe una gran variedad de empresas nacionales, dedicadas a crear productos y/o a prestar servicios; el presente trabajo está orientado a las empresas de prestación de servicios y dentro de las diferentes empresas de servicios y con el fin de delimitar mejor el problema, la que se eligió para ser estudiada es la empresa bancaria; dentro de las razones que se consideraron están: que son empresas de larga trayectoria y que aún se mantienen en el mercado; son empresas que prestan un servicio directo al cliente y que entre sus clientes se encuentran todas las personas, sin distinción de su condición social, estado civil, género, etc.

Las empresa bancarias en Guatemala, al igual que muchas otras han tenido altibajos, pues algunas han ido creciendo, mientras otras han sido cerradas por malversación de fondos y otras más se han fusionado, pero lo que permanece en todas es que han manejado recurso humano y que su fin primordial es la prestación de un servicio.

2.1 Definición del problema

Un recurso humano con buen desempeño, con una actitud adecuada, eficiente y productivo, motivado y con un concepto claro de calidad, debe ser no solamente una casualidad, sino más bien un conjunto de elementos externos e internos al trabajador, donde se involucran por ejemplo la actitud personal, la capacitación, la preocupación por parte de la administración y otros factores más, pues no se puede olvidar a los trabajadores, cuya respuesta al trabajo si es adecuada y positiva, aun en condiciones similares o desfavorables.

De lo anterior se puede definir el problema de la siguiente manera: ¿existen en las empresas bancarias procesos que indique que la administración se interese por la calidad del recurso humano?.

2.2 Determinación del universo

Se consideró a las empresas bancarias nacionales, tanto por el tamaño, como por la antigüedad y el número de trabajadores, tomando en cuenta a los empleados de mandos medios y a los subalternos

2.2.1 Tipo de Empresa

Se tomó como universo a los 24 bancos nacionales legalmente constituidos y debidamente autorizados por la Superintendencia de bancos, de los cuales 16 de ellos accedieron a colaborar con la presente investigación

Se decidió escoger a las empresas bancarias, primeramente por su capital y su antigüedad. Esto es con el fin de observar, si las empresas más

grandes y/o las que se han mantenido más tiempo en el mercado, sí se interesan por la calidad de su personal y si están al día en cuanto a conocimientos para mejorar el desempeño y la motivación de su recurso humano, utilizando técnicas de control y evaluación. Y segundo, porque el servicio que prestan es directo; esto es con el objeto de conocer la importancia que tiene para los bancos, en cuanto a que su personal preste un servicio adecuado para sus clientes.

Para el trabajo de campo, se clasificó a la población de la siguiente manera: la primera clasificación corresponde al sector productivo terciario o de prestación de servicios, el tipo de empresa; para la prestación de servicios seleccionado fue: bancos del sistema nacional, el que a su vez se clasificó en empresas grandes, medianas y pequeñas, tomando como referencia el capital de las mismas; también se consideró el tiempo que tienen de funcionar, clasificándolas en empresas antiguas, medianas y jóvenes, y para complementar la información el número de empleados por banco.

2.2.2 Nivel de Trabajo del personal

Se dividió en dos niveles: el primero es el que corresponde a mandos medios (jefes, ingenieros y gerentes) y el segundo a subalternos (cajeros, secretarias, pagadores-receptores, personal de ventas, técnicos en computación y otros).

2.2.3 Tamaño de la empresa

Para el tamaño de las empresas bancarias, se consideró el capital acumulado y para complementar la información sobre las mismas se tomó en cuenta: el tiempo de servicio y el número de trabajadores promedio por banco; los rangos se tomaron así:

Por capital acumulado:

- Empresas pequeñas de Q.100,000 a Q.1,000,000
- Empresas medianas de Q.1,000,001 a Q.2,000,000
- Empresas grandes, capital mayor a los Q.2,000,000

Por tiempo de servicio:

- Empresas nuevas de 1 a 10 años de labores.
- Empresas medianas de 11 a 25 años de labores.
- Empresas antiguas de más de 25 años de labores.

Por número de trabajadores: en este caso, se advierte que el número de empleados no tiene una correspondencia directa al capital de la empresa.

- En empresas pequeñas, el número de trabajadores oscila entre: 20 y 720
- En empresas medianas, el número de trabajadores oscila entre: 70 y 600
- En empresas grandes, el número de trabajadores oscila entre: 480 y 2,300

La tabla I muestra a los bancos del sistema clasificados, según su antigüedad y su tamaño. La tabla II muestra las 16 entidades bancarias que accedieron a responder la encuesta.

Tabla I: Clasificación de los bancos, de acuerdo con su fecha de **apertura y su capital activo y número de trabajadores**

ENTIDADES	FECHA DE APERTURA	CAPITAL ACTIVO EN Q	No. DE TRABAJADORES
1. De Occidente, S.A.	25/05/1881	3,814,879	743
2. Crédito Hipotecario Nacional *	06/10/1930	2,775,152	695
3. AgroMercantil de Guatemala, S.A.	01/07/1946	4,237,804	941
4. Inmobiliario, S.A.	13/12/1958	855,685	294
5. G & T Continental, S.A.	03/09/1962	9,645,983	2,028
6. De los Trabajadores	01/02/1966	938,374	591
7. Industrial, S.A.	17/06/1968	12,153,726	1,801
8. De Desarrollo Rural, S.A.	03/05/1971	5,565,143	2,209
9. Internacional, S.A.	12/07/1976	1,835,268	528
10. Del Café, S.A.	16/10/1978	6,470,646	1,927
11. Del Quetzal, S.A.	23/11/1984	1,223,083	421
12. De Exportación, S.A.	16/12/1985	2,312,184	485
13. Reformador, S.A.	26/11/1990	3,314,403	632
14. Uno, S.A.	04/03/1991	1,136,033	75
15. Corporativo, S.A.	01/06/1992	652,891	86
16. De Comercio S.A.	01/06/1993	960,980	541
17. ViviBanco, S.A.	22/11/1993	244,345	181
18. De la República S.A.	07/02/1994	725,679	337
19. SCI, S.A.	26/01/1995	573,681	125
20. Americano, S.A.	20/03/1995	168,409	27
21. Privado para el Desarrollo. S.A.	17/05/1995	225,333	163
22. De Antigua, S.A.	21/07/1997	273,615	713
23. De América Central, S.A.	29/12/1997	1,068,093	254
24. Cuscatlán de Guatemala, S.A.	02/08/1999	1,383,379	170

Fuente: Superintendencia de Bancos: Boletín Mensual de Estadísticas del Sistema Financiero. Y Publicación Mensual, correspondiente a los meses de abril y junio de 2003, respectivamente.
*Incluye las operaciones del Banco del Ejército, S.A. por fusión, formalizada a partir del 15 de abril del 2003.

Tabla II. Clasificación de los bancos encuestados, de acuerdo con su tamaño, antigüedad y número de trabajadores

ENTIDADES	TAMAÑO	ANTIGUEDAD	No. DE TRABAJADORES
1. De Occidente, S.A.	Grande	Antiguo	Grande
2. Crédito Hipotecario Nacional*	Grande	Antiguo	Grande
3. AgroMercantil de Guatemala, S.A.	Grande	Antiguo	Grande
4. G & T Continental, S.A.	Grande	Antiguo	Grande
5. Industrial, S.A.	Grande	Antiguo	Grande
6. Reformador, S.A.	Grande	Mediano	Grande
7. Del Café, S.A.	Grande	Antiguo	Grande
8. Internacional, S.A.	Mediano	Antiguo	Mediano
9. Del Quetzal, S.A.	Mediano	Mediano	Mediano
10. Uno, S.A.	Mediano	Mediano	Mediano
11. Inmobiliario, S.A.	Pequeño	Antiguo	Pequeño
12. De los Trabajadores	Pequeño	Antiguo	Pequeño
13. De Comercio, S.A.	Pequeño	Joven	Pequeño
14. ViviBanco, S.A.	Pequeño	Joven	Pequeño
15. De la República	Pequeño	Joven	Pequeño
16. De Antigua, S.A.	Pequeño	Joven	Pequeño

Fuente: Tabla 1.

2.3 Objetivos de la investigación de campo

- Determinar cómo se juzga la calidad del personal en las entidades bancarias.
- Determinar qué técnicas se emplean para controlar y evaluar la calidad, la productividad, la eficiencia y la motivación del recurso humano.

- Determinar si los jefes o gerentes son personas orientadas a la prestación de un servicio de calidad, tanto a clientes internos como externos.
- Determinar si existe retroalimentación para el personal, en cuanto a las evaluaciones a que se les practican.
- Determinar si el empleado bancario es capacitado y motivado dentro de la empresa.

2.4 Metodología

Se realizaron encuestas dirigidas a los dos niveles de personal establecidos, las que se diseñaron y estructuraron para poder obtener información relacionada con los parámetros y objetivos planteados.

2.4.1 Descripción de la metodología a utilizar

La investigación se efectuó en oficinas centrales y en las agencias de los bancos, y fue seleccionado el personal de mandos medios y personal subalterno; Se encuestó a jefes o gerentes de recursos humanos, considerando que, por sus funciones tiene un mayor conocimiento y manejo del tema en cuestión. Y el personal subalterno, pues ellos conocen a sus jefes y los estilos de liderazgo que utilizan, si son motivadores y si sus actitudes contribuyen a la calidad.

Para la encuesta a mandos medios, se consideró una encuesta por banco en oficinas centrales o en agencias, entrevistando al gerente de personal, jefe o persona encargada de recursos humanos, y para la encuesta a subalternos, se tomó una muestra de 90 empleados, seleccionados al azar y se muestreó en los bancos que accedieron a colaborar.

Las encuestas, dan a conocer no sólo el interés que tiene la administración sobre su recurso humano, sino a la vez cómo perciben los subalternos a sus jefes y a la empresa en general.

La técnica que se utilizó para la recolección de información de datos fue por medio de dos cuestionarios estructurados y dirigidos, aplicados a las empresas por vía personal, fax y E-mail. Se consideraron variables como desempeño, eficiencia, productividad, motivación, actitud y calidad, que son las variables, tanto internas como externas al trabajador. Recabada la información de las encuestas, se procedió a la utilización de las técnicas estadísticas, para poder ordenar, tabular, construir cuadros y/o gráficos estadísticos y hacer un análisis de esta información.

2.4.2 Diseño de la encuesta

La encuesta dirigida a mandos medios se diseño dividiéndola en dos partes; la primera parte brindará información sobre aspectos generales de la empresa como el tamaño, el tiempo que lleva operando, qué persona se encarga de manejar el personal, su posición y su grado académico, cómo evalúan al personal que ingresa por primera vez a la empresa, si tienen planificación y de qué tipo y las causas de rotación del mismo. En la segunda

fase, se da énfasis a la evaluación del personal, a su motivación por medios económicos y a la forma de evaluar su calidad.

La encuesta dirigida a los trabajadores se diseñó para brindar información sobre el estilo de liderazgo y las actitudes de los jefes, el ambiente de trabajo, las actitudes de los empleados hacia el trabajo y el banco, y si existe evidencia de capacitación, evaluaciones, valores, calidad en el servicio, motivación y retroalimentación.

Las boletas de encuesta se desarrollaron pensando en factores importantes, tales como:

- Actitudes de la empresa hacia su personal y actitud del personal hacia el servicio.
- Evaluaciones de la capacidad y el desempeño del personal.
- Capacitación de calidad.
- Mejoras salariales y programas promocionales.
- Actitudes de la empresa, hacia la adquisición de personal con requerimientos de calidad
- Servicio que presta la empresa, visto a través de los ojos del cliente interno.

Estos factores fueron tomados en cuenta por las siguientes razones:

Es necesario considerar qué actitud tiene la empresa hacia su personal, en cuanto a calidad en el servicio, con el fin de observar si en realidad existe un interés profundo por la misma; interés que consistirá en hacer evaluaciones periódicas del desempeño del personal, facilitar capacitación, hacer un análisis de sueldos competitivo y tener una filosofía de contratación de personal, que le permita adquirir personal orientado hacia el servicio de calidad.

Es importante observar cuán relevante es para los empleados prestar un servicio de calidad, pues del conocimiento de estos aspectos se puede tener una visión general de lo que es importante en cuestiones de calidad, tanto por parte de la empresa, como por parte los empleados.

En la encuesta a mandos medios y a subalternos, se encuentran preguntas donde se consideraron los parámetros establecidos en el capítulo 1, concernientes a calidad, con preguntas relacionadas al desempeño con exactitud y esmero; a eficiencia en cuanto a destreza y habilidades y especialmente a motivación, respecto a la actitud del empleado hacia el banco y del banco hacia sus trabajadores; si el ambiente de trabajo es agradable y si existe una comunicación adecuada de superiores a subalternos y viceversa; y de una manera indirecta, pero combinada con calidad, eficiencia y motivación los parámetros de productividad.

El instrumento de recolección de datos (las encuestas) se presenta en el apéndice.

3. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1 Presentación y análisis de resultados en cuanto a calidad, motivación, productividad y eficiencia de la encuesta realizada a jefes.

La presentación y el análisis de los resultados del trabajo de campo, referentes a calidad, motivación, productividad y eficiencia, se detallan a continuación. Considerando que se encuestó a un 66% de la población, los resultados arrojados son:

Tabla III. Grado académico y puesto desempeñado que ocupa la persona que administra los recursos humanos

GRADO ACADÉMICO	PUESTO DESEMPEÑADO				
	Jefe de R.H.	Jefe de Personal	Gerente de R.H.	Depto. de R.H.	Director de R.H.
LICENCIATURA					
Lic. en Admón. De Empresas	2				3
Lic. en Psicología			3		
Ingeniería Industrial					1
Lic. en Admón.					
Lic. en Ciencias Económicas	1				
Lic. en Admón. De R.H.	1				
Abogado y Notario	1				
MAESTRÍA					
En Admón. De Empresas			3		
En Recursos Humanos			1		

Fuente: Encuesta realizada

El personal en su mayoría está administrado por gerentes y jefes de R.H., el 100% de los encuestados tienen estudios superiores, pues cuentan con grado a nivel de licenciatura (Ciencias Económicas, Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Psicología, Administración de Recursos Humanos); un 20% tienen además maestría (Administración de Empresas, y/o en Recursos Humanos), lo que pone de manifiesto que el personal se encuentra bajo el cuidado de profesionales, y que una parte de estos cuenta con una especialización; pero no se debe descuidar la idea de que muchos de los jefes pueden ser profesionales graduados recientemente y, por tanto, sin toda la experiencia necesaria para tratar tan delicado recurso, o simplemente personas con mucha experiencia en cuanto a conocimientos teóricos, pero con una calidad humana muy escasa

Tabla IV. Plazos de los planes para el desarrollo del R. H. y su relación con la antigüedad de los bancos

Plazo	Antigüedad		
	Jóvenes %	Medianas %	Antiguas %
Largo	35.0	18.75	50.0
Mediano	45.5	12.5	31.25
Corto	19.5		18.75
No contestó		68.75	

Fuente: Encuesta realizada

Tabla V. Planificación del R. H. y su relación con el tamaño de las empresas bancarias

Tipo de plan	Tamaño de la empresa		
	Grandes %	Medianas %	Pequeñas %
Formal	66.25	70.5	67.3
Informal	15.5		
No contestó	18.75	29.5	32.7

Fuente: Encuesta realizada

Pregunta 7.

¿A qué pruebas se someten las personas que por primera vez ingresan a recursos humanos?

- 1) Pruebas integradas* 77%
- 2) Pruebas psicológicas 19%
- 3) Pruebas numéricas 4%

*(psicológicas, numéricas, y habilidad verbal).

La mayor parte de las empresas bancaria, utilizan más de un tipo de examen, lo que sugiere una evaluación integral en la selección del recurso humano.

Pregunta 8.

¿Con qué frecuencia realizan rotación de personal?

- 1) Cada seis meses 50%
- 2) Cada mes 19%
- 3) Según necesidad 13%
- 4) Cada semana 9%
- 5) No contestó 9%

Casi la mitad de los bancos hacen cambios en su personal cada seis meses, y el resto lo hace en un tiempo más corto, lo que indica que la rotación de personal es alta; esto genera altos costos para el banco y poca estabilidad laboral para los trabajadores.

Pregunta 9.

¿Cuál es la causa por la cual el personal es dado de baja en la empresa?

- 1) Encuentran un mejor empleo 9%
- 2) No cumple con las expectativas de la empresa 40%
- 3) Las dos razones anteriores 51%

A simple vista, pareciera ser que aun contando con pruebas para seleccionar empleados adecuados, reforzado con programas de capacitación y mejoras salariales y sin perder de vista el costo que involucra la rotación de personal, el mismo no llena las expectativas de la empresa, y además los empleados no se sienten motivados a permanecer en la empresa, lo que los impulsa a buscar otras oportunidades de trabajo.

Resultados de la investigación de campo, sobre los aspectos de las empresas bancarias relativos a formas de evaluación de calidad, eficiencia, productividad y motivación.

Pregunta 10.

¿En la empresa se realizan evaluaciones a nivel de?

- 1) Mandos medios 44%
- 2) Subalternos 36%
- 3) No evalúan 14%
- 4) Administradores 6%

Para la realización de evaluaciones en los bancos, se observa preferencia por mandos medios y subalternos, ya sea de forma combinada o cada uno por separado, lo que indica que las evaluaciones a todo nivel, no están contempladas en empresas bancarias.

Pregunta 11.

Si no se evalúa al personal, ¿cuál es la razón?

- 1) No hay personal para dicha función 40%

- | | |
|----------------------------|-----|
| 2) Políticas de la empresa | 40% |
| 3) Período de prueba | 20% |

Las empresas que no evalúan dan, como razón de peso, que no es necesaria esta actividad, y no asignan personal por considerarlo un gasto innecesario.

Pregunta 12.

Si realizan evaluaciones, ¿cuál es el motivo para hacerlas?

- | | |
|-----------------------------|-----|
| 1) Evaluación de desempeño | 43% |
| 2) Reevaluación del puesto | 31% |
| 3) Medir eficiencia | 4% |
| 4) No realizan evaluaciones | 22% |

Las evaluaciones sirven mayormente para decidir sobre ascensos y capacitaciones del personal, seguidamente para decidir si las funciones del puesto necesitan alguna mejora y en un porcentaje mínimo, para medir la eficiencia de los trabajadores.

Pregunta 13.

¿Las evaluaciones del personal se hacen de manera?

- | | |
|----------------|-----|
| 1) Formal | 76% |
| 2) Informal | 0% |
| 3) No se hacen | 24% |

Los bancos que evalúan lo hacen de manera formal, lo que indica que utilizan métodos o procedimientos específicos para esta actividad; ninguno evalúa de manera informal y otros simplemente no evalúan.

Pregunta 14.

¿Qué puesto ocupa la persona que realiza las evaluaciones?

- 1) Jefe de reclutamiento 67%
- 2) Director de R.H. 9%
- 3) Jefe de control de calidad 5%
- 4) No evaluó 19%

Las evaluaciones son realizadas por personal capacitado, pues en su mayoría son jefes de reclutamiento; solamente un encuestado es jefe de control de calidad y dos son Directores de R.H..

Pregunta 15.

Para evaluar a los subalternos que procedimientos y/o métodos utiliza y ¿cuál es la razón para utilizarlos?

A. Métodos

- 1) Evaluaciones combinadas 47%
- 2) Supervisión directa 24%
- 3) Evaluaciones de desempeño 11%
- 4) Resultados esperados 5%
- 5) No contestó 13%

Casi la mitad de los encuestados utiliza las evaluaciones combinadas (supervisión directa, evaluaciones de desempeño y resultados esperados), lo

que permite obtener una mayor cantidad de información, para la toma de decisiones; la otra mitad de los encuestados está dividida entre quienes usan un método en particular y quienes no evalúan. Las evaluaciones de desempeño son poco utilizadas, lo que sugiere que esta herramienta tan valiosa no es aprovechada al máximo, y se pierde información que redundaría en mejoras en los bancos a todo nivel, pero especialmente hacia su recurso humano.

B. Razones para utilizar ciertos métodos

- 1) No contestó 47%
- 2) Retroalimentación al evaluador 25%
- 3) Retroalimentación al personal 9%
- 4) No evaluó 19%

Un aspecto importante que sale a luz, es que casi la mitad de la población encuestada, no da razón alguna de por qué escoge determinado método de evaluación, y deja entrever una falta de objetivos claros, no sólo a nivel de técnicas utilizadas, sino del fin último de estas evaluaciones.

Pregunta 16.

Para mejorar la calidad de los servicios en la empresa, lo mejor que se puede hacer es cambiar las actitudes y habilidades del personal y ¿por qué razón?

- 1) A todo nivel 51%
- 2) Subalternos 23%
- 3) Gerentes 19%
- 4) No contestó 7%

En lo que respecta al cambio de actitudes y habilidades para mejorar la calidad de los servicios, en las empresas bancarias, los que optaron por el cambio a todo nivel basaron su respuesta en que, un cambio cultural de calidad debe abarcar a todos los integrantes de la empresa; los que optaron por cambios en subalternos dieron como razón de más peso: que ellos están más involucrados en el servicio al cliente; los que optaron por cambios para gerentes la razón más importante fue motivar a los subalternos, pues el ejemplo del jefe debe servir a los trabajadores que dependen de él.

Pregunta 17.

¿Se cuenta con programas que incluyen cursos de capacitación y desarrollo del personal?

- 1) Sí 90%
- 2) No 10%

Para las empresas bancarias tanto la capacitación como el desarrollo del personal es importante para brindar un mejor servicio al cliente.

Pregunta 18.

¿Se cuenta con programas promocionales y de mejoras salariales?

- 1) Sí 95%
- 2) No 5%

Dos conceptos importantes de motivación para el personal como son, programas de promociones y mejoras salariales, se aplican en más del 90% de las empresas, lo cual da muestras de una preocupación por parte empresa para el recurso humano.

Pregunta 19.

¿Cómo se juzga la calidad del personal en la empresa?

- 1) Actitud del empleado 0%
- 2) Respuesta del cliente 4%
- 3) Supervisión directa 38%
- 4) Combinación de las anteriores 58%

Todas las empresas bancarias juzgan la calidad de sus trabajadores, y aplican técnicas de evaluación y control de la calidad; algunas utilizan una o dos técnicas, y otras, las más interesadas, emplean varias a la vez; lo que deja un espacio a la duda es si todos los bancos, con la información de las evaluaciones de la calidad, proceden a la toma de decisiones para mejorar aspectos relacionado con la calidad del personal, o si simplemente archivan esta información.

Tabla VI. Profesión de los jefes de R. H. y técnicas de evaluación y control de calidad que utilizan

Profesión	Técnicas						
	Evaluación desempeño	Buzón sugeren.	Bench.	Libreta de calificación	Supervisión directa	Todas las anteriores	Otras
Psicólogo	1	1	1	1			
Admón. Empresas	1	5	1	2	1		4
Ingeniero Industrial		1					
Abogado	2	2	1	1			
Economista		1					
Admón. En R. H.					1		
Master en Admon.	1	1		2			
Master en R. H.	1				1	2	

Fuente: Encuesta realizada

Los profesionales, con maestría en Recursos Humanos, son los únicos que utilizan las técnicas combinadas para la evaluación y control de la calidad; los administradores utilizan las técnicas separadamente y se valen de otras (libro de controles y record, TQM, auditoria de la eficiencia). Los otros profesionales, incluyendo aquellos que tienen maestría en administración, utilizan las técnicas separadamente.

Ún con el correr de los años, muchas de las empresas bancarias siguen utilizando estilos administrativos clásicos más que de vanguardia, posiblemente sea porque su cambio cultural se han dando muy paulatinamente y/o porque sus directivos simple y sencillamente consideran que su estilo de administración es adecuado y funcional, sin tomar en cuenta toda una gama de ventajas y mejoras, que obtendrían al implementar no sólo una cultura de calidad total, sino también métodos y técnicas que complementaran dicha cultura.

3.2 Presentación y análisis de resultados en cuanto a calidad, motivación, productividad y eficiencia de la encuesta realizada a trabajadores.

La presentación y el análisis de los resultados del trabajo de campo, de la encuesta destinada a personal subalterno referentes a calidad, motivación, productividad y eficiencia, se detallan a continuación.

Pregunta 1.

¿Qué puesto ocupa en el banco?

- 1) Receptor-pagador 37%
- 2) Otros* 26%
- 3) Secretaria 20%
- 4) Cajero 9%
- 5) Ventas 8%

*Incluye: técnicos en computación, auxiliar de compensación, de contabilidad, de archivo, de soporte técnico, de operaciones, operador nocturno y servicio al cliente.

Los trabajadores encuestados se encuentran en varios departamentos del banco, lo que da una visión más amplia de los diferentes ambiente de la empresa.

Pregunta 2.

¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el banco?

- 1) Menos de 1 año 17%
- 2) De 1 a 3 años 55%
- 3) De 4 a 5 años 15%
- 4) Más de 5 años 13%

Más de la mitad del personal encuestado tiene poco tiempo de trabajar en el banco, lo que sugiere una rotación alta, pues sólo un 13% tiene más de 5 años

Pregunta 3.

Si su jefe es una persona:

	Sí	No
1) Que sabe comunicarse	74%	26%
2) Que sabe escuchar	61%	39%
3) Que motiva e inspira	57%	43%
4) Lo propone para capacitaciones	55%	45%
5) Todas las anteriores	32%	

Aunque la mayoría de los trabajadores tiene un buen concepto de sus jefes, pues poseen una o varias cualidades, sólo el 32% de los encuestados tienen jefes con todas las cualidades de un buen líder, quien se preocupa de manera integral por el trabajador.

Pregunta 4.

¿Considera a su jefe como una persona con una actitud de calidad en cuanto a servicio al cliente?

- 1) Si 77%
- 2) No 23%

Para los trabajadores encuestados, un porcentaje alto de sus jefes, son personas que tienen una actitud de calidad al atender a los clientes, pues parte de su capacitación está orientada a la satisfacción del cliente, y que es un base

a su experiencia y conocimientos como los jefes no solo resuelven problemas, sino que se esfuerzan por prestar un mejor servicio.

Pregunta 5.

¿Si ya tiene un año o más de trabajar con la empresa, le han hecho evaluaciones de desempeño y por qué razón?

- 1) Si 52%
- 2) No 48%

Las evaluaciones de desempeño se realizan para un poco más de la mitad de los trabajadores encuestados y las razones que dan son: que sirven para mejorar, que son obligatorias y sólo un porcentaje mínimo contestó que sirven para mantener la calidad; la parte de los encuestados que no son evaluados dijeron que sus jefes no tienen tiempo o no se interesan por hacer evaluaciones de desempeño

Pregunta 6.

¿Le han hablado de los resultados de la misma, para que usted mejore o para felicitarlo?

- 1) Si 59%
- 2) No 41%

Un aspecto importante revelado en las encuestas es que, más de la mitad de los trabajadores evaluados, no conocen los resultados de sus evaluaciones, de lo que se deduce que no hay una retroalimentación, lo que evita un mejor desarrollo y mejoramiento del trabajador.

Pregunta 7.

Ud. Ha participado en cursos de capacitación y desarrollo, y ¿por qué razón?

- 1) Si 71%
- 2) No 29%

En lo que concierne a capacitación y desarrollo del personal, el trabajador recibe cursos, aunque solamente 10% de los empleados reciben cursos relacionados propiamente con calidad. De los que no han tenido capacitación, dicen que existe falta de preocupación por parte del banco, para capacitarlos en brindar un servicio con calidad; otros no contestan que razones tienen para no recibirlos.

Pregunta 8.

¿Ha recibido pláticas o cursos, para mejorar el servicio a los clientes?

- 1) Si 68%
- 2) No 32%

La utilidad de los cursos, según los trabajadores es: mejorar trabajo, conocimientos, aptitudes y el trato a los clientes. Entre los cursos que más destacan están: “Relaciones humanas” y “Motivación personal”, en menor escala “Cómo tratar al cliente”, “Inteligencia artificial” e “Inducción”, sólo el 10% de los encuestados mencionaron el curso “Calidad en atención al cliente”. Los que no han recibido pláticas o cursos se apoyan en que existe falta de preocupación por parte del banco para capacitarlos, y una gran parte de los encuestados no da razones para no recibirlos.

Pregunta 9.

¿Cuenta el banco donde usted trabaja con programas promocionales y de mejoras salariales?

- 1) Si 59%
- 2) No 41%

Más de la mitad de los encuestados respondieron que si cuentan con este tipo de programas y que es una buena forma de motivación. Los que no cuentan con este tipo de programas no aclaran los motivos, por los cuales el banco no cuenta con ellos.

Pregunta 10.

¿Le agrada el ambiente de trabajo?

- 1) Si 89%
- 2) No 11%

Casi un 50% de los encuestados no dieron una explicación del por qué les agrada el ambiente de trabajo; pocos dijeron que hacen el trabajo que les gusta, sienten estabilidad, o les agradan las instalaciones. A los que no les agrada el ambiente de trabajo dicen que el lugar es incómodo; existe hipocresía o hay poca solidaridad entre los compañeros. Existe un factor muy importante que se manifestó en algunas de las respuestas, donde las razones que se dan, dejan entrever que la motivación también puede venir del propio trabajador, la que se traduce en que aun cuando el ambiente de trabajo no es totalmente satisfactorio en todas sus dimensiones, el trabajador se educa y se capacita por sus propios medios y trata de mantener una actitud ejemplar en el trabajo, sin que por eso, reciba algún reconocimiento o motivación.

Pregunta 11.

¿Qué valores le inculcan en su trabajo?

	Si	No
1) Responsabilidad	39%	61%
2) Calidad	38%	62%
3) Disciplina	30%	70%
4) Todos	27%	73%
5) Otros*	18%	82%
6) Lealtad	16%	84%
7) Amor al trabajo	10%	90%

*Incluyen: honestidad, honradez y amabilidad.

Estos porcentajes revelan que ninguno de los valores inculcados por las empresas bancarias, tienen un profundo impacto en el trabajador y especialmente el valor de amor al trabajo que tienen solo un 10%, pues este valor motiva a que los otros se den con mayor facilidad, pues todos ellos integran una cultura de calidad.

Pregunta 12.

¿Considera que el banco donde usted labora es una empresa que toma en cuenta la calidad en el servicio y del trabajador?, explique porqué.

- 1) Si 70%
- 2) No 30%

Para los trabajadores, los bancos sí toman en cuenta la calidad en el servicio y la del trabajador, y pocos basan su respuesta en que como trabajadores prestan un buen servicio, pero la mayoría de los encuestados no respondieron por qué. Una razón podría ser que los bancos se preocupan o se interesan más por el cliente externo que por el interno.

Pregunta 13.

¿Cómo considera usted su comportamiento, su habilidad y su destreza en el trabajo?

- 1) Buena 66%
- 2) Excelente 25%
- 3) Regular 8%
- 4) Debe mejorar 1%

Un buen porcentaje de los trabajadores considera que está capacitado y tiene destreza y habilidad para realizar su trabajo de una mejor manera; sólo un pequeño porcentaje piensa que tendría que mejorar.

Pregunta 14.

¿Considera que la actitud de usted como trabajador, hacia el trabajo y la empresa es?

I. Actitud

- 1) Buena 63%
- 2) Excelente 19%
- 3) Regular 15%
- 4) Mejorar 3%

II. Razones

- 1) Se siente motivado 33%
- 2) Lo capacitan 17%
- 3) Lo evalúan 14%
- 4) Lo escuchan 8%

- 5) Le piden que trabaje con calidad 2%
- 6) Lo ignoran 3%
- 7) Otros 23%

Los trabajadores con actitud excelente y buena, coinciden en que sus jefes son personas educadas, saben escuchar, motivan, fijan metas, toman en cuenta al empleado y lo valoran; una apreciación muy importante es que parte de los trabajadores con actitud excelente y buena, se automotivan y se autoeducan. Otros indican que son ignorados, no los toman en cuenta, o les infunden temor. Los trabajadores con una actitud regular dicen no los capacitan y los ignoran, o que no consideran si sus capacidades exceden el puesto para promoverlos. Los trabajadores con una actitud de debe mejorar se quejan de que sus jefes quieren rapidez y calidad, pero no siempre dan las herramientas necesarias; no hay motivación y si mucha exigencia.

3.3 Conclusión sobre el planteamiento del problema de la investigación de campo.

¿Existe en las empresas bancarias procesos, que evidencien que la administración se interesa por la calidad del recurso humano?

En general, las empresas bancarias se preocupan por la calidad de sus trabajadores, unas en mayor grado que otras, pues aunque los trabajadores son dirigidos por personas con una profesión, no siempre estos “profesionales” son personas con calidad humana, o están al día con los conocimientos, o su experiencia no está al nivel del puesto, o simplemente no son buenos líderes; aquí es donde se puede decir que en realidad la administración no se interesa adecuadamente por la calidad del recurso humano, y que debe mejorar el

proceso de selección de los jefes o gerentes pues ellos son no sólo el ejemplo para los trabajadores, sino además quienes orientan, desarrollan y mejoran a los mismos, para beneficio de la empresa.

Por consiguiente sin una administración, bien orientada y con objetivos definidos, con una cultura de calidad y una disposición para la prestación de servicios con calidad, los resultados serán siempre un personal poco eficiente, poco productivo, sin motivación y sin calidad. Pero además de esto, no se puede pasar por alto el hecho de que existan trabajadores, tanto jefes como subalternos, que cuentan con un deseo de realizar bien sus funciones, de aprender y acumular experiencia y por sobre todo con una actitud y una automotivación excelentes. Si no se cuenta con este tipo de trabajadores, la mejor sugerencia para la administración es reclutar, educar, capacitar y motivar a los nuevos o ya existentes; pero si ya se cuentan con ellos, no se debe perderlos de vista y estimularlos, para que siempre se sientan como una parte importante de la empresa, pues ellos serán la diferencia en cualquier puesto que ocupen dentro de la misma.

4. DETERMINACIÓN DE LAS TÉCNICAS APLICADAS EN EL MEDIO BANCARIO, PARA EVALUAR CALIDAD, EFICIENCIA, PRODUCTIVIDAD Y MOTIVACION

Todo lo que se hace se puede evaluar. En el marco del trabajo, se necesitan sistemas de evaluación exactos y responsables, que además de concentrarse en el desempeño, dejan espacio para una evaluación intuitiva; a continuación se mencionarán las técnicas que se aplican en los bancos, para evaluar, tanto la calidad como la productividad, la eficiencia y la motivación, basándonos en la información que se recabó en las encuestas.

4.1 Técnicas de evaluación de la calidad.

Entre las técnicas aplicadas en el medio bancario, para medir la calidad del trabajador están:

- 1. Observación o supervisión directa: es una técnica muy utilizada en el ámbito bancario, da pautas al observador de las actitudes de los empleados, al prestar un servicio y de los clientes al recibirlo. Es una técnica sencilla, en donde se lleva un registro de las observaciones hechas, al personal observado y de los comentarios del observador.*
- 2. Libreta de calificaciones del cliente: es una libreta elaborada por la empresa, en donde el cliente califica directamente los servicios que recibe y puede hacer sugerencias, si lo considera necesario.*

3. *Benchmarking: se utiliza para evaluar servicios, medir el desempeño (propio y de otros) y llevar a conclusiones, basadas en un análisis de la información recopilada, así como estimular cambios y mejoras de la empresa. El Benchmarking, mediante el proceso de medición, evaluación y comparación, produce información que le agrega valor a la calidad de la toma de decisiones. El objetivo de la utilización por parte de los bancos es identificar información específica, acerca de los servicios, procesos y resultados comerciales de los competidores, y compararlos con los de su organización; es de gran utilidad cuando se busca posicionar productos o servicios en el mercado. Es una técnica que se utiliza en una porción reducida de bancos.*

4. *Buzón de sugerencias: consiste en un buzón destinado a los clientes, donde ellos pueden expresar sus apreciaciones, en cuanto al servicio que reciben, lo que se traducirá en mejoras para la prestación de un servicio calificado y con calidad.*

5. *Evaluación de desempeño: orientada a la calidad del trabajador en cuanto a la prestación de servicios; toma en cuenta si el trabajador tiene la habilidad de anticiparse a las necesidades del cliente (este puede ser externo o interno), tomando acción para satisfacerlas; si mejora el servicio que presta, y si toma acciones inmediatas para identificar y resolver los problemas de los clientes; esta técnica se utiliza en algunas empresas grandes.*

4.2 *Técnicas de evaluación de la productividad*

Entre las técnicas de evaluación de la productividad, basadas en la mano de obra, que utilizan las empresas bancarias y cuyos procedimientos giran alrededor del trabajador, destinados a incrementar la productividad, están:

- 1. Capacitación: este método busca mejorar la productividad humana, aumentando el nivel de habilidades de los empleados. Los programas de capacitación son importantes en las empresas bancarias, pues es con base en los conocimientos que adquieren los trabajadores, que se logra una adecuada prestación de servicios al cliente.*
- 2. Evaluación de desempeño: mide el grado de efectividad o cumplimiento de responsabilidades de las personas en el logro de los objetivos establecidos en una empresa. A través de la evaluación de desempeño, se logran encontrar aspectos que pueden ser mejorados, para que los trabajadores, tengan mayores beneficios que pueden ser económicos, técnicos, morales, etc.*

4.3 Técnicas de la evaluación de la eficiencia

Entre las técnicas aplicadas en el medio bancario para evaluar la eficiencia del trabajador, están

- 1. Entrevista entre el empleado y el jefe: establece metas y procedimientos, que en forma conjunta serán revisados para verificar el grado de logros obtenidos.*

2. *Observación directa: consiste en observar a los trabajadores en sus distintas actividades, haciendo anotaciones de su desenvolvimiento personal en el puesto de trabajo, y en sus actitudes hacia compañeros, jefes o clientes, la cual es efectuada por el gerente o jefe de recursos humanos y tiene calificación discrecional.*

3. *Auditoria de la eficiencia: detecta y previene errores en las empresas bancarias y proporciona información relacionada con la eficiencia de ejecución, la cual será un reflejo de la eficiencia en el trabajo y qué áreas necesitan acciones correctivas. Un porcentaje mínimo de las empresas evaluadas aplica la auditoria de la eficiencia.*

4.4 *Técnicas de evaluación de la motivación*

Entre las técnicas aplicadas en el medio bancario para evaluar la motivación del trabajador, están:

1. *La observación directa: en un encuentro cara a cara con el empleado, se puede observar su actitud ante el trabajo, sus jefes y sus compañeros y buscar indicios no verbales como expresiones de desconcierto, enojo o comprensión, que aparecen*

momentáneamente en el rostro, o movimientos sutiles del cuerpo que revelan impaciencia, animosidad o acuerdo; la posición del cuerpo, la expresión de la cara, el gesto de los labios, el movimiento de las cejas, muchas veces dice más que horas de charla. Este método es empleado en el sistema bancario, para observar el comportamiento de los trabajadores.

2. Registro de acontecimientos importantes (bitácora de archivo): es el registro diario de acontecimientos, que son considerados importantes en las actividades de trabajo, que se dividen en positivas y negativas. Útil en casos de manejo de información referencial e historial de comportamiento de los empleados.
3. Entrevistas: es un medio directo de obtención de información, donde la información es compartida con la persona entrevistada, para que tenga una idea más clara de lo que se espera de ella. Es un medio de obtener información eficaz y confiable.
4. Evaluación de desempeño: las empresas bancarias también evalúan la motivación del empleado por medio de evaluaciones del desempeño, tomando como variables la comunicación oral y escrita, en donde se considera la capacidad de expresión clara y simple de las ideas, emociones y voluntades, a través de palabras y gestos. Este tipo de evaluaciones

busca evaluar si el clima de trabajo, cuando hay un conflicto, se presta a que se discuta abiertamente, si existe motivación para que los empleados digan lo que piensan, aun cuando se trata de temas delicados, etc. es una técnica usada mayormente en empresas bancarias grandes.

La evaluación de desempeño es una técnica común para evaluar calidad, productividad, eficiencia y motivación, y un arma estratégica para la alta gerencia, ya que con ella se podrá medir el cumplimiento de los objetivos de la institución y además generará información valiosa, para la toma de decisiones respecto a los incentivos que se van a implementar para mejorar el desempeño; la capacitación para mejorarlo es el estilo de liderazgo necesario y; por último, las decisiones sobre los trabajadores que prestan un adecuado o pobre desempeño (si deben ser trasladados, capacitados o retirados de la empresa).

Dentro de los resultados que los bancos pueden alcanzar mediante la evaluación de desempeño, están los siguientes:

- a) Calidad de productos y servicios
- b) Desarrollo integral de los colaboradores de la institución
- c) Mejora continua
- d) Comunicación efectiva a todo nivel.
- e) Altos índices de satisfacción de clientes internos y externos.
- f) Controles exactos y precisos.

Dentro de los resultados orientados al personal que los bancos pueden alcanzar mediante la evaluación de desempeño, están los siguientes:

- a) Liderazgo y competencia
- b) Altos valores éticos

- c) Amplios conocimientos y dominio en la aplicación de los mismos
- d) Comunicación efectiva
- e) Actitud y disposición al servicio
- f) Cultura de servicio y calidad
- g) Logro de objetivos.

La evaluación del desempeño es necesaria e importante, ya que su uso tiene los siguientes propósitos: determina salarios, ascensos, conocimiento de los empleados, entrenamiento y desarrollo, transferencias y destituciones de los mismos, etc.

4.5 Sugerencias para la aplicación de técnicas para aumentar calidad, eficiencia, productividad, y motivación de los trabajadores, en las empresas bancarias

El primer paso para evaluar resultados es recolectar información. Esta información es el punto de partida, para ver cuán necesarios serán los futuros cambios y esfuerzos que se realicen para mejorar el desempeño. Mala información lleva a malas decisiones. Es necesario, pues, apartar un tiempo para evaluar y para que los empleados, cuyo trabajo sea evaluado, se responsabilicen con la evaluación.

Es necesario que las empresas empleen sus propios sistemas de evaluación para calidad y productividad, para eficiencia y motivación, adecuándolos a las circunstancias, a su historia y a sus objetivos.

Se sugiere a las empresas bancarias seguir algunos lineamientos, acerca de los sistemas de evaluación, los que se resumen a continuación:

1. Resistir la tentación de integrar un gran sistema de evaluaciones; un sistema grande y rígido puede tener consistencia y uniformidad, pero no presenta valor práctico ni adecuación a la dinámica humana de la empresa.
2. Permitir al trabajador una retroalimentación, acerca de su desempeño. La comunicación de resultados de la evaluación es un punto fundamental de casi todos los sistemas de evaluación, nada se gana si el mayor interesado (el propio empleado) no llega a conocerla; es necesario darle a conocer las informaciones importantes y significativas, acerca de su desempeño, para que los objetivos de las políticas de la empresa puedan alcanzarse a plenitud.
3. Tener presente que los propósitos de las evaluaciones al personal son:
 - Dar al trabajador una idea clara de cómo está desempeñando su trabajo, haciendo énfasis en sus puntos fuertes y en sus puntos débiles, y comparándolos con los patrones de desempeño esperados.
 - Discutir con el empleado las medidas y los planes para desarrollar, y utilizar mejor las aptitudes del subordinado, que necesita entender cómo podrá mejorar su desempeño, para participar activamente de las medidas de tal mejoramiento.
 - Estimular la comprensión entre jefes y trabajadores, pues es un factor clave para el desarrollo de relaciones humanas sanas y fuertes.

- Eliminar o reducir disonancias, ansiedades, tensiones y dudas que surgen cuando los individuos no gozan de las ventajas de la consejería planeada y bien orientada.
 - Dar al trabajador las condiciones para hacer mejor su trabajo, mediante una comunicación clara e inequívoca de su patrón de desempeño. Cada jefe de personal, gerente o evaluador, tiene sus impresiones personales y sus expectativas acerca de los empleados, y la entrevista da al empleado la oportunidad no sólo de aprender y conocer lo que el jefe espera de él en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo, sino entender las razones de esos patrones de desempeño.
4. El empleado tiene derecho a conocer las reglas del juego. Se le debe proporcionar toda la información respecto a la manera como se está juzgando su desempeño. Las buenas relaciones humanas deben basarse en un debate franco y cordial de los hechos, y de problemas entre el superior inmediato y el evaluado.

CONCLUSIONES

1. La base primordial de la calidad es la educación, de tal manera que para lograr la mejora continua de una empresa es indispensable promover la mejora de los empleados, mediante programas de capacitación constante, que incluyan el trabajo en equipo, cursos de inducción y asesoramiento, cuya finalidad sea actualizar y mejorar los conocimientos y habilidades del trabajador.
2. Frases como productividad y calidad, productividad y eficiencia y productividad y motivación, están estrechamente relacionadas, lo que permite observar que un recurso humano identificado y capacitado, debidamente evaluado y medido en estos parámetros, proporcionará a la empresa una herramienta para mejorar continuamente a su personal.
3. Cuando el problema de eficiencia laboral se debe a falta de motivación y no de capacidad, se requiere hacer un diagnóstico de las condiciones de trabajo imperantes, para identificar los problemas y las técnicas más eficaces para resolverlos.
4. ***Una de las responsabilidades del ingeniero industrial es desarrollar y aplicar sistemas de medición del desempeño de las personas, tomando en cuenta parámetros de: calidad, eficiencia, productividad y motivación, sin descuidar la medición del desempeño de las operaciones y los métodos, que le permitirá mantenerse al día en cuanto al funcionamiento del recurso humano, asignado a él y de su puesto de trabajo.***

5. Si se desea disponer de un recurso humano satisfactorio y eficaz, de calidad y productivo, es necesario contar con métodos adecuados de: selección de personal, inducción, capacitación, motivación, y desarrollo del mismo, con base en una administración de calidad total, y recordar que no existen soluciones mágicas para los problemas que involucren al personal; en términos concretos, sólo el conocimiento y la experiencia obtenida, combinados con una voluntad progresista, calidad humana y un esfuerzo experimental, permitirá un mejor manejo de tan preciado recurso.

6. La eficiencia de un trabajador puede ser mejorada y aumentada, si se considera una formación adecuada del mismo, a través de más conocimientos, desarrollo de habilidades y destrezas, y un cambio de actitud positivo.

7. Un aspecto importante, en el mejoramiento de la calidad en el servicio, es el cambio de actitudes, y dicho cambio debe darse sin lugar a dudas a todo nivel dentro de la empresa, iniciando por las esferas más altas y llegando a las más bajas; esto es con el fin de reflejar a todo nivel que el cambio de actitudes no depende del puesto desempeñado, sino que más bien es una forma de comportamiento cultural, que identifica a la empresa como una organización en donde lo más importante es satisfacer las necesidades, expectativas y deseos del cliente, ya sea este externo o interno.

8. Todo profesional, o persona que se dedique a administrar el recurso humano, no debe perder de vista que los conocimientos y su constante actualización, la experiencia adquirida, a través de su trabajo y de su vida y la calidad humana que debe imprimir a sus relaciones con otros deben ser partes integrales de su persona, pues aparte de enriquecer su trabajo, le proporcionarán una mejor herramienta para tomar decisiones acertadas en el mismo.

RECOMENDACIONES

1. El sistema bancario, al igual que muchas empresas de servicio guatemaltecas, debe de comprometerse a largo plazo en la adopción de una cultura de calidad total, no sólo para prestar un excelente servicio, sino para ser siempre empresas competitivas en el mercado.
2. Es necesaria una modificación del proceso de la educación en Guatemala, ya que la educación constituye una de las principales variables para impulsar el desarrollo integral del país, y además cumple una función estratégica en la obtención de niveles de calidades de vida más elevados. Según un famoso de la calidad total, K. Ishicawa: “calidad comienza con educación y termina con educación”. Debe impulsarse pues la educación a todo nivel, pues si se desea trabajadores de calidad, hay que participar por formar adecuadamente en un nuevo contexto de educación a los niños, que constituirá la futura fuerza laboral del mañana.
3. Los profesionales, que tengan a su cargo el recurso humano, no deben descuidar ni subestimar todos aquellos métodos o técnicas que les brinden información, no sólo de los recursos materiales, sino del conocimiento de su recurso más valioso, que son las personas, en cuanto a la medición de su desempeño, para mejorar aspectos importantes como su calidad, su productividad, su eficiencia y su motivación dentro de la empresa.

4. Los administradores del recurso humano deben tener presente que, aunque se tenga intención de estudiar a las personas como recursos, es decir, como portadoras de habilidades, capacidades, conocimientos, etc., ante todo son individuos portadores de características de personalidad, expectativas, objetivos individuales, historia particular, etc., ya que esto mejorará la comprensión que se tenga, acerca del comportamiento humano en las organizaciones.

5. A la Universidad de San Carlos de Guatemala y en especial a la Facultad de Ingeniería, se le hace una invitación para que dentro de su cultura organizacional y políticas administrativas, adopte y desarrolle una cultura de calidad total permanente, en la prestación de un servicio tan noble como es la Educación Superior.

BIBLIOGRAFIA

1. Adam, Everett, y otros. **Productividad y calidad. Su medición como. base para el mejoramiento.** Trad. Jorge Salazar, México: Trillas, S.A. de C.V., 1991.
2. Argyris, Chris. **El Individuo dentro de la organización.** España: Herden, 1979.
3. Bone, Diane y Griggs, Rick. **Calidad en el trabajo. Guía personal de estándares profesionales.** México: Grupo Editorial Iberoamericano, 1992.
4. Dounce, Enrique. **La productividad en el mantenimiento industrial.** 2ª ed. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1998.
5. Chiavenato, Idalberto. **Administración de recursos humanos.** 2ª ed México: Mc Graw-Hill, 1994.
6. Davis, Kate y Newstrom, John. **El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional.** 2ª ed. México: Mc Graw-Hill, 1988.
7. Koontz,Weihrich. **Administración, una perspectiva global.** Trad. Julio Coro. 10ª ed. México: Mc Graw-Hill, 1996.
8. Münch. Lourdes, **Más allá de la excelencia y de la calidad total.** México: Trillas, S.A. de C.V., 1998.

9. Reynoso Urzua, Alvaro Raúl. Productividad un modelo de desarrollo económico. Tesis ingeniero industrial. Guatemala, universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 1996.
10. Rivera Reyes, Juan Carlos. Técnicas de desarrollo organizacional. Tesis ingeniero industrial. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 1993
11. Robbins, Stephen. **Administración. Teoría y práctica.** Trad. Adolfo Deras 4^a ed. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1994.
12. Salazar Estrada, Luis Alberto. La eficiencia como producto del manual de la organización. Tesis administrador de empresas. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, 1983.
13. Strauss George y Sayles Leonard. **Personal, problemas humanos de la administración.** México: Editorial Hispanoamericana, S.A. 1986.
14. Superintendencia de Bancos. **Boletín mensual de estadísticas del sistema financiero**, No. 124. Guatemala, 2003.
15. Superintendencia de Bancos. **Publicación mensual.** Información correspondiente al mes de junio de 2003.

APÉNDICE

ENCUESTA I

La presente boleta de encuesta se elaboró con el propósito de determinar, en qué forma es posible evaluar y mejorar el desempeño y la calidad de los trabajadores, y corresponde llenarla a los jefes de Recursos Humanos, gerentes y/o ingenieros industriales que tengan un personal bajo su mando.

Primera parte

Datos generales

1. El encargado de administrar el recursos humano es:
 - a) Jefe de Recursos Humanos _____
 - b) Gerente de Recursos Humanos _____
 - c) Departamento de Recursos Humanos _____
 - d) Otra denominación _____
2. ¿Qué grado de escolaridad posee la persona que administra el recurso humano?
 - a) Diversificado _____ Carrera _____
 - b) Universitario _____ Carrera _____
 - c) Maestría _____ Nombre _____
 - d) Doctorado _____ Nombre _____
 - e) Otro _____ Nombre _____
3. ¿Cuál es el número promedio de trabajadores en la empresa? _____
4. ¿Cuánto tiempo tiene la empresa de funcionar?
_____ años _____ meses
5. ¿Se cuenta con planes para administrar el Recurso Humano?
Si _____ A largo plazo _____ A mediano plazo _____ A corto plazo _____
No _____
6. ¿La planificación es?
Formal _____ Informal _____ Otro _____
7. ¿A qué pruebas se someten las personas que por primera vez ingresan a Recursos Humanos?
 - a) Examen psicológico _____
 - b) Habilidad numérica _____
 - c) Habilidad verbal _____

- d) Otros, especifique _____
8. ¿Con que frecuencia realizan rotación de personal? _____
9. ¿Cuál es la causa, por la cual el personal es dado de baja en la empresa?
- No cumplía con las expectativas de la empresa _____
 - Encontró un empleo mejor _____
 - Otros, especifique _____

Segunda parte

La siguiente serie de preguntas está relacionada con las formas de evaluación del desempeño del personal.

10. En la empresa, se realizan evaluaciones a:
- Subalternos _____
 - Mandos medios _____
 - Administradores _____
 - No se hace ningún tipo de evaluación _____
11. Si no se evalúa al personal, ¿Cuál es la razón? _____
12. Si realizan evaluaciones ¿Cuál es el motivo para hacerlas? _____
13. Las evaluaciones del personal se hacen de manera
Formal _____ Informal _____
14. ¿Qué puesto ocupa la persona que realiza las evaluaciones?

15. ¿Para evaluar a los subalternos qué procedimientos y/o métodos utiliza y por qué razón utiliza dichos métodos? _____
16. Para mejorar la calidad de los servicios en la empresa, lo mejor que se puede hacer es cambiar las actitudes y habilidades de y por qué razón:
- Subalternos _____
 - Gerentes _____
 - Otros _____

Razón _____

17. ¿Se cuenta con programas que incluyan cursos de capacitación y desarrollo del personal?
Si _____ No _____
18. ¿Se cuenta con programas promocionales y de mejoras salariales?
Si _____ No _____
19. ¿Cómo se juzga la calidad del personal en la empresa?
a) Supervisión directa _____
b) Respuesta por parte del cliente _____
c) Actitud personal del empleado _____
d) Otro _____ especifique _____
20. ¿Qué técnicas se utilizan para controlar y/o evaluar la calidad del personal?
a) *Benchmarking* _____
b) Buzón de sugerencias _____
c) Libreta de calificación del cliente _____
d) Otro _____

ENCUESTA II

La presente boleta de encuesta se elaboró, con el propósito de determinar en qué forma es posible mejorar el desempeño y la calidad de los trabajadores, y corresponde llenarla a los trabajadores bancarios.

1. ¿Que puesto ocupa en el Banco?
 - a) Pagador – Receptor _____
 - b) Cajero _____
 - c) Secretaria _____
 - d) Ventas _____
 - e) Otro, especifique _____

2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el Banco?
 - a) Menos de un año _____
 - b) 1 año a 3 años _____
 - c) 3 a 5 años _____
 - d) Más de 5 años _____

3. Su jefe es una persona:
 - a) Que se comunica adecuadamente? Si _____ No _____
 - b) Que sabe escuchar Si _____ No _____
 - c) Que le motiva y le inspira confianza Si _____ No _____
 - d) Que lo propone para cursos de capacitación Si _____ No _____
 - e) Ninguna de las anteriores _____

4. ¿Considera a su jefe como una persona con una actitud de calidad, en cuanto a servicio al cliente?
Si _____ No _____ ¿Por qué razón? _____

5. Si ya tiene un año o más de trabajar con la empresa, ¿le han hecho evaluaciones de desempeño?
Si _____ No _____ ¿Por qué razón? _____

6. ¿Le han hablado de los resultados de la misma para que Ud. mejore, o para felicitarlo?:
Si _____ No _____ ¿Por qué razón? _____

7. ¿Ud. ha participado en cursos de capacitación y desarrollo?
Si _____ No _____ ¿Por qué razón? _____

8. ¿Ha recibido pláticas o cursos, para mejorar el servicio a los clientes?
Si _____ No _____ Mencione el nombre de un curso reciente _____
9. ¿Cuenta el Banco donde Ud. trabaja con programas promocionales y de mejoras salariales?
Si _____ No _____ ¿Por qué razón? _____
10. ¿Le agrada el ambiente de trabajo?
Si _____ No _____ ¿Por qué razón? _____
11. ¿Qué valores le inculcan en su trabajo?
a) Lealtad _____
b) Amor al trabajo _____
c) Disciplina _____
d) Compromiso _____
e) Calidad _____
f) Responsabilidad _____
12. Considera que el banco donde Ud. labora, es una empresa donde se toma en cuenta la calidad en el servicio y del trabajador?
Si _____ No _____ explique por qué? _____
13. ¿Cómo considera Ud. su conocimiento, su habilidad y su destreza en el trabajo?
a) Excelente _____
b) Buena _____
c) Regular _____
d) Debería mejorar _____
14. ¿Considera que la actitud de Ud. como trabajador hacia el trabajo y la empresa es?
I. Excelente _____
a) Buena _____
b) Regular _____
c) Debería mejorar _____
II. Señale por qué seleccionó la respuesta anterior
a) Se siente motivado _____
b) Lo capacitan _____
c) Lo evalúan _____
d) Lo escuchan _____
e) Le piden que trabaje con calidad _____
f) Lo ignoran _____ g) Otros, especifique _____