

01167

9  
1/2

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
FACULTAD DE INGENIERÍA

ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN DEL FACTOR HUMANO  
EN INSTITUCIONES DE LA BANCA COMERCIAL CON UN PARADIGMA DE  
CALIDAD: EL CASO DE SEIS INSTITUCIONES BANCARIAS

TESIS  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRIA EN INGENIERÍA  
(PLANEACIÓN)

PRESENTA:  
LIC. MARTHA ALEJANDRA LÓPEZ CALZADA

DIRIGIDA POR:  
DR. GABRIEL SÁNCHEZ GUERRERO

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Agosto 1996.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# ÍNDICE

	Página
<b><i>PREFACIO</i></b>	
<b><u>I. ANTECEDENTES</u></b>	1
<b>I.1 PROBLEMÁTICA DE EVALUAR AL FACTOR HUMANO</b>	2
<b>I.2 OBSERVACIONES GENERALES DE LA EVALUACIÓN DEL FACTOR HUMANO EN LA BANCA COMERCIAL</b>	5
<b>I.3 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE TESIS</b>	6
<b>I.4 OBJETIVO</b>	7
<b><u>II. LA EVALUACIÓN EN EL CONTEXTO DE LA CALIDAD Y LA PLANEACIÓN DE SISTEMAS</u></b>	8
<b>II.1 SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL RECURSO HUMANO</b>	9
<b>II.1.1 Propósitos</b>	10
<b>II.1.2 Criterios de Evaluación</b>	11
<b>II.1.3 Procedimientos de Medición</b>	12
<b>II.1.4 Sugerencias de los Teóricos de Calidad en Torno a la Evaluación del Factor Humano</b>	12
<b>II.2 LA EVALUACIÓN BAJO UNA PERSPECTIVA DE CALIDAD</b>	17
<b>II.2.1 La Evaluación Centrada en el Cliente</b>	18
<b>II.2.2 Principios Absolutos de Calidad: Base de la Evaluación</b>	22
<b>II.3 LA EVALUACIÓN BAJO UNA PERSPECTIVA DE PLANEACIÓN DE SISTEMAS</b>	23
<b>II.3.1 Evaluación Diagnóstica</b>	25
<b>II.3.2 Evaluación Ex-Ante</b>	26
<b>II.3.3 Evaluación Ex-Post</b>	27
<b><i>II.3.3.1 Un Proceso Participativo de Evaluación Ex-Post</i></b>	28

### **III. MODELOS DE EVALUACIÓN DEL FACTOR HUMANO DE LA BANCA COMERCIAL**

III.1 LA BANCA COMERCIAL	31
III.2 MODELOS EMPLEADOS EN LA EVALUACIÓN DEL FACTOR HUMANO DE LA BANCA COMERCIAL	33
III.2.1 Banco "A"	34
III.2.2 Banco "B"	37
III.2.3 Banco "C"	40
III.2.4 Banco "D"	43
III.2.5 Banco "E"	48
III.2.6 Banco "F"	50
III.3 ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE EVALUACIÓN DEL FACTOR HUMANO EMPLEADOS POR LA BANCA COMERCIAL	51

### **IV. UN MODELO ALTERNATIVO PARA LA EVALUACIÓN DEL FACTOR HUMANO**

IV.1 PROPÓSITO	60
IV.2 PARTICIPANTES	61
IV.3 CRITERIOS DE EVALUACIÓN	64
IV. 4 PROCEDIMIENTO DE MEDICIÓN	67
IV.4.1 Definición de Criterios	67
IV.4.2 Escala de Clasificación	70
IV.4.3 Calificaciones, Indicadores e Índices	71
IV.5 FORMATOS FINALES: Consideraciones	74

### **V. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES**

ANEXOS: Anexo 1	85
Anexo 2	87
Anexo 3	89

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	92
---------------------	----

## *PREFACIO*

Desde el inicio del siglo las *Relaciones Humanas* han adquirido una importancia especial, estamos viviendo lo que algunos autores llaman redescubrimiento del hombre. sin embargo el concepto de humanismo *se ha relegado a segundo término* al hacer referencia a la producción, por considerar al factor humano como secundario, o en el mejor de los casos, como un factor productivo más.

Así, mientras los sistemas de evaluación técnica y financiera: factores físicos, son parte de *los insumos del proceso de toma de decisiones* de la alta dirección, los del factor humano suelen quedarse a nivel departamental, para basar en ellos acciones de poca trascendencia: depreciación de costos (Contabilidad) o bien, *asignación de incentivos* (Administración de Personal).

Ni los *factores físicos* ni los *humanos*, en sí mismos, pueden ofrecer a las organizaciones un punto clave en el *proceso de toma de decisiones*, pero el tomar en cuenta *ambos factores* sí brinda mayor *acertividad* al tomador de decisiones, y con ello, mejores oportunidades a las organizaciones en general. Particularmente, a las instituciones prestadoras de servicios a las que la invisibilidad de sus productos les impone una carga especial sobre lo que es tangible: apoyo, comunicación, cooperación, creatividad, cortesía, etc., en resumen: "toque humano". Atributos que, a pesar de la tendencia creciente de automatización, son exclusivos de las personas.

Tomando en cuenta que la *calidad*, mecanismo actual para incrementar la competitividad de nuestros productos (bienes y servicios por igual), *es una iniciativa humana* que se gesta en las personas que proporcionan el servicio, que es en el usuario o bien *clientes* (internos y externos) donde tiene sentido la calidad. La alta dirección no podrá seguir dando primacía a los sistemas de evaluación de los factores físicos soslayando los del *factor humano* en sus procesos de toma de decisiones, o si se prefiere en los de solución de problemas.

Del diseño e implementación de sistemas de evaluación del factor humano, dentro del ambiente organizativo, se ha hecho cargo la Contabilidad a fin de amortizar los gastos asociados con el factor humano (contratación, reclutamiento, inducción, capacitación, etc.) de conformidad con la teoría contable: *Modelos de Evaluación del Activo Humano*, por una parte y por la otra, la Administración a fin de evaluar el desempeño de los miembros de la organización: *Modelos de Evaluación del Recurso Humano*, de interés para esta investigación.

Se ha considerado que un juicio, producto de la evaluación, brinda la posibilidad de actuar y cambiar una situación concreta, *Sánchez*<sup>(6)</sup>. Sin embargo los juicios desprendidos de los *Modelos de Evaluación del Recurso Humano* son en este sentido estériles, ya que únicamente se limitan a estimar el desempeño del empleado bajo ciertos adjetivos (alto, suficiente, excelente, bueno, medio, suficiente, insuficiente, deficiente, etc), con el propósito de orientar acciones de carácter administrativo, que podríamos sintetizar en dos: ante un desempeño estimado como deseable: compensaciones y posibilidades de ascenso; mientras que ante uno indeseable, se opta, sin cuestionar la certeza de los juicios asignados, por reprimir (sin compensaciones ni posibilidades de ascenso) e incluso, hasta despedir al trabajador.

Asimismo, estos modelos, congruetes con el propósito para el que fueron diseñados, no permiten identificar las causas que determinan el nivel de desempeño observado por el empleado, de tal forma, que sea posible desprender recomendaciones precisas y oportunas que retroalimenten al empleado, a fin de permitirle buscar el mejoramiento de su labor orientada hacia el incremento del nivel de satisfacción que ofrece a sus clientes.

Los cuales, y a pesar de que es precisamente en los clientes donde tiene sentido la calidad, no son involucrados ampliamente en el proceso evaluativo de estos modelos, ya que sugieren al superior como responsable, en su mayor parte único, de la evaluación de sus subordinados, *componente vertical*, con lo que se pierde un *componente horizontal* que relaciona la red de tareas e interrelaciones que existen entre los diversos entes de la

organización. Algunos autores han aludido su existencia *Brumback*(5), sin embargo comúnmente no se contempla en los modelos de evaluación del factor humano. De igual forma, se relega la participación del evaluado "autoevaluación", lo que de acuerdo con Sánchez (6) se traduce en evaluaciones de dudosa calidad.

Partiendo de la hipótesis, de que la situación no es contraria en los modelos de evaluación del factor humano empleados en la banca comercial; con lo que consecuentemente no se ajustan a los modelos evaluativos que el nuevo concepto de empresa demanda para alcanzar la calidad total: orientados hacia el *mejoramiento*, la *prevención*, que traduzcan el producto de su proceso en *cifras y datos* más que en opiniones y a estimular la *autoevaluación* más que la inspección o supervisión.

Esta investigación tiene como objetivo diseñar un modelo alternativo para la evaluación del factor humano de nivel operativo de la banca comercial, en el contexto de la calidad.

La investigación inicia (*Capítulo I*) con el reconocimiento de la problemática de evaluar al factor humano, destacando la proporción de percepción y enjuiciamiento por parte del evaluador implícitas en el proceso mismo, donde se revela que la debilidad del proceso se agudiza al participar sólo dos actores: uno pasivo "el evaluado" y el otro activo "el evaluador".

Se presentan algunas observaciones generales de seis modelos de evaluación del factor humano empleados por la banca comercial, desprendidas de una investigación de campo. Así como, la justificación del tema de tesis y el objetivo de la misma.

En el *Capítulo II*, se presentan los sistemas en torno a la evaluación del factor humano identificados en la literatura; se clasifican los *Modelos de Evaluación del Recurso Humano*, en función de sus propósitos, la naturaleza de los criterios de evaluación y procedimientos de medición empleados.

Asimismo, se puntualizan algunas consideraciones de los teóricos de calidad: *Crosby*<sup>(12, 13)</sup> y *Juran*<sup>(4)</sup>, por tener éstos un acercamiento mayor hacia este tema. Se concibe al cliente como al protagonista principal de la evaluación; los principios de la filosofía de calidad como la base de cualquier sistema evaluativo y finalmente, se analiza el papel de la evaluación expost en el contexto de la planeación de sistemas.

En el *Capítulo III* se presenta un panorama de la banca comercial a la que se orienta el producto de la presente investigación y la información obtenida en torno a los modelos que emplean para evaluar el desempeño del factor humano, de nivel operativo, seis instituciones de la banca comercial: Atlántico, Bancomer, Unión, Bancrecer, Serfin y Bitel. Se analizan sus propósitos, participantes, criterios de evaluación y procedimientos de medición de estos modelos, a la luz de los rubros desprendidos del capítulo II.

En el *Capítulo IV*, se presenta un modelo alternativo para la evaluación del factor humano de nivel operativo de la banca comercial; que ofrece una respuesta en el contexto de la calidad a los siguientes cuestionamientos: ¿Para qué evaluar?, ¿Quién(es) evalúa(n)?, ¿Qué evaluar? y ¿A través de qué medios?

Tomando como punto de partida las recomendaciones formuladas por los teóricos de la Calidad (Cap. II.1.4) en el sentido de conformar procesos participativos, este modelo se desprende de un proceso participativo (Cap.II.3.3.1) y en la identificación de los participantes, se consideran algunos niveles de interrelación que *Juran*<sup>(4)</sup> marca como importantes para la planeación (II.1.4).

Asimismo, e retoman cinco criterios de evaluación de los propuestos por *Crosby* (Cap. II.1.4) y se identifican dos más en función de las expectativas de los clientes (Cap. II.2.1), los cuales se definen en términos conductuales, tal como *Kerlinger*<sup>(3)</sup> considera que se deben definir los atributos psicosociales del individuo de interés en la medición. Esto es congruente con la recomendación de *Juran*<sup>(4)</sup> de dividirlos en realidades identificables (Cap. II.1.4).

Cuando el propio trabajador sujeto a evaluación participa ("autoevaluación") conoce el proceso, pero sobre todo, sabe que el resultado es una colección de las estimaciones de los involucrados directos, el nivel de confianza hacia la evaluación se incrementa y por ende el de aceptación de los resultados del proceso. Con lo que se atiende la recomendación de *Juran*(4) de establecer un ambiente de confianza.

Finalmente, en el *Capítulo V*, se presenta el análisis de los resultados y las conclusiones desprendidas de la investigación.

### **AGRADECIMIENTOS**

Esta investigación esta especialmente dedicada a *DIOS*, por todo lo que me ha permitido realizar, a una Institución: *La Universidad Nacional Autónoma de México*, en la que he visto cristalizados muchos de mis sueños, y a un grupo de personas de las que he recibido principalmente su *amor incondicional* y todo lo que deriva de él, aún que enlistarlas siempre conlleva el error de omitir algunas, no podría dejar de mencionar a:

#### **MI FAMILIA, por todo el tiempo que de alguna manera he dejado de dedicarles:**

*Mis padres: FERNANDO y REBECA*

*Mi esposo, compañero y amigo de toda mi vida: JOSÉ FERNANDO*

*Mis hijos: Fernando, Karina y Alejandro*

*Mis hermanos: Lucia, Rebeca, Antonio, Blanca y Silvia*

*Mis sobrinos: Laura, René, Omar, Fabiola, Rogelio, Antonio y Lesly.*

**MIS MAESTROS DE LA UNIVERSIDAD DE LA VIDA, quienes han definido en cierta medida mis aspiraciones y en especial a mi director de tesis, quien ha sido mi profesor desde licenciatura:**

*Dr. Gabriel Sánchez Guerrero*

*Dr. Ovsei Gelman Muravchik*

*M. en I. Gonzalo Negroe Pérez*

*M. en I. Javier Suárez Rocha*

*Sr. Enrique Mendoza Morales*

*Lic. Brígido Navarrete Fimbres*

*Lic. Benjamín Galicia*

*Dr. Eduardo Rojas González*

**MIS PROFESORES de Maestría, de quienes algún día fui su secretaria y ahora tuve la fortuna de que participaran en mi desarrollo profesional:**

*Dr. José de Jesús Acosta Flores*

*M. en I. Arturo Fuentes Zenón*

*M. en I. Rubén Téllez Sánchez*

**Y finalmente a MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS por su comprensión en mis momentos de angustia:**

*Daniel Peña Vera*

*Nelly Karina Jiménez*

*Jorge Paniagua*

*Patricia Contreras*

*Rosa María Zamora y*

*Maricela Torres Lugo*

## I. ANTECEDENTES:

En nuestra lucha por prever o tener algún grado de control e influencia en nuestras relaciones interpersonales, sometemos a evaluación a los sujetos con los que interactuamos directa o indirectamente.

La *evaluación del factor humano* inicia con la *percepción*, proceso mediante el cual los indicios sensoriales: “sensaciones” e “intuiciones”, nos permiten asignar determinadas cualidades a un sujeto (calificar), obteniendo una *imagen estructurada* que al conjugarla con nuestros “pensamientos” y “sentimientos” (comparación racional) producimos determinados *juicios* sobre las personas, producto de nuestras *evaluaciones*<sup>1</sup>.

Nuestro grado de percepción es tan amplio, que necesariamente tendemos a seleccionar los aspectos hacia los que dirigimos nuestra atención. Cuando la evaluación se presenta como un caso formal se determinan previamente estos aspectos, comúnmente denominados normas o *criterios de evaluación*, a los que se asocia cierta *unidad de medida*. Con ello estamos hablando de la *medición*, aunque suele confundirse con el proceso de evaluación, es sólo parte del proceso mismo e incluso, puede o no estar contemplada.

Inicialmente, podemos entender por *evaluación* al proceso a través del cual se *compara y califica*, pudiendo para ello incluir algún procedimiento de medición, a fin de obtener un juicio acerca de un *objeto o sujeto*, y por *evaluador* al protagonista de la evaluación.

---

<sup>1</sup> Es importante observar que en el proceso de evaluación se ponen en juego las cuatro funciones mentales fundamentales de los seres humanos, consideradas por *Cuely* (1) como:

**Sensaciones:** establecen a través de nuestros sentidos lo sucedido, el hecho de que no se tenga que pensar ante el color, sabor, relaciones dolorosas, etc. hace que esta función mental sea irracional;

**Intuiciones:** va a las partes más inferiores de la conciencia, sólo por intuición el hombre es capaz de resolver algunos de sus problemas.

**Pensamientos:** arreglos ordenados de los hechos tal como los conoce el sujeto y

**Sentimientos:** conceptos subjetivos que connotan el valor o importancia que un individuo otorga a una persona, lugar o evento.

## 1.1 PROBLEMÁTICA DE EVALUAR AL FACTOR HUMANO

La selección de los aspectos hacia los que dirigimos nuestra atención opera frecuentemente exagerando o disminuyendo las características de nuestro interés. Somos proclives a resaltar los aspectos congruentes con nuestra forma de pensar, mientras tendemos a minimizar todo aquello que resulta contrario. Aunado a esto, nuestras emociones y modelos de pensamiento difieren más substancial que superficialmente, lo que determina que cada individuo produzca diversos juicios ante una misma realidad, por tanto, no son únicos ni absolutos, sino por el contrario múltiples y de variada índole.

Al respecto, *Fuentes* (2) considera que esta *ambigüedad*<sup>2</sup> se debe a que los objetos, o bien sujetos, no se proyectan en una mente vacía, sino que el evaluador posee ciertos valores, experiencia, formación e intereses (visión del mundo) que influyen en sus juicios e incluso lo determinan a ver lo que ve. Es más, ante una misma situación podría haber variabilidad en los juicios de un mismo evaluador en dos o más ensayos, lo que le da una característica de *imprecisión*<sup>3</sup> al proceso de evaluación.

Por otra parte, la *complejidad*<sup>4</sup> que enfrentamos ante el gran número de variables que influyen cuando percibimos a otro ser humano, nos conduce a la necesidad irresistible de reducirla, para ello tendemos a desarrollar una imagen global e integrada de lo que otra persona es, incluyendo sus aspectos positivos y negativos, comúnmente conocida como "*gestalt*"<sup>5</sup>.

Al construir nuestra *gestalt* acerca de los demás utilizamos varios recursos, entre ellos: *estereotipación*<sup>6</sup>, *efecto de halo*<sup>7</sup>, *error lógico*<sup>8</sup> y *ley del cierre*<sup>9</sup>, por mencionar algunos,

---

<sup>2</sup> Se refiere a las diferentes interpretaciones que puede tener un sistema dependiendo de la visión del evaluador.

<sup>3</sup> La precisión, según *Jurán*(4), es la capacidad de reproducir los mismos resultados cuando se repite el ensayo en iguales circunstancias. Capacidad ausente en el proceso de evaluación del factor humano.

<sup>4</sup> Referida al número de elementos del sistema, la interacción que guardan entre sí y con otros sistemas.

<sup>5</sup> Palabra alemana que significa forma ó figura

<sup>6</sup> *Estereotipación*: formulación de una creencia simplificada acerca de un grupo de personas por ejemplo: "los veracruzanos son agradables", "los judíos son avaros"; aún que no siempre sea el caso.

reconocidos en la literatura como “*defectos inconscientes*” de los que adolecen las opiniones de los evaluadores, por traducirse frecuentemente en inferencias injustificadas.

Otra dificultad de la evaluación del factor humano se asocia a la medición, en su sentido amplio la medición consiste en asignar numerales a objetos o eventos conforme a ciertas reglas, *Kerlinger* (3). No es difícil comprender ciertas mediciones de las ciencias naturales en que los objetos poseen dimensiones físicas identificables y existen unidades de medida estándar para conocer sus características e incluso, algunas de sus propiedades:

<u>Características /Unidad de Medida</u>	<u>Propiedades/Unidad de Medida</u>
-Distancia /Kilómetros, millas	-Rendimiento del Carburante/ Millas por galón ó kilómetros por litro
-Peso/ Gramos, onzas	
-Tiempo/ Horas, minuto	-Puntualidad del servicio/ Minutos/hora/día

Tampoco lo es comprender la medición de algunos atributos físicos de los seres humanos como: el sexo, color de ojos, talla ó peso; ya que se pueden establecer algunas reglas sencillas y relativamente claras.

Sin embargo, a medida que se pasa de atributos físicos a los psicosociales del individuo, que son de mayor interés para las ciencias sociales, resulta más difícil realizar su medición, ya que no contamos con ningún mecanismo normalizado que nos permita la cooperación, creatividad, comunicación, cortesía, etc., y mucho menos una unidad de medida que nos revele el grado en que el individuo posee el atributo en cuestión. Más aún, estos atributos no son observables de forma directa, siempre habrán de ser inferidos a partir de la

---

<sup>7</sup> *Efecto de halo*: Consiste en juzgar a una persona solamente por una cualidad y extender nuestra opinión a todas las cualidades del individuo. Se ha comprobado que el simpático alcanza una puntuación mayor, que él que no lo es.

<sup>8</sup> *Error lógico*: Supone que ciertas cualidades van aparejadas o unidas en las personas, si es listo para una cosa también lo es para otra, lo cual no siempre es cierto.

<sup>9</sup> *Ley de Cierre*: Existe una tendencia inherente hacia la forma y el significado en todas nuestras percepciones, además esta tendencia es tan rigurosa que cuando la situación externa es incompleta o confusa nos esforzamos por completarla. Así, cuando no tenemos información sobre alguna persona tendemos a atribuirle características que probablemente no posea y por lo tanto llegar a efectuar una evaluación inapropiada.

observación de ciertos supuestos indicadores conductuales, pero sin ninguna seguridad de que sean los indicadores del atributo en cuestión, lo que pone en duda su confiabilidad y su validez, resumidas, según *Kerlinger* (3), en las siguientes preguntas: ¿Son las medidas obtenidas las medidas “verdaderas” de la propiedad medida? y ¿Se está midiendo lo que se piensa que se está midiendo?, respectivamente.

En la percepción de la conducta el evaluador constituye a la vez, una ventaja y una deficiencia crucial, de acuerdo con *Kerlinger* (3) su *fortaleza* estriba en que puede relacionar un determinado comportamiento con sus constructos mentales e *inferir* ciertos atributos del individuo; nadie más lo puede hacer si no es el hombre mismo, ya que la capacidad de inferencia es privativa de los seres humanos. Mientras su *debilidad* radica en que sus inferencias pueden ser tendenciosas o prejuiciadas.

Sin duda, los efectos de esta debilidad se intensifican ante procesos singulares de evaluación prevalecientes en la mayor parte de las organizaciones. Lo que revela la necesidad de emprender la búsqueda de mecanismos que minimicen los efectos de esta debilidad, a fin de contar con un proceso de evaluación del factor humano digno de crédito.

*Juran* (4) afirma que entre los remedios se puede utilizar un jurado de opinión, según esta opción se obtienen evaluaciones de varios directores, el consenso resultante evita los extremos que pueden surgir de los errores humanos individuales. Sin embargo, su propuesta es cuestionable, ya que al involucrar sólo la participación de los directores (*componente vertical*), se pierde lo que *Brumback* (5) denomina *componente horizontal*, que relaciona la red de tareas e interrelaciones que existen entre los diversos entes de la organización.

Al respecto, *Sánchez* (6) argumenta que al no contemplar de ninguna manera la participación de los involucrados, conduce a relegar su conocimiento y participación, lo que se traduce en evaluaciones de dudosa calidad. El mismo autor propone lo que en términos de *Juran* sería el remedio, y desarrolla una propuesta teórico metodológica para la evaluación ex-post, aún que está dirigida a programas sociales y en especial a los académicos universitarios, el autor deja a la luz la apertura de su aplicabilidad (Cap. II.3.3.1).

## I.2 OBSERVACIONES GENERALES DE LA EVALUACIÓN DEL FACTOR HUMANO EN INSTITUCIONES DE LA BANCA COMERCIAL

A continuación se enlistan algunas observaciones generales de los modelos empleados para evaluar el desempeño del personal operativo, sin funciones de supervisión, desprendidas de una investigación de campo realizada en seis instituciones de la banca comercial:

- Responden a diversas denominaciones: Reconocimiento a la Excelencia, Administración del Desempeño, Evaluación del Desempeño ó simplemente Evaluación.
- Buscan indagar con diferentes niveles de profundidad sobre: los *conocimientos teóricos y prácticos* que tiene el empleado para el desempeño de sus funciones, el *grado de eficiencia* con que se ha desempeñado en su puesto y/o el grado en que *acata las normas disciplinarias*, en especial su asistencia. En los cuestionarios diseñados para este fin se identifica un marcado énfasis hacia alguna de estas tres líneas.
- Parten de criterios de eficiencia de carácter general, entre cuatro y once, pero no en todos los casos se definen los indicadores conductuales con que se les asocia.
- Contemplan la participación de dos actores: el *evaluado* y el *evaluador*, el primero, predominantemente pasivo y el segundo, responsable *único* de evaluar a sus subalternos. Ante este proceso singular sobra decir que la debilidad del proceso descrita en el apartado anterior se intensifica, produciendo evaluaciones de dudosa calidad. No obstante, éstas han sido punto de partida para liquidar al personal ante la crisis bancaria.
- Contemplan elaborar un plan de mejoramiento conjuntamente evaluador y evaluado, en aquellos casos en que los empleados presentan un desempeño insuficiente. Sin embargo, en ninguna de las instituciones visitadas indicaron hacerlo.
- Comunican al empleado los resultados obtenidos, pero independientemente de su acuerdo, no son discutibles.

- Centralizan los cuestionarios empleados en la evaluación en el departamento que se encarga del control administrativo del personal, para desprender de ellos acciones en torno a salarios e incentivos.
- Realizan la evaluación con diferente periodicidad, en la mayor parte de estas instituciones se realiza anualmente, aún que también suele ser semestral, cuatrimestral o mensual. Sin embargo, algunas de estas instituciones comentaron que al no tener recursos financieros asociados al programa de incentivos al que se vincula la evaluación del factor humano, no se le ha dado la continuidad prevista.

Esto último, aunado a que no se desprende ninguna acción concreta orientada al mejoramiento del desempeño del evaluado, revela que *la evaluación del factor humano* ha encontrado su razón de existir para decidir si el empleado se hace o no, acreedor a ciertos incentivos. Situación prevaleciente en muchas organizaciones ante la sugerencia del gobierno federal de otorgar bonos de eficiencia, como mecanismo para promover la productividad de las organizaciones.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE TESIS**

Ante el adverso entorno macroeconómico de los últimos años, en especial la inflación, el Sistema Financiero en general y la Banca en particular, han visto deteriorada su eficiencia y pérdida de confianza de los usuarios, sin conformar una estructura con vigor suficiente para operar en el deprimido mercado nacional o para resistir la presión de la competencia externa, *Várela (7)*.

El establecimiento de una estrategia dirigida a revolucionar los *servicios* y centrada en la *satisfacción de las necesidades del cliente: CALIDAD DE SERVICIO*, es una tendencia creciente y apremiante.

En ningún campo es tan intensa la competencia y tan importante la *calidad de servicio* como medio de *diferenciación*, como en las instituciones prestadoras de servicios financieros, *Berry, Bennet y Brown* (8).

Los servicios que ofrecen las instituciones de la Banca Comercial son semejantes: préstamos para muebles e inmuebles, cuentas corrientes, tarjetas de crédito, cuentas de pensiones, e incluso, sus precios son comparativos. En lo que difieren es en el servicio, instituciones competidoras pueden ofrecer las mismas prestaciones, pero no el mismo servicio, nadie lo sabe mejor que el cliente.

Algunos autores, *Berry, Bennet y Brown* (8), consideran que la evaluación del factor humano influye en la gestación de la cultura de calidad de servicio: el *fixar criterios de evaluación*, permite a los empleados darse cuenta que hay algo realmente importante que ofrecer a sus clientes como prioridad del servicio; si se mide y valora es porque no pasa desapercibido su esfuerzo como proveedores de servicio. Más aún, si se reconoce a los empleados con un desempeño sobresaliente (*incentivos*), se identifican problemas que requieran aprendizaje adicional (*capacitación y adiestramiento*) u otra acción correctiva que permita el mejoramiento continuo que enmarca la filosofía de calidad.

#### **1.4 OBJETIVO**

Esta investigación tiene como objetivo:

“DISEÑAR UN MODELO ALTERNATIVO PARA LA EVALUACIÓN DEL FACTOR HUMANO DE NIVEL OPERATIVO DE LA BANCA COMERCIAL EN CONTEXTO DE LA CALIDAD”.

Que identifique: ¿Para qué evaluar? (Propósito); ¿Quién(es) debe(n) realizar la evaluación? (Participantes); ¿Qué evaluar? (Criterios); y finalmente ¿A través de que medios? (Procedimiento de Medición).

## II. LA EVALUACIÓN EN EL CONTEXTO DE LA CALIDAD Y DE LA PLANEACIÓN DE SISTEMAS

Del diseño de sistemas de evaluación del factor humano se han hecho cargo: la *Economía*, en su afán de servir de guía a la política económica de un país; la *Contabilidad* y la *Administración*, a fin de servir de guía a la política financiera y administrativa de una empresa, respectivamente.

Disciplinas que han ofrecido al ser humano una denominación específica de conformidad con su marco conceptual: la *Economía* lo ha conceptualizado como *Capital Humano*, la *Contabilidad* como *Activo Humano* y la *Administración* como *Recurso Humano* (Fig.2.1). Adoptado este concepto en sus sistemas evaluativos, *Arias (9)*, : *Sistema de Evaluación del Capital Humano, del Activo Humano y del Recurso Humano, respectivamente.*

Fig. 2.1: Marco Conceptual de los Factores Productivos<sup>10</sup>

	<u>Terminología de Calidad:</u>	<u>Terminología Económica</u>	<u>Terminología Contable</u>	<u>Terminología Administrativa</u>
FACTORES PRODUCTIVOS	FÍSICOS:	CAPITAL FÍSICO: Capital circulante y Capital Fijo	ACTIVO TOTAL: Activo Circulante y Activo Fijo	RECURSOS FÍSICOS
	HUMANOS:	CAPITAL HUMANO	ACTIVO HUMANO	RECURSOS HUMANOS

La atención de la investigación se centra en los modelos generados con el propósito de orientar la política administrativa de una empresa: *Sistema de Evaluación del Recurso Humano*, objeto del subcapítulo siguiente (en el anexo uno se presenta una descripción somera de los Sistemas de Evaluación del Capital y del Activo Humano). Destinando los dos últimos subcapítulos al análisis de la evaluación con una perspectiva de calidad total y de planeación de sistemas, respectivamente.

<sup>10</sup> Elaborada en base a la terminología empleada por *Arias (9)*.

## II. 1 SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Los modelos de evaluación integrantes de este sistema responden a diversas denominaciones en la literatura: “valoración del empleado”, “valoración del trabajo”, “valoración de méritos”, “evaluación del desempeño”, “evaluación del rendimiento”, entre otras. Se presume que esta variabilidad es consecuencia de las diferentes interpretaciones que se da al concepto “appraisal performance”, cuyos modelos en su mayor parte son producto de diseños de países de habla inglesa.

Cada modelo se enfoca a evaluar el *desempeño* del empleado de forma aislada, sin considerar las interrelaciones que existen entre su desempeño y el de los demás miembros de la organización. Consistente con las suposiciones de *Taylor*, padre de la administración científica y sus numerosos seguidores, que estudiaron al empleado como una unidad aislada, al igual que las partes de una máquina, sosteniendo que su eficiencia podía medirse científicamente y que los principales factores que la afectaban eran: los movimientos inútiles o ineficaces; la fatiga, considerada como un estado fisicoquímico corporal debido a la acumulación de productos de desecho e inconvenientes del medio físico (falta de luz, calefacción inadecuada, exceso de humedad, etc.)

Asimismo, consistente con la pirámide de estructura organizacional, estos modelos sugieren al superior, jefe directo, como el responsable, en su mayor parte único, de evaluar a sus subordinados. *Brumback* (5) sostiene que al figurar únicamente este componente vertical, se pierde lo que denomina componente *horizontal*, que contempla las interrelaciones que existen entre los diversos entes de la organización, que desde su perspectiva, resulta sustancial incorporarlo en los modelos de evaluación.

En la figura siguiente (Fig. 2.2) se presenta una clasificación de estos modelos en función de sus propósitos (A), criterios de evaluación (B) y procedimientos de medición (C).

Fig.2.2: Sistema de Evaluación del Recurso Humano

<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL RECURSO HUMANO</b>	<u>A: SUS PROPÓSITOS</u>	<u>B: CRITERIOS DE EVALUACIÓN</u>	<u>C: PROCEDIMIENTO DE MEDICIÓN</u>
	A.1. Modelos cuyo propósito es servir como herramienta en los procesos de <i>control administrativo</i>	B.1. Modelos que evalúan al empleado en función de sus <i>atributos o rasgos personales</i>	C.1. Modelos basados en <b>Técnicas Comparativas</b> a fin de conformar una clasificación ordinal de una o más dimensiones del desempeño.
	A.2. Modelos cuyo propósito es proveer las bases para guiar el desarrollo de habilidades de los empleados, a fin de <i>planear su carrera dentro de la firma</i>	B.2. Modelos que evalúan al empleado en función del cumplimiento o incumplimiento de pequeños <i>objetivos de desempeño</i> .	C.2. Modelos basados en <b>Técnicas Absolutas:</b> parten de la personalidad y conducta de cada del empleado.
	A.3 Modelos que tienen como propósito conformar una <b>base de datos unificada</b> para justificar decisiones en tomo a salarios, promociones y despidos	B.3 Modelos que evalúan al empleado a partir de la comparación de su desempeño con cierto <i>estándar</i>	C.3 Modelos basados en <b>Técnicas Orientadas a resultados</b>

### II.1.1 Propósitos:

Como puede observarse en la figura anterior, se identifican tres propósitos a los que se ha enfocado la evaluación del desempeño del factor humano, *Hampton* (10):

- En la década de los 60's la evaluación del desempeño se diseña con el propósito de servir como herramienta en los procesos de *control administrativo* del personal. Los datos sobre el desempeño pasado de los empleados *provee las bases para guiar o justificar diversas acciones* emprendidas en relación a la administración de salarios, promociones y despidos.

- Más tarde, su propósito cambia de la función gerencial del control a la de *planeación*, a fin de incrementar la capacidad potencial de los miembros de la organización y satisfacer los requerimientos futuros. En este contexto la evaluación del desempeño *provee las bases para guiar el desarrollo* de habilidades relevantes implícitas en el desarrollo de las funciones del personal.
- Posteriormente, y a pesar de no ser mutuamente excluyentes estos propósitos, se retoma su propósito inicial, debido a las presiones legales que exigen a las organizaciones documentar y justificar iguales oportunidades de trabajo a todo el personal, en torno a salarios, promociones y despidos. Marco en el que la evaluación tiene como *propósito conformar una base de datos unificada* para justificar las decisiones organizativas en torno a los aspectos anteriores.

### II.1.2 Criterios de Evaluación

Se identifican tres tipos de criterios de evaluación, *Arias (9)*, empleados por estos modelos:

- Aquellos que representan *atributos ó rasgos personales*, del empleado implícitos en su desempeño.
- Aquellos que representan pequeños *objetivos de desempeño* derivados del análisis del trabajo del empleado y de conformidad con las metas de la organización
- Y aquellos que representan ciertos *estándares* fijados sobre elementos críticos de: *calidad* (entendida como la observancia de ciertas especificaciones técnicas), *producción* (volumen esperado de artículos producidos), entre otros.

### II.1.3 Procedimientos de Medición:

Los procedimientos de medición están directamente vinculados con las técnicas empleadas, agrupadas en las siguientes tres categorías, *Hinojosa* (11) (en el anexo dos se presentan algunos ejemplos de ellas):

#### *Técnicas Comparativas:*

El empleado es evaluado comparativamente con otra unidad de trabajo. A partir de ciertos cuestionamientos ¿Quién realiza mejor “x” actividad?, ¿Quién es más puntual?, etc., a fin de clasificarlos ordinalmente de acuerdo con una o más dimensiones de su desempeño

#### *Técnicas Absolutas:*

Sin establecer comparación alguna, el empleado es evaluado a partir de su personalidad y conducta observada en el desempeño de sus funciones .

#### *Técnicas Orientadas a Resultados:*

Emplean ciertos estándares, desprendidos directamente de las funciones y metas de la organización.

### **II.1.4. Sugerencias de los Teóricos de Calidad en Torno a la Evaluación del Factor**

#### **Humano**

La Calidad de Servicio que una institución ofrece a sus clientes finales es el resultado de la calidad de servicio proporcionado por cada unidad de trabajo (empleado, departamento, área, subdirección, etc.), que en conjunto conforman la cadena productiva de la institución, por consiguiente es esencial evaluar la calidad de servicio observado a nivel de los empleados.

Crosby (12, 13) y Juran (4), reconocen la importancia de la evaluación del factor humano y aún que advierten la dificultad del proceso, aceptan la factibilidad de reducir la problemática a niveles aceptables.

Sus sugerencias se traducen en las siguientes *recomendaciones* concretas en torno a los *participantes*, *criterios de evaluación* y del *procedimiento de medición*, de interés para el cumplimiento del objetivo de esta investigación.

### Con Relación a los Participantes:

- Conformar procesos participativos: Juran (4) hace un llamado a conformar lo que denomina "jurado de opinión", aún que su propuesta no toma en cuenta ampliamente a los involucrados, ya que únicamente contempla la participación de varios directores, reconoce la importancia de algunas de las interrelaciones que guarda cada ente de la organización, al que denomina "Equipo Procesador"<sup>11</sup>.

Una de ellas es la relación *jefe-subordinado*: El jefe es un cliente sobre el que repercuten las actividades del subordinado, quien a su vez es también cliente del jefe. El subordinado recibe de su jefe: formación, información, órdenes, consejos, decisiones y otros elementos para la realización del proceso, la salida (producto del proceso) influye sobre la capacidad del jefe para cumplir sus responsabilidades.

Otra es la relación que existe entre el *productor-consumidor*, persona que compra o utiliza el producto como insumo de su propio proceso, nadie está mejor informado respecto al servicio recibido, el apoyo prestado o denegado por las unidades de servicio, las variaciones de entradas al proceso y por tanto, es el más indicado para emitir juicios.

---

<sup>11</sup> Descrito con mayor detalle en la página. 19.

### Con Relación a los Criterios de Evaluación:

Crosby (12) define algunos criterios subjetivos de desempeño a emplear tanto en la autoevaluación, como para evaluar a otros; a continuación nos permitimos enlistarlos e interpretar las consideraciones de las que parte el autor:

**Escuchar:** asegurándose de comprender el contenido e intención del mensaje.

**Cooperar:** la cooperación asegura el apoyo mutuo para realizar una tarea.

**Ayudar:** lo cual implica dar sin esperar de inmediato nada a cambio.

**Comunicar<sup>12</sup>:** la ropa, modales, peso, pulcritud e imagen transmiten mucho más que las palabras, por lo tanto son aspectos que merecen atención.

**Crear:** no es un privilegio exclusivo de ciertas personas, es posible para cualquier persona aprender a ser creativo, independientemente de cualquier factor: edad, sexo, jerarquía, etc., generando soluciones a problemas complejos, a través de desmenuzar el problema hasta sus causas básicas o profundizar y actualizar las ideas de otros.

**Aprender:** es esencial nunca dejar de aprender, ya que entre mayores sean los conocimientos de una persona serán mayores sus logros.

**Seguir:** anhelar los mismos resultados que el líder, es sin duda, la condición indispensable para ser un buen seguidor.

**Implantar:** no es suficiente vender la idea, hay que asumir el compromiso de ponerla en práctica. Nada extraordinario, según el autor, sólo hacerse cargo.

**Dirigir:** demanda un entendimiento preciso de los objetivos buscados, comprometerse con ellos y definir métodos de medición, principalmente.

---

<sup>12</sup> Juran(4), confiere una gran importancia a la comunicación por ser una forma para detectar las necesidades de los clientes, en cualquiera de sus modalidades: verbal, oral o escrita.

Como puede observarse de conformidad con la Fig. 2.2, presentada anteriormente en la página 10, estos criterios representan *atributos o rasgos personales* del individuo. Que de acuerdo con el autor, *Crosby (12)*, caracterizan a las personas dueñas de si mismas, capaces de pensar en forma creativa y de implantar sus ideas a la vez que permanecer lo bastante relajadas para anticipar y evitar futuros peligrosos.

### En Relación al Procedimiento de Medición:

La mayor parte de las características de la calidad representan conceptos abstractos (creatividad, cortesía, comunicación, etc.) por lo que la medición se considera la dificultad más grande, *Crosby (13)*.

La solución para establecer unidades de medida<sup>13</sup> al tratar con conceptos abstractos, según *Juran (4)*, consiste en:

- Dividirlos en realidades identificables: Un indicador conductual es sin duda una realidad identificable. Por tanto, esto es consistente con el señalamiento de *Kerlinger (3)* en el sentido de que los atributos del individuo (conceptos abstractos) sólo pueden ser inferidos en función de ciertos indicadores conductuales.

Otra forma, consiste en - Quantificar el número de omisiones a la abstracción. La comunicación es un concepto abstracto pero podemos contar el número de veces en que falta, de igual modo podemos hacerlo para cada conceptos abstracto.

De acuerdo con *Juran (4)*, los criterios que debe establecer la unidad ideal de medida son:

1. *Suministrar una base común*
2. *Ser comprensible*

---

<sup>13</sup> Para *Juran(4)* una unidad de medida es una cantidad definida de cualquier característica de calidad que permita la valoración de esa característica con números.

3. *Tener amplia aplicación.*
4. *Ser susceptible de ser interpretada con uniformidad*
5. *Ser económica de aplicar*

El mismo autor reconoce la sencillez de la medición si existe un instrumento normalizado, uno que podemos conectar y leer el resultado en función de una determinada unidad de medida, lo que nos permite cumplir con los criterios de una medida ideal. Pero, en virtud de que en torno al comportamiento humano no contamos con instrumentos normalizados y mucho menos con unidades de medida, precisa las siguientes recomendaciones:

*“ Ofrecer a los Participantes Instrucciones Concretas y Detalladas: a fin de evitar errores inadvertidos;*

*Establecer Definiciones Precisas para garantizar interpretaciones uniformes, y*

*Revisar Continuamente los Diseños del proceso, procedimientos y formatos de la evaluación”.*

*Crosby* (13) considera las mediciones como formas de comunicación, por tanto sugiere que si cualquier intento para obtener mediciones fallara, lo único que se tiene que hacer es establecer contacto con los clientes, personas que reciben el producto de nuestro trabajo, y preguntarles que les parece. Su respuesta representa una medición.

## II.2 LA EVALUACIÓN BAJO UNA PERSPECTIVA DE CALIDAD

La calidad hacia finales de siglo ha alcanzado nuevas connotaciones generadas a partir de los enfoques de los distintos teóricos de la calidad: *Ishikawa, Deming, Feigenbaum, Juran, Shewhart y Crosby*; y de experiencias en su aplicación como en el caso japonés.

La calidad va desde la simple selección de la naturaleza, al permitir la supervivencia de los seres y de las obras de éstos, hasta la estructuración de una teoría de calidad como modelo de desarrollo gerencial. Con relación a ésta, *Sánchez (6)* presenta un análisis histórico desde los años 50's, e identifica siete etapas, su orientación y los factores clave en los que incide:

<i>Primera:</i>	Se orienta al <u>Producto</u>	Producto- Inspección
<i>Segunda:</i>	Se orienta al <u>Proceso</u>	Diseño- Producto-Inspección
<i>Tercera:</i>	Se orienta al <u>Sistema</u>	Diseño- Producto- Servicio
<i>Cuarta:</i>	Orientación <u>Humanística</u>	Entrenamiento-Capacitación
<i>Quinta:</i>	Se orienta a la <u>Sociedad</u>	Optimización Sistema-Costos
<i>Sexta:</i>	Se orienta a los <u>Costos</u>	Minimizar Costos
<i>Séptima:</i>	Orienta al <u>Consumidor</u>	Proveedor- Cliente.

En donde cada etapa, lejos de sustituir a la anterior la *enriquece*, así actualmente se habla de que practicar **CALIDAD TOTAL** es desarrollar, diseñar, producir y mantener un bien o servicio de calidad, que sea el más económico, el más útil y siempre *satisfactorio para el cliente o usuario, Ishikawa (14)*.

Si la satisfacción del cliente<sup>14</sup> es el fin último, el o los proveedores que le anteceden a cada cliente en la cadena productiva deben tenerlo en cuenta.

---

<sup>14</sup> Como se verá en el apartado siguiente, cada integrante de la organización es un cliente y proveedor a la vez, por tanto todos tenemos un cliente.

## II.2.1 La Evaluación Centrada en el Cliente

Tradicionalmente, identificamos al *cliente o usuario* como el consumidor final de un producto. La filosofía de calidad enmarca al usuario como a todas aquellas personas y organizaciones en quienes repercuten nuestros procesos o productos (clientes, proveedores, trabajadores, accionistas, distribuidores, etc.) y se les identifica de acuerdo con *Juran* (4) como:

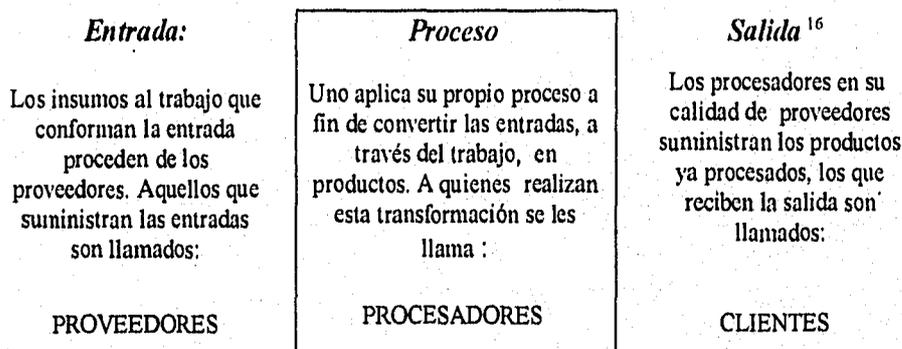
- **clientes externos:** todas aquellas personas en que repercuten nuestros procesos o productos, pero que *no forman parte de la empresa*, la misma empresa podría ser cliente externo en otro contexto más amplio.
- **clientes internos:** todos aquellos que *forman parte de la empresa* en que repercuten nuestros procesos.

La *orientación teológica e integradora* de esta *filosofía*, permite concebir a los clientes, tanto externos como internos, y a la organización misma como sistemas, *Hanna* (15). Las principales características de estos sistemas y la forma en que se conciben dentro de la filosofía de calidad son:

- 1.- Tienen un **Límite:** tienen una frontera o límite semipermeable que les permite interactuar con su medio, entorno o suprasistema: *clientes* de los que obtiene la energía para sobrevivir y crecer.
2. Tienen un **Propósito ó Misión : Satisfacción del Cliente**, que constituye su razón de ser, su propia identidad, a partir de la cual se establecen objetivos y metas específicas.

3. Requieren *Materiales de Entrada* (insumos): que obtiene del medio que les rodea *a través de sus proveedores* (Fig.2.3), la incapacidad de procurarse suficiente material y energía conducen a la terminación y muerte del sistema.
4. Observan un *Proceso de Transformación*: el material de entrada, después de pasar por un proceso ordenado de transformación, deberá regresar al medio. Dentro del paradigma de calidad de Juran (4) se reconoce este interactuar y el efecto de cada subgrupo, a través de lo que denomina *equipo procesador* (Fig.2.3), el cual puede ser la empresa, una división, un departamento o una persona. Por medio de una concepción de caja negra<sup>15</sup>, Juran (4) identifica los papeles que desempeña cada equipo procesador y le asocia un rol específico: Proveedores, Procesadores y Clientes:

Fig. 2.3. Equipo Procesador



5. Llevan al medio sus *materiales de salida o resultados del proceso* con la esperanza de cumplir con la misión: satisfacción del cliente.

<sup>15</sup> Concepción de Caja Negra : En esta construcción se concibe al objeto de estudio como una estructura encargada de un proceso de transformación, que requiere insumos y genera un producto. Su nombre obedece a que en este primer nivel de conocimiento no se cuestiona cómo se desarrolla el proceso de transformación, viéndose como una caja negra.

<sup>16</sup> La salida de un equipo procesador se convierte en la entrada de algún otro. De esta forma se reconocen las interacciones que guarda cada elemento de un conjunto y de éste con los demás.

6. Buscan *Retroalimentarse*, es decir buscan información del grado de aceptación del medio a fin de verificar su propósito (*retroalimentación positiva*) y para comparar la calidad del material de salida (*retroalimentación negativa*).
7. *Medio*: Por definición todo lo que se encuentra fuera de los límites del sistema constituye el medio, ésta es la diferencia clave entre los sistemas cerrados y los abiertos. De hecho, éste proporciona el material de entrada, debe aceptar el de salida y apoyar el propósito, así como proporcionar retroalimentación al sistema

La gran mayoría de los dirigentes de las organizaciones desarrollan una gran cantidad de premisas y supuestos respecto a la calidad de sus servicios, sobre los que buscan retroalimentación. Sin embargo, la *calidad* no *es* lo que se pone dentro de un producto, sino *lo que el cliente percibe que le es útil y le aporta algún valor*, sólo eso es calidad según *Drucker* (15).

De esta forma pasan por alto su *propósito ó misión* : *Satisfacción del Cliente* , y al no considerar sus fuentes de referencia: *clientes*, se comportan como sistemas cerrados. Es posible que los clientes no perciban la realidad de la misma forma que el proveedor de servicio, pero finalmente la realidad, para cualquier persona, es lo que puede percibir con claridad.

Por lo tanto, el factor clave en la satisfacción del cliente no radica en *cuan eficaz* se perciba el prestador de servicio o su organización, sino en como le perciben sus clientes, tanto internos como externos. Existen diferentes puntos de vista y como es lógico existirá también una percepción diferente, por lo tanto, *la única forma de saber lo que piensan los clientes sobre la calidad de servicio que se les ha proporcionado es involucrándolos en la evaluación*.

Según *Cottle* (16) los clientes, tanto internos como externos, *evalúan la calidad del servicio*, al contrastar sus *expectativas* y sus *percepciones*, cuando éstas son iguales se habrá alcanzado la satisfacción del cliente .

Las *expectativas* de los clientes están basadas en lo que desean se les suministre, mientras sus *percepciones* parten de todo aquello que perciben con claridad y que constituye su realidad.

Los clientes, tanto internos como externos, utilizan las siguientes cinco dimensiones para evaluar la calidad de un servicio(8), de las cuales se desprenden sus *expectativas*, *Cottle* (16):

**A. Los Tangibles:** Parte visible de la oferta con lo que se asocia para juzgarlo: COMUNICACIÓN, IMAGEN DE LAS INSTALACIONES, CORTESÍA, IMAGEN DEL PRESTADOR DE SERVICIO, etc. Ya que los servicios son realizaciones más que objetos y por tanto no se les puede tocar, probar, ver, oler...etc. Cosas tangibles como las tarjetas de crédito o los cheques pueden representar el servicio, pero no son el servicio en si mismas.

**B. La Fiabilidad:** Implica la REALIZACIÓN del servicio ofrecido con formalidad y exactitud.

**C. La Responsabilidad:** El deseo de servir PRONTA Y EFICAZMENTE.

**D. La Seguridad:** La COMPETENCIA Y CORTESÍA del personal infunde confianza, cuando éste es tan agradable como entendido brindan tranquilidad

Los clientes reevalúan estas dimensiones cada vez que entran en contacto con su proveedor de servicio. Esas evaluaciones se archivan en la mente del cliente en lo que *Cottle* (17) denomina el *libro de calificaciones*, que tiene el nombre del proveedor o de la organización. De no involucrar a los usuarios o clientes de cada empleado al realizar su evaluación, estaríamos renunciando a la posibilidad de conocer esa información que, sin duda, refleja sus percepciones respecto al nivel calidad que él percibe que se le ofrece y con ello, a la oportunidad de ofrecer auténticos servicios de calidad.

## I.2.2 Principios Absolutos de Calidad: Base de la Evaluación

Las principales características de los sistemas abiertos, descritas con anterioridad, han sido el punto de partida para el establecimiento de los principios de esta filosofía, denominados por Crosby (13) *principios absolutos de calidad* quien los considera como base de cualquier sistema evaluativo, a continuación nos permitimos enlistarlos:

1. *Cumplir con los requisitos*, o bien cumplir con la calidad, creer que esta significa, excelencia, lujo, brillo o peso, es falso, realmente lo que significa es cumplimiento de requisitos y su incumplimiento significa ausencia de calidad.
2. El sistema para lograr la calidad es *la Prevención no la Verificación*, esta última se realiza después de ocurrido un suceso. Mientras la Prevención identifica e inhibe las causas de posibles errores antes de que estos se presenten.
3. *La medida de la calidad* es el precio del *incumplimiento*. Se sugiere la autoevaluación en la que los empleados tendrán que medir hasta que punto han cumplido .
4. El *estándar* de realización es *cero defectos*, ó bien, *hacerlo bien desde la primera vez*, nunca se llega a un estándar que no pueda ser superado en el futuro, este principio es un vínculo entre calidad y la productividad, hacer las cosas bien es *calidad*, hacerlas bien a la primera es *calidad y productividad*.

Lo anterior justifica, los principios hacia los cuales esta orientada la evaluación, según el Sistema de Evaluación del Premio Nacional de Calidad , *Sánchez(6)*:

- hacia la *prevención*, más que a la *corrección*
- hacia el *mejoramiento* de los procesos, más que a la *corrección* de bienes y servicios

- hacia la toma de decisiones basadas en *cifras y datos*, más que en *opiniones*
- hacia estimular la *autoevaluación* más que la *inspección o supervisión*
- hacia contar con un *proceso que sea sistemático e integral* y propicie la *mejora continua*

*Juran* (4) afirma que hasta ahora los esfuerzos se han concentrado en la concientización de la filosofía de calidad, con la esperanza y expectativa de que todo el mundo la adoptaría inmediatamente como eje rector de su actuar. Sin embargo esto no ha sido así, ya que no se identificaron las acciones necesarias para lograr un cambio intencionado.

### II.3 LA EVALUACIÓN BAJO UNA PERSPECTIVA DE PLANEACIÓN DE SISTEMAS

Para *Fuentes y Sánchez*(17) la *Planeación Prospectiva*: también llamada *Normativa*, es vista como un proceso de transformación de un insumo (problemática) en un producto acciones planificadas (Figura 2.4):

*Fig. 2.4: Proceso de Transformación de la Planeación Normativa*

<i>Insumo Problemática</i>	<i>Proceso de Planeación</i>	<i>Producto Acciones Planificadas</i>
--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------------------

Proceso en el que se circunscribe la *Evaluación*, definida por *Sánchez*(6) como el:

“PROCESO DE INDAGACIÓN holístico, continuo, participativo, plural, preventivo y contingente, MEDIANTE EL CUAL en un sistema encaminado al cumplimiento de ciertos resultados, SE COMPARAN LOS diversos ASPECTOS RELEVANTES del suprasistema, insumos,

procesos, resultados, trayectoria,...., impactos DEL SISTEMA CONTRA LOS FINES: ideales, objetivos y metas del sistema y suprasistema Y UN PATRÓN (criterios, atributos, normas) establecido de manera plural y participativa, OBTENIÉNDOSE UNA VALORACIÓN cuantitativa y/o cualitativa MEDIANTE UNA ORDENACIÓN PREFERENCIAL adoptándose un rol específico (influencias del contexto intereses, necesidades, ideología, etc.) Y PRODUCIENDO RECOMENDACIONES PARA QUE EL SISTEMA (fines, estructura-funciones, proceso y actores) SE ACERQUE más efectivamente A LOS OBJETIVOS PREVISTOS”.

De acuerdo con *Sánchez*(19) se identifican tres instancias de evaluación: , una por cada una de las tres fases del proceso de la Planeación Normativa:

FASES DEL PROCESO DE PLANEACIÓN NORMATIVA:	INSTANCIAS
- En la Formulación del Problema:	<i>Evaluación Diagnóstica</i>
- En el Diseño de Soluciones:	<i>Evaluación Ex-Ante y</i>
- En el Control de Resultados:	<i>Evaluación Ex-Post</i>

El conjunto de estas instancias, integran el sistema de evaluación de la planeación, e incluso las tres se encuentran funcionando dentro de cada una de ellas, por lo que no es posible aislar del todo a cada instancia .

En los siguientes apartados revisaremos el objetivo y las funciones de cada una de estas instancias, a la luz de cada fase de la *Planeación Normativa*.

### II.3.1 Evaluación Diagnóstica:

**FASE I: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:** También conocido como Diagnóstico su función es identificar problemas presentes y previsibles para el futuro, además de explicar la razón de su existencia, esta integrado por cuatro subprocesos:

#### I.1: Planteamiento de la Problemática:

- Estado de Insatisfacción deseo de actuar
- Descripción de la Problemática creencias sobre las causas
- Resultados Esperados Definición, interrelaciones

#### I.2: Investigación de la Realidad

- Elaboración de un modelo conceptual que explique el objeto de estudio
- Investigación del Estado actual; definir lo estudiado y la información requerida, indicadores a obtener

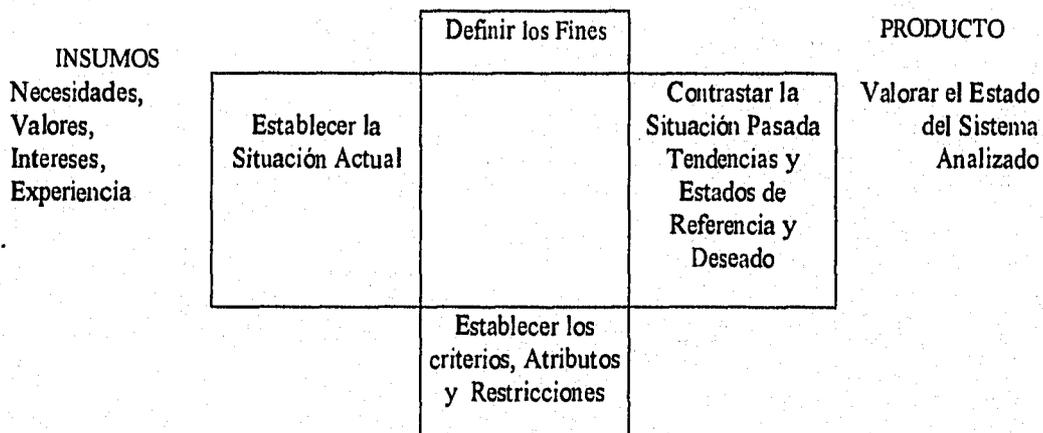
#### I.3: Formulación de lo Deseado

- Elaboración del Estado Normativo(lo deseado)
- Formulación de objetivos concretos y factibles distinguiendo los operacionales y de desarrollo. que buscan la corrección o mejoramiento los Ieros. y los 2dos. la imagen de hacia donde es conducido el sistema.

**1.4. Evaluación Diagnóstica**  
 -Establece la diferencia entre el Estado Actual y el Estado Deseado  
 - Definición del Problema

**Subsistema de Evaluación Diagnóstica:** Las funciones básicas de la evaluación diagnóstica estarán orientadas a contrastar, con base en el estado actual, la situación pasada y sus posibles tendencias contra un patrón de referencia y estados deseados, con el propósito de detectar no sólo los desajustes actuales sino los posibles, *Sánchez (19)*. La Fig. 3.5 ilustra el proceso de esta instancia:

FIG. 2.5 FUNCIONES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DIAGNOSTICA



### II.3.2. Evaluación Ex-Ante

**FASE II: IDENTIFICACIÓN Y DISEÑO DE SOLUCIONES:** Su función es plantear y juzgar las posibles formas de intervención, ya que considera al futuro múltiple y elegible dentro de cierto rango, lo que da la posibilidad de planear no solo para adaptarlos mejor a las nuevas condiciones, "Mejoramiento", ante todo, con la intención de lograr los efectos deseados. en el que los fines determinan los medios y no los medios a los fines

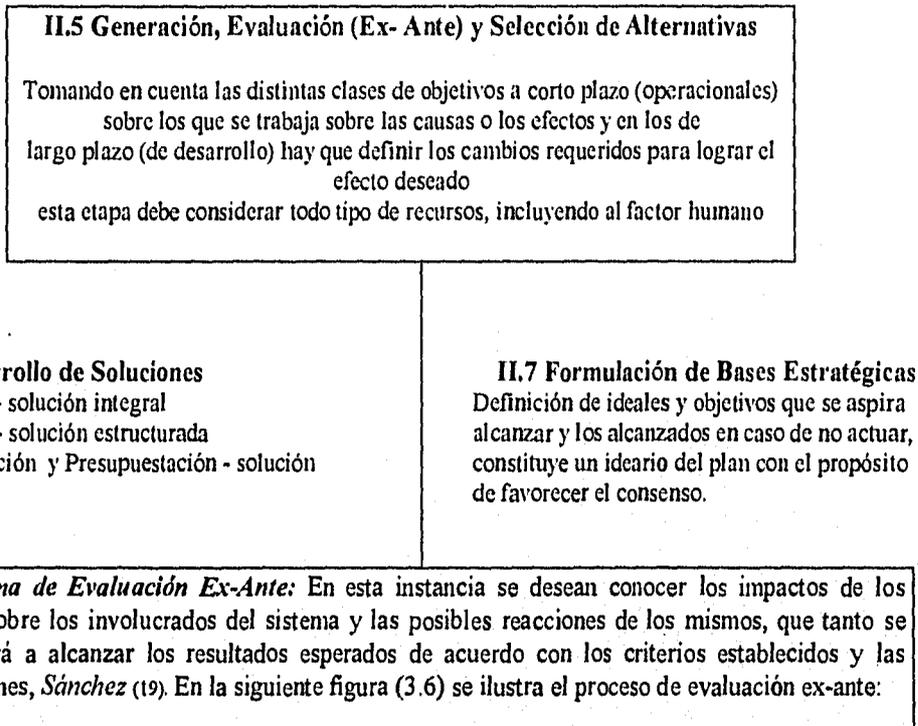
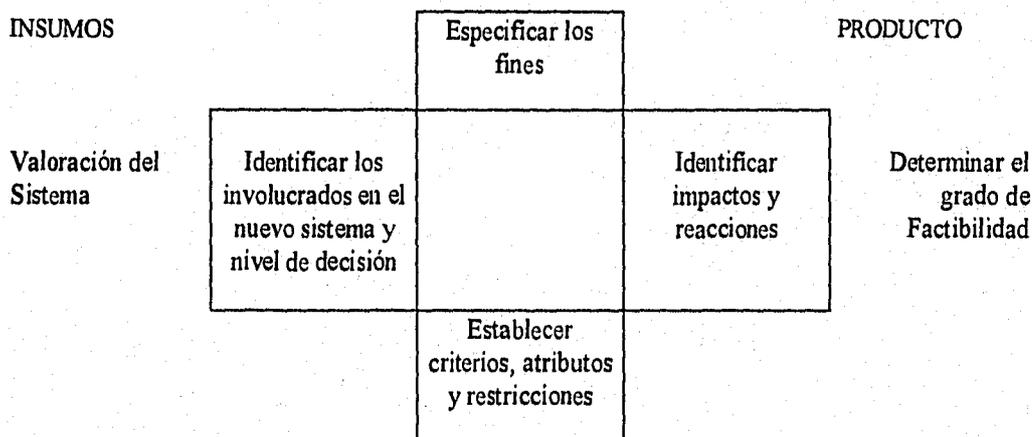


FIG. 2.6 FUNCIONES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN EX-ANTE



### II.3.3. Evaluación Ex-Post

**FASE III: CONTROL DE RESULTADOS:** Su función es realizar los ajustes pertinentes a los planes, estrategias y programas, a fin de asegurar que se cumplan con los propósitos de la planeación.

#### III.8 Planeación del Control

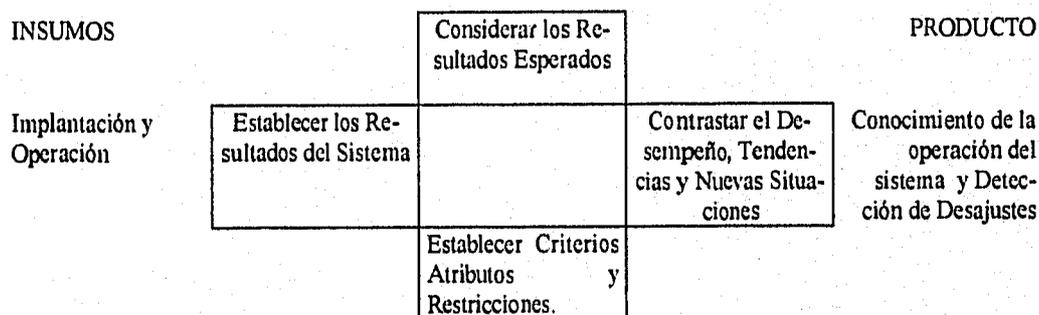
Definir indicadores para juzgar el estado actual del sistema y su avance ante la implantación de soluciones

#### III.9 Evaluación de Resultados y Adaptación

Su función es comparar lo planeado con lo real y ante discrepancias significativas hacer los ajustes pertinentes

**Subsistema de Evaluación Ex-Post, Sánchez (19):** En esta instancia se desean conocer los resultados alcanzados contrastando los resultados de la operación con los esperados a fin de detectar: qué tanto se alcanzaron, cuánto faltó o excedió o estuvo correcto?, qué tanto se apartaron de la orientación original, si es benéfico o perjudicial, cuales fueron las causas. El proceso de esta instancia de la evaluación se muestra en la siguiente figura:

FIG. 2.7 FUNCIONES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN EX-POST



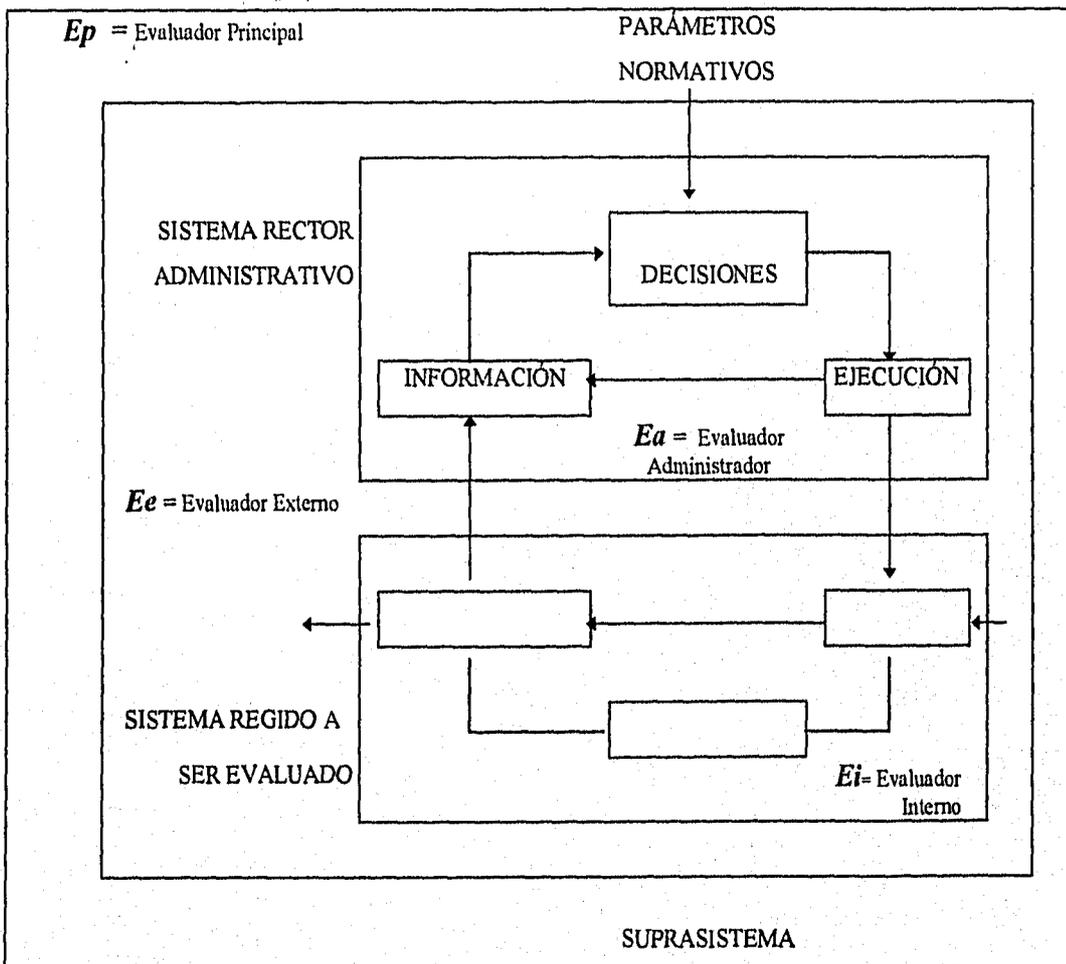
En torno a esta última instancia, *Sánchez(6)* desarrolló una propuesta teórico-metodológica de la evaluación de ex-post, de la cual se describen brevemente ciertos aspectos de interés para esta investigación, retomados para dar solución a dos de los cuestionamientos planteado en el objetivo: ¿Para qué evaluar? y ¿Quién(es) debe(n) realizar la evaluación?

### II.3.3.1 Un Proceso Participativo de Evaluación Ex-Post.

Recientemente, Sánchez (6) presentó un proceso de evaluación ex-post con los mismos principios operativos de la planeación normativa de la cual forma parte: *principio participativo, principio de continuidad y principio holístico*. Que ante la recomendación de Juran(4) de conformar procesos participativos, resulta de interés para la investigación.

La ilustración y síntesis que presenta el autor de la estructura del este proceso se refiere a través de la siguiente imagen básica (Fig.2.8).

FIG. 2.8: PROCESO DE EVALUACIÓN EX-POST



El acto de evaluación es visto por el autor como una escena dentro de otra escena y ésta a su vez como parte de otra, en donde cada actor (*Ea: Evaluador Administrador; Ee: Evaluador Externo; Ei: Evaluador Interno; y Ep: Evaluador Principal*) implica un diferente evaluador a diferente nivel jerárquico, que construye su realidad o marco de referencia.

- La primer escena está dada por los impactos diversos del sistema, analizados inicialmente por los involucrados directos a quienes se señala en la figura como *Ei*, “evaluador interno”, quien vive en el sistema (regido) y realiza una evaluación del mismo: la *autoevaluación* y/o por sus pares o personas que conocen su trabajo.
- La siguiente escena se conforma por los impactos en el suprasistema, analizados en segunda instancia por las autoridades y funcionarios administrativos y un evaluador externo ajeno al sistema. Ellos integran las valoraciones de los usuarios, proveedores y otros beneficiados y afectados directos. Si nos remitimos a la figura anterior esto corresponde a *Ea*, “evaluador administrador”, responsable del sistema o perteneciente al sistema (rector) quien produce una evaluación administrativa y *Ee*, el “evaluador externo”, que siendo ajeno al sistema hará una valoración de acuerdo con su experiencia apoyado por la opinión de los proveedores y usuarios.
- La tercer y última escena, la integran las restricciones propias del contexto, los parámetros normativos que se imponen al suprasistema y sistema, y las restricciones y sesgos de un “evaluador principal” *Ep*, quien tiene a su cargo la responsabilidad del proceso y la integración final de los resultados, por lo que posee voto de calidad.

Asimismo, establece que la *función* de la evaluación ex-post es aprender y adaptarse con miras de obtener una mejora continua, para ello se prevén cuatro etapas que integran el *proceso* y que conforman las funciones básicas de cada evaluador involucrado:

1. *Preparación del proceso*: Busca promover un proceso global, participativo y continuo, para lo cual es necesario diseñar los lineamientos de participación, formular los objetivos y políticas de la evaluación e iniciar un proceso de promoción para la participación.
2. *Valoración del Sistema*: Su propósito es realizar las valoraciones del sistema y retroalimentar a los involucrados con recomendaciones oportunas y precisas, contrastando sus resultados y trayectoria desde las diversas perspectivas de los involucrados y a la luz de los objetivos y criterios diseñados.
3. *Afinación de los resultados*, Su finalidad es cerciorarse de que los resultados finales de la evaluación estén de acuerdo con los intereses generales de la evaluación, negociando los aspectos no acordados y vigilando la racionalidad del proceso.
4. *Difusión de los resultados*. Su objetivo es buscar la manera pertinente de difundir los resultados de la evaluación y de promover mecanismos que busquen una continuidad de los ejercicios de evaluación.

El autor argumenta que cualquiera, entendiendo como cualquiera a el (los) dueño (s), los empleados, usuarios o proveedores, puede actuar como evaluador interno, administrador, externo o principal.

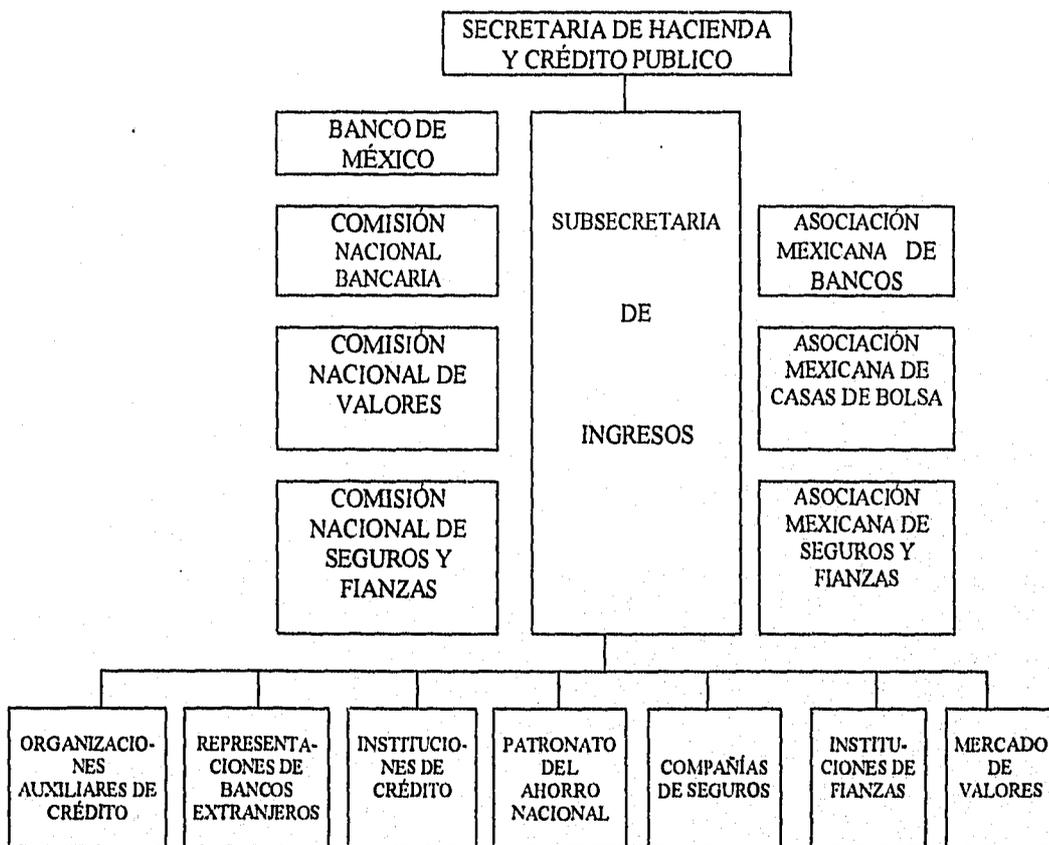
Lo anterior nos obliga a pensar, que a pesar de que la mayoría de los enfoques presentan dos actores: el evaluador y el evaluado, el primero activo y el segundo pasivo, es posible y además prioritario que la evaluación ex-post contemple la participación de todos los involucrados y en especial la autoevaluación, como clave en la mejora continua.

### III. MODELOS DE EVALUACIÓN DEL FACTOR HUMANO DE LA BANCA COMERCIAL

#### III.1 LA BANCA COMERCIAL:

Entre los organismos integrantes del *sistema financiero mexicano* (Fig. 3.1), se encuentran las Instituciones de Crédito (Fig. 3.2), divididas para fines conceptuales y/o legales *en banca comercial y de inversión*, Mansell (20).

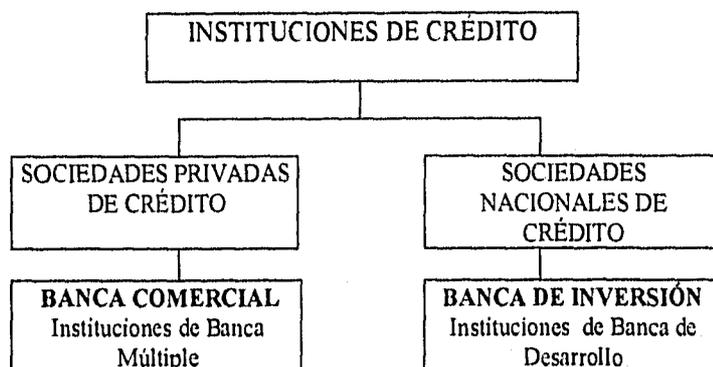
Fig.3.1. El Sistema Financiero Mexicano(21)



*Los bancos comerciales* se especializan en recabar depósitos y hacer préstamos, esto es, hacer *intermediación*, en la actualidad estos bancos se encuentran formando Grupos Financieros autorizados para operar en los ramos de *depósito, ahorro, financiero,*

*hipotecario y fiduciario*, a través de instrumentos diversificados de captación y canalización de recursos.

Fig. 3.2 Instituciones de Crédito



Con el TLC, México permitirá a las empresas canadienses y estadounidenses establecer bancos y compañías de seguros en su territorio con ciertas limitantes de participación; no podrán operar por conducto de una red de sucursales, pero si podrán operar en calidad de coinversiones o filiales, incrementando gradualmente su participación, que pasará del 30 al 51% de las acciones de coinversión para 1998 y al 100% para el año 2000, *James* (22).

De esta forma, y no sólo para enfrentar el problema actual de la banca calificado por los expertos como “el más serio” en la historia financiera del país, la banca comercial está obligada a fortalecer los diferentes rubros que determinan su competitividad.

De un estudio reciente de *Saunders y Walter* (23) sobre los indicadores de desempeño y competitividad en los bancos comerciales más grandes del mundo, que tienden a describir *sistemas óptimos*, es decir, a un *tiempo eficientes, innovadores, competitivos y estables*, se identifican ciertos factores determinantes: *Captación de Depósitos, Innovación, Colocación de Crédito, Gastos de Operación y Factores Humanos*, entre otros.

En términos de desempeño competitivo nacional, *los factores humanos* constituyen los factores menospreciados, contrariamente sucede en Canadá y Estados Unidos, en donde se

consideran de un nivel excelente, *Giron* (24). Sin duda, la gestión directiva nacional tendrá que revalorarlos si desea alcanzar una fuerte posición en los mercados financieros.

Al respecto, es importante mencionar que ya se observan algunas acciones emprendidas por estas instituciones: lo que el año pasado era el Departamento de Personal de BITAL, este año quedó sustituido por su Subdirección de Recursos Humanos. Misma que ha iniciado el rediseño de su modelo de evaluación del factor humano con el propósito de orientar la preparación del empleado y hacer frente a sus necesidades de servicio, como parte de un programa al que denomina "Vida y Carrera".

### **III. 2 MODELOS EMPLEADOS EN LA EVALUACIÓN DEL FACTOR HUMANO DE LA BANCA COMERCIAL.**

En este apartado se presenta la información obtenida en la investigación de campo realizada en seis instituciones de la banca comercial: Bancomer, Atlántico, Unión, BanCrece, Serfin y Bital, en torno a los modelos que emplean en la evaluación del desempeño de su personal de nivel operativo, que por razones de confidencialidad, de interés para estas instituciones, serán referidos al azar con una literal.

La información se presenta destacando los factores que están directamente vinculados con los objetivos de la investigación:

Propósito:	¿Para qué evaluar?
Participantes:	¿Quién evalúa?
Criterios de Evaluación:	¿Qué evaluar?
Procedimiento de Medición:	¿A través de que medios? (formatos empleados, definición de criterios, procedimiento de medición y datos obtenidos)
Periodicidad:	¿Con qué frecuencia se realiza?

### III.2.1 BANCO "A"

#### Propósito:

Obtener información específica y precisa de los puestos de la organización, con el objetivo de determinar el valor de cada puesto con relación a los demás puestos de la organización. A fin de tener elementos de juicio para apoyar la toma de decisiones en cuanto a *incentivos, promociones y evaluación de sueldos*.

#### Participantes:

- Un participante activo: Que puede ser el ocupante del puesto ó su superior inmediato y
- Un participante pasivo: Con nivel mínimo de Subdirector quien valida la información vertida, puede ser el mismo superior inmediato del ocupante o el superior de éste último, siempre y cuando cumpla con la condición mencionada.

#### Criterios de Evaluación:

Se emplean los siguientes cuatro criterios, los que son definidos como:

1. **HABILIDADES:** Características necesarias para el desempeño de un cierto puesto.
2. **SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:** Proceso de pensamiento que se requiere para la identificación, comprensión, análisis, síntesis y/o evaluación de situaciones, así como para encontrar y/o diseñar situaciones viables y efectivas.
3. **RESPONSABILIDAD:** Compromiso de autoridad y de administración implícito al puesto.
4. **RELACIONES:** Necesidades inherentes al puesto de comunicar, recabar o dar información, seguimiento, coordinación y negociación con otras áreas de la organización u otras organizaciones.

#### Procedimiento de Medición:

Para la medición de los criterios anteriores se proporciona a cada empleado o a su superior, un cuestionario que presenta cuatro secciones:

- Primera Sección: Concentra datos precisos sobre la identificación del puesto del ocupante evaluado ( Ocupante, Título del puesto, Dirección a la que pertenece,....etc.)
- Segunda Sección: Concentra datos personales del Evaluador (Nombre, Número de nómina, ..etc.)
- Tercera Sección: Destinada para la validación de la información concentrada.
- Cuarta Sección: Orientada a concentrar información desde la perspectiva del evaluador sobre los siguientes once indicadores desprendidos de los criterios mencionados:

#### *HABILIDADES:*

-Escolaridad: para este indicador se establecen diversos niveles educativos (desde secundaria hasta doctorado), de los cuales el evaluador elige el nivel típico, ideal y mínimo requerido para el puesto

-Complejidad Técnica: para este indicador se presentan al evaluador ciertas áreas de trabajo: Ingeniería, Finanzas, Administración, Economía, Humanidades, o bien, de herramientas de trabajo: métodos, procedimientos, reglas, o rutinas de trabajo sencillas y estandarizadas, de las que selecciona las que se encuentran vinculadas con el puesto.

-Experiencia: tiempo mínimo necesario para adquirir los conocimientos prácticos y la destreza que el puesto en cuestión requiere; las opciones presentadas al evaluador van desde aquella que no requiere experiencia hasta la que requiere más de 8 años.

-Nivel de Habilidad: cantidad y profundidad de conocimientos y/o habilidades que demanda el puesto, las opciones que se presentan al evaluador van desde aquellas que consideran que requiere un nivel de habilidad amplio hasta aquella que las considera de nivel sencillo.

#### *SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:*

- Planeación y Análisis: este indicador busca definir el grado de participación del puesto en aspectos que requieren planeación y/o análisis. se presentan ciertas opciones para su medición, que van desde aquella que las considera que no forman parte del puesto hasta aquella que les considera como las funciones principales del puesto.

- Originalidad y Creatividad: este indicador busca definir el grado de participación del puesto en aspectos que requieren de originalidad y/o creatividad, a través de cuatro opciones que van desde la que considera que no forman parte del puesto hasta aquella que considera como los aspectos principales del puesto.

#### *RESPONSABILIDAD:*

-Supervisión: definida como la responsabilidad por el trabajo desarrollado por los subordinados, valorada en función del número de personal subordinado directo o indirecto y de la naturaleza del trabajo supervisado. Para valorar este indicador el evaluador asocia las opciones sobre la naturaleza del trabajo: técnica, resultados, calidad, cantidad, y el número de personal supervisado por cada opción anterior (mas de 1000, hasta ninguno)

-Libertad para Actuar: grado de control y orientación personal o de procedimiento al que esta sujeto el puesto en cuestión, las opciones que se presentan al evaluador son: políticas corporativas, políticas y guías generales, amplias políticas y dirección libre, dirección ejecutiva, prácticas y procedimientos y órdenes directas y detalladas con amplia supervisión.

-Responsabilidad Gerencial: Habilidades requeridas para planear, organizar, controlar, dirigir y evaluar el resultado del trabajo de otras personas, las opciones que se presentan al evaluador son definidas de acuerdo a la amplitud requerida de estas funciones por el puesto.

-Impacto en Resultados: Contribución en los resultados últimos de la institución. definida por la participación de las actividades que desarrolla, las opciones que se presentan al evaluador van desde aquella que considera que responde por si sólo a los resultados últimos con la cooperación de sus subordinados, hasta aquella que sólo proporciona servicios de información o registro que otros usan para actuar

#### *RELACIONES :*

-Relaciones Internas: Definida por el porcentaje que demanda el puesto interrelacionarse con otras áreas de la organización.

-Relaciones Externas: Definida por el porcentaje demandado por el puesto para interrelacionarse con otras organizaciones,

Las opciones que se presentan al evaluador, para ambos indicadores, están en términos de porcentaje.

Para cada uno de los indicadores anteriores, se presentan ciertas opciones en términos de aseveraciones, porcentajes, niveles educativos, funciones o áreas de trabajo, de las que el evaluador asocia la que mejor identifiquen al evaluado con su puesto.

Una vez firmados estos cuestionarios por el evaluador y el responsable de validar la información, son enviados a un departamento donde se centralizan y con base en su análisis se catalogan los puestos, tomando como punto de partida el nivel de complejidad del puesto. Conforme al cual, se le asignan incrementos salariales y en aquellos casos en que superen los requerimientos de su puesto actual se les promociona a puestos de mayor nivel, de conformidad con los requerimientos de la institución.

Periodicidad: Anual.

### **III.2.2 BANCO “B”**

Denominación de su Modelo de Evaluación “Programa de Administración del Desempeño”.

Propósito:

Con base en las mediciones del desempeño desprendidas fundamentar la toma de decisiones correspondiente a *compensaciones y desarrollo individual*.

Participantes:

Un participante activo: El Evaluador (superior del evaluado).

Y dos participantes pasivos: El Evaluado y el Superior del Evaluador quienes firman la evaluación con carácter de enterados.

Criterios de Evaluación:

Se emplean 11 criterios: Apertura, Responsabilidad, Calidad de Trabajo, Conciencia de Empresa, Conocimiento del Puesto, Valor Agregado, Trabajo en Equipo, Rendimiento, Actitud de Servicio, Integridad y Flexibilidad.

### Procedimiento de Medición:

Se emplea un cuestionario que presenta básicamente cuatro secciones:

- **Primera Sección:** Destinada a concentrar datos de carácter general (Nombre del Evaluado, Registro, Fecha, Periodo de Evaluación)
- **Segunda Sección:** Destinada a la presentación e instrucciones concretas del programa (Tipos de Puestos, Naturaleza de los Puestos, Instrucciones)
- **Tercera Sección:** Se presenta al evaluador (Jefe Inmediato del Evaluado) una tabla de la que elige por lo menos ocho de los once criterios de evaluación y pondera su importancia en una escala de 1 a 3, en una columna "A", mientras en la columna "B" marcar con una "X" el "nivel de logro" observado por el evaluado (Fig. B.1): En aquellos casos en que los evaluados sobrepasen el nivel esperado (100), el evaluador deberá especificar las contribuciones concretas que le llevaron a otorgar dichas calificaciones, en un espacio denominado "Resultados Sobresalientes".
- **Cuarta Sección:** En esta sección se concentran en una tabla de once columnas (una por cada criterio) y dos renglones para indicar la ponderación y el nivel del logro de cada criterio asignado por el evaluador (Fig. B.2):

Los cuestionarios son firmados por los participantes: el evaluado, el evaluador y por el jefe del evaluador. Se prevé que los dos primeros en una *sesión de retroalimentación*, clarifiquen constructivamente sus diferencias de percepción en torno al desempeño del evaluado, si estas existen, y determinen juntos cuál será el aspecto crítico que se comprometerá a mejorar el evaluado.

Finalmente, estos cuestionarios se centralizan en un departamento para derivar del resultado la asignación de incentivos y promociones al personal.

Periodicidad: Semestral

Fig. B.1 : Tabla de Criterios de Evaluación

Criterios:	A. Ponderación: (de 1 a 3)	B. Nivel Esperado=100
APERTURA: Búsqueda constante de retroalimentación para validar sus enfoques y comportamientos a fin de mejorar continuamente, facilitando con ello la adaptación a cambios.		-20-40-60-80-100-120
RESPONSABILIDAD: Asumir el compromiso del cumplimiento de resultados manteniendo firmes principios y valores a pesar de resistencias o ambigüedades.		-20-40-60-80-100-120
CALIDAD DE TRABAJO: Capacidad de lograr un trabajo bien hecho a la primera intención de acuerdo con las necesidades del cliente.		-20-40-60-80-100-120
CONCIENCIA DE EMPRESA: Grado en que antepone el interés de su gerencia a los resultados de su función evitando intereses "particulares".		-20-40-60-80-100-120
CONOCIMIENTO DEL PUESTO: Comprensión de los aspectos vitales del puesto y dominio de los conocimientos necesarios para su desempeño.		-20-40-60-80-100-120
VALOR AGREGADO: Habilidad para identificar y descartar actividades que no agregan valor a la función, concentrando los recursos disponibles en tareas que si agregan valor a la función.		-20-40-60-80-100-120
TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad o disposición para interrelacionarse en forma positiva y efectiva con individuos o grupos de otras funciones y con su propio equipo de trabajo.		-20-40-60-80-100-120
RENDIMIENTO: Cantidad de Trabajo que efectúa permanentemente, en relación al volumen requerido para desarrollar eficazmente sus tareas. Grado en que concreta tareas asignadas optimizando los recursos.		-20-40-60-80-100-120
ACTITUD DE SERVICIO: Es la disposición y el deseo que tiene una persona que tiene una persona para cumplir las tareas que le corresponden, entender las necesidades del cliente buscando exceder sus expectativas.		-20-40-60-80-100-120
INTEGRIDAD: Característica que distingue a una persona por tener firmes valores, manifestados en honestidad, sinceridad y respeto, manteniendo congruencia tanto en el trabajo como en sus relaciones interpersonales.		20-40-60-80-100-120
FLEXIBILIDAD: Habilidad para adaptarse a diferentes estilos administrativos, situaciones y necesidades		-20-40-60-80-100-120

Fig.: B.2: Tabla de Concentrado de Resultados Finales

CRITERIOS:	.....												
PONDERACIÓN	.....												
NIVEL DE LOGRO	..												

### III.2.3. BANCO "C"

Denominación de su Modelo de Evaluación: "Reconocimiento a la Excelencia"

Propósito:

*Reconocer* a los colaboradores a partir de la evaluación de sus actitudes de excelencia desarrolladas en el servicio y que contribuyen a consolidar la atención al cliente.

Participantes:

Activos :

- El *superior del evaluado*, quien realiza una evaluación parcial de dos de los cuatro criterios que contempla la evaluación (Eficiencia en el trabajo y Profesionalismo).
- Un *cliente del evaluado interno ó externo*, seleccionado al azar quien emite sus apreciaciones respecto a uno de los dos criterios restantes (Actitud de servicio).
- Finalmente, un *integrante del equipo de trabajo* al que pertenece el evaluado seleccionado al azar, quien emite sus apreciaciones respecto al último criterio de evaluación (Trabajo en equipo).

Es importante observar que todos los participante juegan un papel activo, sin embargo, cada uno constituye un filtro dentro del proceso, de manera que el empleado sólo podrán ser evaluado por el siguiente evaluador, si su calificación de los criterios que le corresponde valorar a su superior (los dos primeros) presentan un desempeño excelente, y así sucesivamente, de manera que no para todos los empleados se concluye el proceso evaluativo.

Criterios de Evaluación:

Se emplean los siguientes cuatro criterios de evaluación:

1. *Eficiencia en el Trabajo*
2. *Profesionalismo*
3. *Actitud de Servicio*
4. *Trabajo en Equipo*

De conformidad con lo señalado anteriormente, los dos primeros son valorados por el superior del evaluado y los dos últimos por algún cliente del evaluado interno ó externo y por alguno de sus compañeros de trabajo, respectivamente.

### Procedimiento de Medición:

Se utilizan tres cuestionarios diferentes, uno por cada evaluador participante, con los criterios respectivos que les corresponden evaluar. Y un cuarto formato en donde se realiza el concentrado de las percepciones de los evaluadores a las que se asocia cierta puntuación, la cual representa la evaluación final del empleado. Las secciones que integrantes de este formato son:

- *Primera Sección:* Datos Generales del Colaborador.
- *Segunda Sección:* Instrucciones del proceso e indicaciones precisas para calificar el desempeño según la siguiente escala: Excelente (E)=10; Bueno (B)=8; Suficiente (S)=6 Deficiente (D)= 4
- *Tercera Sección:* Formalización de la evaluación donde se indican los datos generales del evaluado y la aprobación del jefe inmediato superior del evaluado.
- *Cuarta Sección:* Se desglosan los criterios de evaluación en ciertos indicadores, para cada uno de los cuales el evaluador señala con una marca la columna del nivel de cumplimiento que mejor caracteriza el desempeño del empleado, a través de en una tabla como la que se presenta en la Figura C.1.

Los subtotales correspondientes a cada criterio, se obtienen del total de las puntuaciones asociadas a cada indicador, entre el número de ellos. Cuyo nivel de cumplimiento es interpretado en términos cualitativos conforme a la escala presentada en la segunda sección.

Figura C.1: Formato para el Concentrado de Final de las Percepciones de los Evaluadores

Nivel de Cumplimiento:

Criterios	Indicadores	E	B	S	D
<i>Eficiencia en el Trabajo</i>	1. Logra los resultados o metas establecidas en su trabajo, dentro del tiempo deseado. 2. Alcanza el nivel de exactitud y precisión deseado en el desempeño de su trabajo. 3. Aporta ideas y sugerencias que contribuyen a mejorar y agilizar su trabajo 4. Asiste puntualmente a sus labores SUBTOTAL				
<i>Actitud de Servicio</i>	5.. Conoce y satisface las necesidades de sus clientes (internos y/o externos) 6. Ofrece trato cortés y amable a sus clientes (internos y/o externos) 7. Muestra interés para atender con prontitud a sus clientes (internos y/o externos) 8. Tiene disposición para resolver las quejas y problemas de sus clientes (internos y/o externos) SUBTOTAL				
<i>Profesionalismo</i>	9. Promueve con sus acciones los valores de honestidad y discreción. 10. Muestra responsabilidad para realizar con dedicación y esmero su trabajo. 11. Manifiesta un comportamiento abierto y entusiasta, adaptándose a las situaciones nuevas del ambiente laboral. 12. Su imagen y presentación personal es adecuada y acorde a las funciones que desempeña. SUBTOTAL				
<i>Trabajo en Equipo:</i>	13. Ofrece apoyo y colabora con sus compañeros con el fin de alcanzar las metas fijadas. 14. Es amable y cordial en el trato con sus compañeros y superiores. SUBTOTAL				

GRAN TOTAL \_\_\_\_\_

Lo que se define como *Gran Total* es obtenido a partir de la suma total de las puntuaciones correspondientes a los criterios entre el número de estos, indicador cuantitativo que interpretado en base a la misma escala, se traduce en un dato cualitativo que representa el resultado final de la evaluación.

Periodicidad: La periodicidad con que se realizan estas evaluaciones es mensual, ya que entre los reconocimientos asociados al programa de incentivos a los que se vincula la evaluación, se prevé distinguir mensualmente a aquellos empleados que obtuvieron una evaluación excelente; aquellos que logren ser reconocidos durante todos los meses del año pasan a formar parte del grupo de ganadores anuales de la institución.

### **III.2.1 BANCO “D”**

Denominación de su Sistema de Evaluación del Factor Humano: “Evaluación del Desempeño”.

Propósito:

Que el supervisor (evaluador) y el subordinado (evaluado) examinen el nivel de logro y la calidad de desempeño en la consecución de las metas fijadas a fin de *reconocer el buen desempeño*, buscar la retroalimentación de las causas de desviación en el logro de objetivos y elaborar planes de desarrollo para el empleado.

Participantes:

- Activo: El evaluador, quien realiza la evaluación de los criterios predeterminados en base a sus apreciaciones y
- Pasivos: El evaluado y el superior del evaluador quienes firman la evaluación con carácter de enterados.

### Criterios de Evaluación:

Se emplean los siguientes 10 criterios, los que representan el 40% del total de la evaluación, mientras el 60% restante lo comprenden la evaluación del cumplimiento de ciertos objetivos.

1. *Conocimiento del Trabajo:* Grado en que domina las funciones del puesto y las que se encuentran relacionadas con el mismo.
2. *Planeación y Organización del Trabajo:* Definición de objetivos y estrategias, determinación de prioridades y programación de actividades a realizar para el mejor aprovechamiento de los recursos.
3. *Sentido de Responsabilidad:* Interés por cumplir puntual y adecuadamente con los trabajos asignados, así como darles el seguimiento correspondiente.
4. *Solución de Problemas:* Habilidad para analizar, sintetizar y resolver problemas generando soluciones creativas e innovadoras.
5. *Calidad de Trabajo:* Precisión, orden y eficiencia con que desempeña sus actividades para obtener resultados confiables.
6. *Relaciones Humanas:* Habilidad para comprender e influir al personal con que mantiene relación de trabajo y lograr su colaboración.
7. *Comunicación:* Habilidad para transmitir y recibir información a diferentes niveles dentro y fuera de la organización.
8. *Iniciativa:* Espíritu emprendedor que lleva al individuo a proponer y desarrollar acciones tendientes a mejorar sistemas y resultados de trabajo.
9. *Cooperación:* Sentido de trabajo en equipo buscando primordialmente el logro de objetivos comunes con la organización.

10. *Liderazgo*: Habilidad para motivar, asesorar, guiar y desarrollar al personal con quien se mantiene relación de trabajo, para el logro de objetivos.

Procedimiento de Medición:

Se utiliza un cuestionario que presenta cinco secciones, las cuales serán descritas a continuación:

- *Primera Sección*: Concentra los datos generales del evaluado (nombre del empleado, puesto, número de nómina, antigüedad, fecha, periodo de evaluación...etc.)
- *Segunda Sección*: Concentra una tabla destinada a medir los criterios mencionados anteriormente, a partir de los cuales se han establecido cinco diferentes niveles de observancia (A, B, C, D y E), ilustrada en la Figura C.1. De los que el evaluador indica a través de la letra correspondiente el nivel que mejor caracteriza el desempeño del evaluado en la última columna. Cada nivel tiene asociada una puntuación que oscila entre cero hasta cuatro puntos:

CRITERIOS	A	B	C	D	E
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	1	3	0	4	2
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	3	2	1	4	0
SENTIDO DE RESPONSABILIDAD	4	0	3	2	1
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	2	4	0	3	1
CALIDAD DE TRABAJO	2	1	4	0	3
RELACIONES HUMANAS	4	1	2	1	3
COMUNICACIÓN	3	2	1	4	0
INICIATIVA	1	0	4	3	2
COOPERACIÓN	0	4	3	2	1
LIDERAZGO	0	3	2	1	4

La calificación posible de obtener por cada evaluado, dado que son diez criterios y la calificación mínima es cero y la máxima es de 4 puntos por cada uno de ellos, fluctúa entre 0 y 40 puntos. Misma que representa el 40% de la evaluación final del empleado.

FIG. C.1: Criterios de Evaluación y Niveles de Desempeño

CRITERIOS	Niveles: A	B	C	D	E
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	Posee los conocimientos mínimos requeridos	Muy buenos conocimientos en todas las áreas del puesto	Conocimientos insuficientes para su puesto	Conocimientos que superan los requerimientos del puesto	Conocimientos adecuados para el puesto
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	Muy buena planeación y organización de sus actividades. Supera los requisitos normales. Mide Sistemáticamente el avance de resultados	La planeación y organización de su trabajo es adecuada a los requerimientos del puesto. Verifica el avance del trabajo	Planeación elemental, muestra cierto orden con algunas fallas, Muestra dificultad para controlar sus actividades	Dominio notable de las técnicas de planeación y organización. Obtiene éxito aún en situaciones adversas. Lleva excelente control en todas sus actividades	Trabajo pobremente organizado, la planeación frecuentemente deficiente. No se tiene control de actividades.
SENTIDO DE RESPONSABILIDAD	Extraordinario sentido de responsabilidad entrega y dedicación al trabajo.	No denota preocupación por cumplir con su trabajo	Alto sentido de responsabilidad, preocupación por los resultados de su área	Responsabilidad normal. Adecuada a los requerimientos de su puesto	Se limita a cumplir con sus obligaciones. Se administra
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Buen juicio para resolver problemas aunque no utiliza una técnica adecuada. Manifiesta cierta creatividad	Gran capacidad técnica para resolver problemas de manera creativa. Profundo análisis. Decisiones acertadas y oportunas.	Juicio y criterio pobres para resolver problemas. Ninguna creatividad.	Utiliza una buena técnica para resolver problemas, es analítico y toma buenas decisiones. Bastante creatividad.	Sólo resuelve problemas sencillos, criterio limitado, poca creatividad.
CALIDAD DE TRABAJO	Trabaja normalmente sin errores, requiere poca supervisión	Pocos errores, requiere supervisión cercana.	Calidad extraordinaria de trabajo. Alta confiabilidad	Errores frecuentes requiere constante supervisión.	Realiza muy bien su trabajo, sus resultados son confiables, solo requiere orientación de su jefe
RELACIONES HUMANAS	Destacada habilidad para relacionarse, se integra fácilmente con grupos de trabajo	Se limita a tener un trato frío con los demás	Sus relaciones son cordiales en términos generales.	Sus relaciones son malas y conflictivas en términos generales	Mantiene buenas relaciones a todos los niveles. Obtiene cooperación
COMUNICACIÓN	Muy hábil para comunicar, aprovecha bien los recursos para ello.	Comunica en forma adecuada y normal	Demuestra dificultad para comunicar, le falta técnica	Habilidad sobresaliente para comunicar	Comunicación deficiente confusa o falta de oportunidad.
INICIATIVA	Se aprecia poca iniciativa y aportación de ideas	No tiene iniciativa propia. Necesita que se le incite frecuentemente	Extremadamente alerta de lo que se debe hacer. Gran inquietud innovadora	Muy buena iniciativa y aportación de ideas.	Generalmente inicia trabajos sin que se le invite, ayuda a mantener equilibrio en su actividad
COOPERACIÓN	No es cooperativo. Se muestra indiferente a los resultados comunes	Gran trabajo en equipo. Excelente habilidad para lograr resultados a través del trabajo compartido	Consistentemente brinda su ayuda buscando conseguir objetivos comunes	La cooperación mostrada va de acuerdo a lo que requiere el puesto	Procura no involucrarse a menos de que se le comprometa.
LIDERAZGO	No sabe conseguir resultados a través de los demás. Su influencia es nula. Desadaptación total.	Destacada habilidad para guiar, motivar, asesorar y conseguir resultados a través de la delegación. Desarrolla subordinados	Normalmente obtiene buenos resultados a través y con los demás. Muestra interés por desarrollarlos y guiarlos	Algunas veces logra resultados efectivos a través de los demás, muestra poco interés por su desarrollo.	Es un líder extraordinario siempre utiliza el estilo adecuado, según el nivel de preparación del subordinado.

- *Tercera Sección* en la que se evalúan los resultados contra los objetivos que se planearon lograr durante el año (establecidos en la evaluación anterior), para ello se presenta al evaluador una tabla como la siguiente:

OBJETIVOS	VALOR	RESULTADOS (Puntaje)	COMENTARIOS
	%		
	%		
	%		
	%		
	%		
SUMA	100 %		

En la que indica de 3 a 6 objetivos planeados para ese año (los cuales deberán corresponder a los señalados en la evaluación anterior en el espacio destinado a la quinta sección) a los que asigna un valor porcentual de manera que la suma de dichos valores sea igual al 100%. Y en función de su cumplimiento en calidad, cantidad y tiempo el evaluador les asigna cierta puntuación en función de la escala siguiente

Definición:		Puntos
EXCELENTE	Sobrepasa de manera constante y consistente los resultados esperados	54 a 60
MUY BUENO	Excede temporal o parcial los resultados esperados del puesto	41 a 53
BUENO	Consigue plenamente los resultados esperados del puesto	27 a 40
SATISFACTORIO	Alcanza los resultados mínimos pero no los normales esperados	11 a 26
DEFICIENTE	Generalmente falla para lograr los objetivos del puesto	8 a 10

*Cuarta Sección:* integra la EVALUACIÓN TOTAL DEL DESEMPEÑO:

PUNTUACIÓN  
CARACTERÍSTICAS  
DEL DESEMPEÑO  
(Segunda Sección)

PUNTUACIÓN  
EVALUACIÓN DE  
RESULTADOS  
(Tercera Sección)

SUMA:

El resultado obtenido es interpretado en términos cualitativos de conformidad con la siguiente escala:

De :	0	a	14	puntos	DEFICIENTE
	15		44		SATISFACTORIA
	45		74		BUENO
	75		95		MUY BUENO
	96		100		EXCELENTE

*Quinta Sección:* Se destina un espacio para que el superior precise los objetivos que se planea que el evaluado alcance para el próximo periodo, indicando su ponderación porcentual en orden de importancia.

*Periodicidad:* La periodicidad con que se realizan estas evaluaciones es anual.

### **III.2.5 BANCO "E"**

*Propósito:*

Realizar un sondeo de la percepción del empleado y del subdirector del área en que labora, a fin de contar con elementos de juicio para la asignación del porcentaje de un bono cuatrimestral al que se hace acreedor el evaluado en función de su desempeño laboral.

*Participantes:*

- Activos:*
- El *Evaluado*, quien emite sus percepciones sobre los criterios empleados para evaluar su desempeño laboral "Autoevaluación".
  - El *Subdirector* del área en la que labora el evaluado, quien a su vez emite sus percepciones sobre el desempeño del evaluado.

*Criterios de Evaluación:*

Se emplean los siguientes 10 criterios: Cumplimiento de objetivos; Calidad del trabajo; Orden y organización; Colaboración; Relaciones de trabajo; Actitud de servicio; Solución de problemas; Iniciativa y creatividad; Involucramiento y Puntualidad

Procedimiento de Medición:

Se utilizan dos cuestionarios, uno por cada evaluador participante, lo único en lo que varían es que el destinado a la autoevaluación está redactado en primera persona y el correspondiente al Subdirector en tercera persona. Ambos presentan tres secciones:

*Primera Sección:* Destinada a concentrar datos generales del evaluado.

*Segunda Sección:* Un cuestionario de diez reactivos, uno por criterio, a los que el evaluado y el evaluador les asocian cierto grado de alcance, que va de 1 a 5:

Reactivos (uno por cada criterio)	Grado de Alcance
1. El cumplimiento de los objetivos a su cargo se lograron en el tiempo y dentro de los parámetros establecidos	1 2 3 4 5 ( )
2. Mantuvo alta calidad en la ejecución y presentación del trabajo	1 2 3 4 5 ( )
3. El orden y la organización son factores que han destacado para el control de sus actividades	1 2 3 4 5 ( )
4. El trabajo del cual depende el desempeño de otros compañeros ha sido llevado a cabo con precisión y responsabilidad	1 2 3 4 5 ( )
5. Existe buena relación con el equipo de trabajo	1 2 3 4 5 ( )
6. Ha tenido una actitud de servicio constante ante el trabajo	1 2 3 4 5 ( )
7. Ha aportado propuestas para la solución de problemas actuales en el departamento	1 2 3 4 5 ( )
8. Mostró ser un elemento de iniciativa y creatividad	1 2 3 4 5 ( )
9. Se ha involucrado en el proceso total del área	1 2 3 4 5 ( )
10. Se ha presentado con oportunidad al inicio de sus labores	1 2 3 4 5 ( )

De conformidad con el grado de alcance asociado a cada reactivo se le atribuye cierto porcentaje del bono, de acuerdo con la siguiente escala:

GRADO SELECCIONADO	1	2	3	4	5
PORCENTAJE ASIGNADO	2%	4%	6%	8%	10%

Cada evaluador desprende del proceso evaluativo un cierto porcentaje, de la suma de los porcentajes asignados a cada uno de los 10 reactivos. Del promedio de ambos se obtiene el porcentaje final del bono que corresponde al empleado, el cual representa el resultado final de la evaluación.

Periodicidad: Cuatrimestral

### **III. 2.1 BANCO F:**

Propósito:

Conjuntar información de ciertos indicadores de productividad que constituyen un factor de interés al ser promocionados los empleados a puestos de mayor nivel.

Participantes:

El responsable de cada área envía al Departamento de Recursos Humanos un concentrado con los niveles observados de los diferentes indicadores de productividad.

Criterios de Evaluación:

Los criterios de evaluación están directamente relacionados con el volumen de producción y el tiempo promedio de producción, estimados de forma particular para cada puesto.

Procedimiento de Medición:

La medición de estos criterios se traduce en términos cuantitativos que al contrastar con ciertos estándares predeterminados se obtiene la evaluación mensual del empleado, de la que se desprende cierta puntuación al concursar el empleado para ocupar puestos de mayor jerarquía

Periodicidad: Mensual.

### III. 3 ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE EVALUACIÓN DEL FACTOR HUMANO EMPLEADOS POR LA BANCA COMERCIAL

A continuación se presenta el análisis desprendido al contrastar los modelos actuales de evaluación del factor humano de la banca comercial, con los elementos vertidos en el capítulo dos, en relación con su: *Propósito, Participantes, Criterios de Evaluación Procedimiento de Medición y Periodicidad*:

#### III.3.1 Propósito

La función de la evaluación ex-post, definida por Sánchez (6): como aprender a adaptarse con miras de obtener una mejora continua, aunado a la implicación de mejoramiento continuo que enmarcan los principios de la filosofía de calidad, permite identificar, que el PROPÓSITO de cualquier sistema de esta índole deberá estar orientado al *MEJORAMIENTO*.

En este sentido, como puede observarse en el siguiente listado sólo los correspondientes a las instituciones bancarias referidas con la literal "B" y "D", declaran contemplarlo, aún que no dejan una idea clara de cómo será impulsado e incluso, en las entrevistas con los responsables de estos sistemas, reconocieron la actual falta de vinculación de sus modelos evaluativos con sus programas de desarrollo (capacitación y adiestramiento).

BANCO	PROPÓSITO DEL MODELO EVALUATIVO EMPLEADO
A	Apoyar la toma de decisiones en cuanto a <i>incentivos, promociones y evaluación de sueldos</i> .
B	Fundamentar la toma de decisiones correspondiente a <i>compensaciones y desarrollo individual</i> .
C	<i>Reconocer</i> a los colaboradores que desarrollan actitudes de excelencia en el servicio y contribuyen a consolidar la atención al cliente.
D	<i>Reconocer el buen desempeño</i> y buscar la retroalimentación de las causas de desviación en el logro de objetivos y elaborar planes de desarrollo para el empleado.
E	Apoyo a la toma de decisiones sobre la asignación del porcentaje del bono cuatrimestral al que se hace acreedor el evaluado en función de su desempeño.

- F Conjuntar información de ciertos indicadores de productividad que constituyen un factor de interés al solicitar los empleados ser promocionados a puestos de mayor nivel.

En el Banco "B" se informó que después de un año que no se realizaba evaluación semestral a los empleados, se llevo a cabo en marzo de este año y que la información concentrada en los cuestionarios evaluativos están siendo analizada a fin de detectar las necesidades inmediatas de capacitación, sólo esperan (con cierta preocupación) que antes de septiembre, en que se realizará la siguiente evaluación, ya se puedan desprender algunas acciones concretas orientadas hacia el mejoramiento del empleado.

Por su parte, el responsable del modelo evaluativo correspondiente al Banco "D", informó que a pesar de estar previsto el desarrollo de planes de desarrollo para los empleados con desempeño insuficiente, no se realizan principalmente por la dificultad para identificar las causas. Lo que limita su utilidad real con relación a la prevista.

Podríamos resumir que los propósitos a los que se orientan los modelos de la banca comercial corresponden al primer y último propósitos señalado en el Cap. I.1. Que en esencia es uno sólo:

Fig. 3.1 Propósitos a los que se Orienta la Evaluación del Recurso Humano en la Banca Comercial

**PROPÓSITOS**

A.1. Modelos cuyo propósito es servir como herramienta en los procesos de *control administrativo* del personal a fin de proveer las bases para guiar diversas acciones en relación a la administración de salarios (incentivos) Banco B, C, D y E.

A.3 Modelos que tienen como propósito conformar una base de datos unificada para justificar ciertas decisiones en torno a promociones: Banco A y F.

Por lo anteriormente expuesto, se concluye que actualmente estos modelos no cumplen con el propósito deseado en el contexto de la calidad, en virtud de su congruencia con el propósito para el que fueron diseñados .

### III.3.2 Participantes

En relación a los PARTICIPANTES, es importante tomar en cuenta que la calidad únicamente tiene sentido en función de los requerimientos del cliente, tanto internos como externos. A quienes en su mayor parte no se les involucra en los procesos evaluativos de estas instituciones, tal como puede apreciarse en la figura siguiente:

Fig. 3.2 : Participantes Involucrados en los Modelos de Evaluación del Factor Humano de Estas Instituciones

	Banco: A	Banco: B	Banco: C	Banco: D	Banco: E	Banco: F
Evaluadores:	- Superior del Evaluado (Evaluador único)	- Superior del Evaluado (Evaluador único)	-Superior del Evaluado - Un cliente del evaluado interno o externo - Un compañero del evaluado	- Superior del Evaluado (Evaluador único)	- El Subdirector del Área	- El Depto de Recursos Humanos (Evaluador único)
Autoevaluación:					- Evaluado	

Como puede observarse, cuatro de los seis modelos empleados por la banca comercial analizados (*Banco A, B, D y E*) contemplan un "Evaluador Único". Si bien es cierto que el superior es un cliente del evaluado, (relación jefe-subordinado) sólo constituye una de las categorías del equipo procesador útiles para la planificación, señaladas por *Juran* (Cap. II.1.4) dejando sin participación a otros entes de la organización que emplean el producto del trabajo del evaluado como insumo para su propio proceso (relación productor consumidor).

Asimismo, entre los principios que contempla el Sistema de Evaluación del Premio Nacional de Calidad (Cap. II.2.2), se prevé la estimulación de la autoevaluación, contemplada únicamente por la institución referida con la letra "E".

Lo anterior sin duda, nos obligará necesariamente a contemplar en el siguiente capítulo la recomendación que al respecto hace *Juran* (4) en torno a conformar procesos participativos (Cap. II.1.4)).

### III.3.3 Criterios de Evaluación

En relación a los CRITERIOS DE EVALUACIÓN empleados en la banca comercial, estos giran en las tres directrices presentadas en la Fig. 2.2 , (Cap. II.1) :

<b>Criterios de Evaluación</b>	B.1. Modelos que evalúan al empleado en función de sus <i>atributos o rasgos personales</i> implícitos en su desempeño:
	Banco B: Flexibilidad, Integridad
	Banco D: Comunicación, Iniciativa, Cooperación, Liderazgo
	Banco E: Colaboración, Iniciativa y Creatividad, Puntualidad.
	B.2. Modelos que evalúan al empleado en función del cumplimiento o incumplimiento de pequeños <i>objetivos de desempeño</i> definidos en función de los requerimientos , naturaleza y funciones generales del puesto. Destacan por su incidencia:
	Planeación: (Banco: A y D)
	Organización: (Banco: A, D y E)
	Responsabilidad: (Banco: B y D)
	Calidad de Trabajo: (Banco: B, D y E)
	Actitud de Servicio: (Banco: B, C, y E)
Solución de Problemas: (Banco D y E)	
B.3 Modelos que evalúan al empleado a partir de la comparación de su desempeño con ciertos <i>estándares</i> desprendidos del área de responsabilidad del evaluado u objetivos de trabajo puntuales:	
Banco D: El 60% de su evaluación esta determinada por el cumplimiento de objetivos específicos (entre tres y seis).	
Banco F: La evaluación parte de contrastar el desempeño con ciertos estándares vinculados a cada puesto.	

Como puede observarse los modelos empleados por estas instituciones concentran combinaciones de éstos tres tipos de criterios (Banco D) de dos (Banco B, E y C) o sólo de uno (Banco A y F).

Sin embargo se observa un *mayor empleo* de los criterios considerados como:

- *Pequeños objetivos de desempeño*, de los que se pretende averiguar su cumplimiento o incumplimiento, responsabilizando de éste totalmente al evaluado, ya que no se toma en cuenta que su cumplimiento está supeditado al desempeño de otros. Y lo que es aún más agravante, sin un seguimiento para determinar lo que provoca un desempeño considerado como insuficiente.

Un ejemplo evidente al respecto es el de la institución referida con la literal "C" en la que solo se concluye el proceso evaluativo de aquellos miembros de la organización con un desempeño excelente, y sin un seguimiento de aquellos empleados con desempeño insuficiente. Lo que brinda un carácter de verificación a estos modelos, más que de prevención, no sólo deseable sino necesario en el contexto de la calidad.

Adicionalmente, la mayoría *de estos criterios* no tienen nada que ver con *los aspectos que los clientes pueden percibir* para evaluar la calidad del servicio, por ejemplo:

- El cliente, no puede percibir el grado en que posee el evaluado los conocimientos requeridos por su puesto (Habilidad: Banco A y Conocimientos del Trabajo: Banco D), o si tiene un dominio pleno de estos (Conocimiento del Puesto: Banco B) e incluso, cual sería la escolaridad requerida (Escolaridad: Banco A). Lo que el cliente puede percibir son las implicaciones de sus conocimientos reflejadas en la calidad del servicio ofrecido.
- El grado de planeación que requiere (Planeación y análisis: Banco A), o si domina las técnicas de planeación y organización (Planeación y Organización del trabajo: Banco D) o si el orden y la organización han sido factores que han destacado para el control de las

actividades del prestador de servicios (Orden y organización: Banco E). Lo que el cliente puede percibir es el cumplimiento del servicio en el tiempo esperado.

- De igual forma, el cliente no puede percibir y menos juzgar la técnica empleada por su proveedor de servicio para resolver problemas (Solución de problemas: Banco D). No puede percibir la habilidad de su proveedor de servicio para identificar y descartar actividades que no agregan valor a su función (Valor agregado: Banco B) o el grado en que antepone los intereses de la organización a los resultados de su función evitando intereses “particulares” (Conciencia de empresa: Banco B).
- Si el evaluado asiste o no puntualmente a sus labores (Eficiencia en el Trabajo: Banco C), o si se ha presentado con puntualidad al inicio de sus labores (Puntualidad: Banco E) . Lo que el cliente puede percibir es la oportunidad con que da respuesta a sus necesidades.

Ya que como fue mencionado los clientes evalúan la calidad en base a las características que ellos pueden experimentar y juzgar personalmente (Cap. II.2.1): - Los elementos tangibles del servicio recibido, - La seguridad que sienten al tratar con su proveedor de servicio, - Su capacidad de respuesta ante sus necesidades - Su empatía para con sus sentimientos y necesidades.

Por otra parte los criterios que observan un *empleo menor* son:

- Aquellos que parten de ciertos *estándares*. Recordemos que dentro de las implicaciones de la filosofía de calidad, nunca se llega a un *estándar* que no pueda ser superado, ya que el mejoramiento es continuo.

Por lo tanto los criterios que caen dentro de esta clasificación se consideran con un valor nulo dentro de este contexto.

- Y finalmente, aquellos que parten de los *atributos o rasgos del individuo*, que a pesar de la importancia que revisten en la efectividad con la que el empleado se desempeña, son poco contemplados principalmente por dos razones:

- Por considerarse criterios subjetivos por depender totalmente del individuo. Sin embargo para aquellas organizaciones en que la apariencia es símbolo de la calidad de servicio, la apariencia esta directamente relacionada con el trabajo en lugar de ser un factor que dependa por completo del individuo.

- Así como por el alto grado de dificultad para ser medidos.

A pesar de lo anterior, los criterios de desempeño definidos por *Crosby* (12) tanto para la autoevaluación como para evaluar a otros (Cap.II.1.4) que caen dentro de esta clasificación, así como, las recomendaciones precisas que hace *Juran* (4) para superar tales dificultades, constituyen una invitación para contemplar este tipo de criterios.

Más aún, cuando *Paul Hersey* y *Kenneth Blanchard* (25), autores de la teoría del Liderazgo Situacional, reconocen la importancia de los atributos psicosociales del individuo que conforman el *carácter*, todo lo aprendido después del nacimiento y factible de desarrollar: conocimientos (capacidades) y disposición (actitudes), que conjuntaron en el concepto de MADUREZ. Es importante aclarar que este concepto no tiene el mismo sentido que manejan los psicólogos, en el contexto de liderazgo situacional la madurez consiste en: Adicionar la capacidad (PODER) más la disposición (QUERER) para establecer metas y responsabilizarse por ellas.

Se presume que los criterios de este tipo pueden ser percibidos claramente por los clientes y si se les dirige al cumplimiento de las expectativas del cliente, es posible conformar una base objetiva de la que se desprenda el resultado de la evaluación final. Ya que recordemos que del resultado de contrastar sus "*expectativas*" y "*percepciones*" depende la evaluación que el cliente emita en cuanto a la calidad del servicio suministrado.

### III.3.4 Procedimiento de Medición:

Se observa que todos estos modelos concentran un procedimiento de medición de los criterios anteriores como parte de su proceso evaluativo, aún que es difícil determinar que tan confiables o válidos son. Resulta cuestionable tratar de medir:

- Un criterio tan amplio como "*habilidades*" sin especificar cuáles y a través de indicadores como escolaridad y experiencia, aún siendo factores determinantes en las habilidades de un individuo. (Banco A)
- La *Actitud de Servicio* por la disposición y deseo de las personas para cumplir las tareas que le corresponden, o su *Rendimiento* tan sólo por la *cantidad* de trabajo que efectúa el empleado permanentemente sin importar nada, tan sólo la cantidad. (Banco B)
- Medir el criterio de *Eficiencia en el Trabajo* entre otros indicadores, por una asistencia puntual a las labores, aún que sin duda es importante, ello no nos habla de que tan oportuna sea la atención que se proporcione al cliente (Banco C).
- La *Calidad del Trabajo* sin tener en cuenta ampliamente la opinión de los involucrados "clientes" ya que recordemos que la calidad sólo tiene sentido en función de las expectativas y percepciones del cliente y la institución donde se contempla este criterio se caracteriza por lo que denominamos "evaluador único", (Banco D).

Incluso, en la institución correspondiente a la literal "E" ni siquiera se definen los indicadores que distinguen a cada uno de sus criterios, sino se establecen cuestionamientos directos sobre el grado de alcance de cada uno de ellos. Cuando la primera y más importante consideración en cualquier procedimiento de esta índole (3), es definir con exactitud lo que se va a observar, en otras palabras, los indicadores conductuales que se asocian cada criterio.

La segunda consideración es definir la técnica a emplear, en este sentido podemos concluir, de conformidad con la Fig. 2.2 (Cap. II.1), que todos estos modelos se observa el empleo de una técnica absoluta.

La tercera y última consideración, es definir en términos cualitativos, los datos cuantitativos desprendidos del proceso evaluativo, *Kerlinger* (3). Al respecto en las instituciones bancarias con la letra "A" "B" no se hace, y en el caso de la "E" sólo se llega a la determinación de un porcentaje que representa el correspondiente al bono que se otorga al empleado como incentivo. Lo que no deja a la luz el resultado final de la evaluación.

### III.3.5 Periodicidad

En cuanto a la periodicidad con que se realizan las evaluaciones es variable, tal como se ilustra en la siguiente tabla.

	<i>Banco: A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>	<i>F</i>
Periodicidad	Anual	Semestral	Mensual	Anual	Cuatrimstral	Mensual

Sin duda depende de las políticas para otorgar incentivos o incrementos salariales de estas instituciones, propósito de dominante de sus modelos evaluativos.

Se presume que si la evaluación se orienta al mejoramiento, como es deseable en este contexto, y que si el mejoramiento es continuo, cualquier momento es oportuno para realizar la evaluación.

#### **IV. UN MODELO ALTERNATIVO PARA LA EVALUACIÓN DEL FACTOR HUMANO**

De conformidad con el objetivo planteado, este capítulo tiene como propósito presentar una propuesta alternativa del proceso de evaluación del factor humano de nivel operativo de la banca comercial en términos actuales; es decir en el contexto de la calidad.

En los siguientes apartados se describen los cuestionamientos planteados a los que se pretende dar solución : ¿Para que evaluar? (Propósito); ¿Quién evalúa? (Participantes); ¿Qué Evaluar? (Criterios); y ¿A través de que medios? (Procedimiento de Medición : Definiciones, Calificación, Indicadores, Índices y Formatos).

##### **IV.1 PROPÓSITO: ¿Para qué Evaluar?**

Se plantea como propósito de la evaluación del factor humano :

*“Valorar el nivel de calidad de servicio proporcionado por el factor humano de nivel operativo inscrito en la organización, a fin de identificar aquellas áreas en las que se requiera promover su mejoramiento”*

Por lo tanto se considera que la evaluación debe proveer las bases para: Otorgar de conformidad con las políticas administrativas de estas instituciones *incentivos* a sus empleados con un nivel de calidad de servicio excelente; Identificar los requerimientos de *capacitación y adiestramiento* o alguna otra acción correctiva que permita el mejoramiento continuo que enmarca la filosofía de calidad.

Para lo cual, se supone indispensable vincular el sistema de evaluación, no sólo a los programas de incentivos de estas instituciones, como actualmente se hace, sino

adicionalmente a los programas de desarrollo (capacitación y adiestramiento) y de reingeniería.

En resumen, la evaluación del factor humano debe proveer las bases para la toma de decisiones orientada hacia el incremento del nivel de calidad de servicio. Lo cual no excluye, sino supera considerablemente la utilidad que actualmente brindan estos sistemas a la banca comercial.

El propósito planteado no sólo es congruente con la *función* de la evaluación ex-post definida por Sánchez (6) como: Aprender a adaptarse con miras de obtener una mejora continua. Sino sobre todo, con el principio de mejoramiento continuo que enmarca la filosofía de calidad.

#### **IV.2 PARTICIPANTES: ¿Quién evalúa?**

Retomando la imagen básica que ilustra y sintetiza el proceso descrito en el capítulo II.3.4 (Fig. 2.8), y en virtud de que la calidad sólo tiene sentido en función del cliente, se identifican a los participantes considerando las categorías del equipo procesador, que de acuerdo con *Juran* (4), puede ser visto a diferentes niveles: la empresa, una sucursal, departamento ó incluso un individuo, esta última forma de verle es particularmente de interés.

Una de ellas es la relación *jefe-subordinado*. El jefe es un cliente sobre el que repercuten las actividades del subordinado, pero al mismo tiempo, el subordinado es también un cliente del jefe. El subordinado recibe de su jefe formación, información, órdenes, consejos, decisiones, apoyo, y otros elementos (insumos) de los que parte el subordinado para el desarrollo del proceso; la salida influye sobre la capacidad del jefe para cumplir con sus propias responsabilidades.

Otra es la relación que existe entre el *productor- consumidor*, persona que compra o utiliza el producto como insumo de su propio proceso, nadie está mejor informado como el cliente, interno y externo, respecto al servicio recibido, el apoyo prestado o denegado por los departamentos o unidades de servicio, las variaciones en las entradas al proceso y la coherencia de las acciones de la dirección, por tanto, nadie es el más indicado, por su experiencia, para emitir juicios.

A partir de lo anterior, se propone que:

- *El Superior del Jefe Directo* del departamento donde labore el empleado sujeto a evaluación asuma el papel del “evaluador principal”, simbolizado en la figura 4.1 como *Ep*, quien tendrá a su cargo la responsabilidad del proceso y la integración final de los resultados.
- Uno de sus *compañeros de trabajo del evaluado* con quien guarde una relación directa de trabajo, por utilizar el producto del trabajo del evaluado como insumo de su propio proceso (relación productor-consumidor), asuma el papel de “evaluador externo”, simbolizado en la figura como *Ee*, él que hará una valoración de acuerdo con su experiencia.

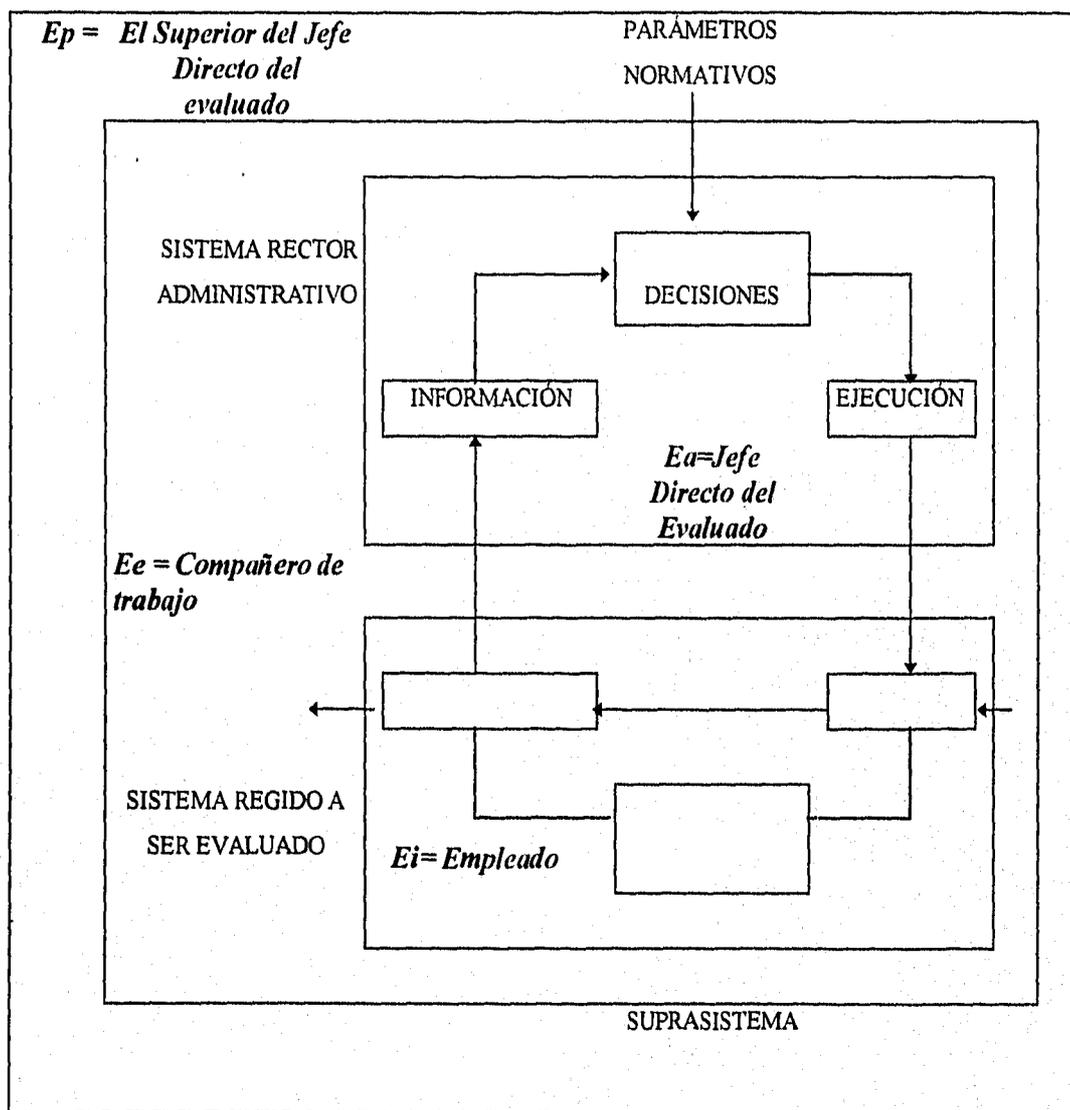
En aquellos casos de que sean los clientes externos los que reciban el producto del trabajo del evaluado, se prevé que sea uno de sus compañeros de trabajo, del mismo nivel que el evaluado, asuma el papel de evaluador externo. En virtud de que los clientes externos darían su percepción del nivel de servicio recibido por la totalidad de la cadena productiva y no específicamente de un eslabón de ella.

- El *jefe directo* del empleado sujeto a evaluación (relación jefe-subordinado), Asuma el rol de “evaluador administrador”, *Ea*.

- Finalmente, corresponde al empleado sujeto a evaluación asumir el rol de "evaluador interno", *Ei*, quien realizará una evaluación del mismo: *autoevaluación*.

Como puede observarse, todos los *participantes* propuestos (Fig.4.1) juegan un rol activo dentro del proceso :

**FIGURA 4.1 Participantes Propuestos en el Proceso**



Participantes:

- Evaluador Principal: El Superior del Jefe Directo del evaluado
- Evaluador Externo: Uno de sus Compañeros de Trabajo con el que guarde estrecha relación de trabajo, ya sea porque utilice el producto del trabajo del evaluado como insumo de su propio proceso, o por tener un puesto del mismo nivel que el evaluado.
- Evaluador Administrador: Su Jefe Directo y
- Evaluador Interno: El evaluado, quien se autoevalúa.

A partir de los marcos de referencia de todos los evaluadores se pretende obtener un indicador de cada uno de los criterios de evaluación planteados en el siguiente apartado, cuya integración del total de estos nos brindará un Índice del Nivel de Calidad de Servicio ofrecido por el Factor Humano. Con base en éste, se presume factible que estas instituciones den continuidad al otorgamiento de incentivos a su personal.

Asimismo, se solicitará a los evaluadores que, en aquellos casos en que estos indicadores no presenten un nivel aceptable, nos indiquen desde su perspectiva, cuales son las causas y las implicaciones que esto ha tenido de conformidad con sus experiencias. De cuyo análisis se presume que podrían revelarse ciertas acciones concretas de capacitación o de reingeniería.

### **IV.3 CRITERIOS DE EVALUACIÓN: ¿Qué evaluar?**

De acuerdo a lo mencionado en el capítulo II.2.1, lo que los clientes pueden percibir con claridad es lo que construyen como su *realidad*, ellos no pueden percibir la minuciosidad y cuidado con se realiza el trabajo, las técnicas empleadas o la puntualidad observada por el factor humano. Sin embargo ellos si pueden percibir que atento, comunicativo, creativo, etc. es su proveedor de servicio, que al contrastar con sus expectativas, les permite evaluar el nivel de satisfacción obtenido.

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores, los criterios propuestos han sido identificados a partir de correlacionar los criterios de desempeño propuestos por Crosby (Cap. II.1.4), conjuntamente con las cinco dimensiones en torno a las cuales giran los servicios financieros según los estudios de *Berry, Parasuram y Zeithami* (7): LOS TANGIBLES, LA FIABILIDAD, LA RESPONSABILIDAD, LA SEGURIDAD Y LA EMPATÍA (Cap. II.2.1), de las cuales de acuerdo con *Cottle* (17) se derivan las expectativas de los clientes tanto internos como externos.

Tres de las cinco dimensiones del funcionamiento del servicio: *Responsabilidad, Seguridad y Empatía*, resultan directamente de la actuación humana y una cuarta *Fiabilidad* a menudo depende de ésta. Incluso las cosas *Tangibles*: apariencia física de los empleados, modales, actitudes y forma de expresarse influyen en la impresión sobre la calidad de servicio, tanto interna como externa.

Los Tangibles se correlacionan con la Imagen y la Comunicación, esta última también influye en la Empatía conjuntamente con la Creatividad. La Fiabilidad y la Responsabilidad están estrechamente relacionadas con el nivel observado por los integrantes de la organización en torno a su Cooperación, Apoyo y Aprendizaje; a su vez el aprendizaje y la Cortesía se asocia con Seguridad que ofrecen los prestadores de servicio a sus clientes.

Así, la presente propuesta define los siguientes siete *criterios de evaluación*, sobre los cuales a continuación se harán algunas reflexiones; cinco de ellos identificados a partir de los que propone *Crosby* y los dos restantes (imagen y cortesía) desprendidos del análisis anterior:

**1.- Aprendizaje:** La mayor parte de las cosas que no entendemos es por falta de atención o de conocimientos, prestar atención a los deseos de nuestros clientes, es sin duda, el inicio para satisfacer sus necesidades, pero sin los conocimientos y habilidades requeridas por el puesto no podremos

dar continuidad al proceso, si se tiene una actitud de aprendizaje continua, sin duda los logros serán mayores.

**2. Apoyo:** El deseo de servir pronta y eficazmente requiere para traducirlo en realidad niveles de apoyo insospechados, cuántas cosas de las que ha podido realizar han sido gracias al apoyo desinteresado de sus compañeros.

**3.- Cortesía:** Demostración de respeto y educación. La falta de respeto hacia los demás suele ser fuente de serios problemas.

**4.- Comunicación:** Significa la posibilidad de comprender las necesidades del cliente, de mejorar el servicio prestado, cualquier idea se mantendrá nula si permanece en secreto.

**5.- Cooperación:** Significa la capacidad de trabajar eficazmente con las personas y llevar a cabo el trabajo de equipo. Dentro del arreglo de las tareas de una organización todos tenemos cierta participación, con la cual contribuimos a la consecución de un logro común.

**6.- Creatividad:** Significa un reto hacia los sistemas establecidos buscando permanentemente su mejoramiento, a través de descubrimiento o creación de algo nuevo.

*Ochoa* (26) argumenta que existe una tendencia de asociar la creatividad, con las grandes figuras de la humanidad: Einsten, Beethoven o Mozart, y con ello a la actividad científica, artística e intelectual. Cuando "la creatividad no es un don, sino la habilidad de conectar dos o más conceptos, ideas o elementos que anteriormente no lo estaban, generando así un nuevo concepto, idea o elemento"(forma en que la define).

La creatividad esta presente en la vida diaria. El publicista creativo asocia imágenes, objetos y frases anteriormente no vinculadas, para transmitir un mensaje al publico. Y así en todas las ocupaciones del ser humano se aplica la habilidad creativa de diversas formas.

**7.- Imagen:** No es suficiente tener buen aspecto, sino proyectar gran vitalidad.

Estos criterios representan atributos psicosociales del individuo que conforman el *carácter*, todo lo aprendido después del nacimiento y factible de desarrollar: conocimientos, aptitudes y actitudes, que además de influir directamente sobre la eficiencia del servicio ofrecido, se identifican como factores causales de muchos de los problemas del desempeño organizativo, lo que le da una característica de prevención a este modelo, deseable en el contexto de la calidad.

#### **IV.4 PROCEDIMIENTO DE MEDICIÓN ¿A través de que medios?**

Este subcapítulo tiene como propósito diseñar un procedimiento de medición de los criterios anteriores, propuesto como parte del sistema evaluativo planteado.

##### **IV.4.1. Definición de Criterios**

*La primera y más importante consideración* en cualquier procedimiento de esta índole, consiste en determinar con exactitud lo que se va observar, si pretendemos medir la creatividad hay que definir primero los indicadores conductuales que la distinguen y así sucesivamente.

De acuerdo con *Kerlinger* (3), tenemos que definir cada uno de los criterios de evaluación en términos conductuales, como se hace en la investigación de las ciencias de la conducta, en

donde se llega a definir la *honestidad* como *hacer trampa o no* en un examen, por citar algún ejemplo.

*Hacer trampa o no en un examen* es una realidad identificable, tal como *Juran* (4) sugiere al tratar con conceptos abstractos, sin dimensiones físicas que permitan su enjuiciamiento directo.

Los criterios anteriores se definen a partir de los siguientes *indicadores conductuales*:

### **1.- Aprendizaje:**

- Acepta ideas o sugerencias en pro del cumplimiento de su labor
- Muestra una comprensión amplia de los métodos, procedimientos, reglas y/o rutinas de trabajo vinculadas con el desarrollo de sus funciones.
- Alcanza los resultados esperados de conformidad con las especificaciones preestablecidas.
- Reprocesa trabajos que ya daba por terminados.

### **2. Apoyo:**

- Muestra interés por involucrarse en el proceso total de su área o departamento de trabajo.
- Contribuye con entusiasmo a la consecución de las metas de su área de trabajo, aún teniendo que desempeñar funciones ajenas a su responsabilidad.
- Comparte sus conocimientos para el enriquecimiento de la labor de su equipo de trabajo.
- Comunica los incidentes presentados concentrándose en los hechos más que en los culpables a fin de buscar evitarlos

### **3.- Cortesía:**

- Respetar a las personas con que se interrelaciona directa o indirectamente
- Reconoce los aciertos o aportaciones del trabajo de los demás
- Observa las normas de conducta establecidas
- Externa de alguna forma su agradecimiento

### **4.- Comunicación:**

- Estimula el diálogo con las personas que tiene estrecha relación de trabajo.
- Muestra habilidad para transmitir y recibir información
- Establece contacto directo con sus compañeros de trabajo a fin de evitar malos entendidos.
- Busca retroalimentación continua sobre la idoneidad de su trabajo

### **5.- Cooperación**

- Se responsabiliza oportunamente del desarrollo de sus funciones
- Se asegura de que su trabajo este conforme a lo planeado
- Establece relaciones cordiales con los miembros de su equipo de trabajo
- Logra los resultados esperados dentro del tiempo deseado

### **6.- Creatividad:**

- Propone ideas innovativas que enriquezcan su labor
- Define cambios en su proceso a fin de establecer mejores formas para la realización de sus tareas
- Detecta posibles causas de insuficiencias del proceso
- Propone posibles acciones a fin de evitar tales insuficiencias

### 7.- *Imagen:*

- Su Apariencia (vestimenta, peinado, pulcritud) está de acuerdo al puesto y función que desempeña.
- Manifiesta un comportamiento abierto y entusiasta.
- Se adapta con facilidad a las situaciones nuevas del ambiente laboral
- Da cumplimiento a sus compromisos o por lo menos comenta los obstáculos presentados para ello.

Además de lo anterior, en aquellos casos que las mediciones obtenidas por estos criterios revelen insuficiencias se prevé solicitar los evaluadores que indiquen desde su punto de vista las posibles causas y las implicaciones que esto ha tenido en función de su experiencia.

Con lo anterior se pretende obtener información, desde las diversas perspectivas de los evaluadores, de utilidad para identificar posibles acciones correctivas. Una técnica interesante para el análisis de esta información es la diseñada por el teórico de la calidad *Kaoru Ishikawa*, la cual se describe en el anexo tres, tomando como base a *Sánchez (27)*.

#### **IV.4.2 Escala de Clasificación**

La segunda consideración en cualquier procedimiento de esta índole es definir la técnica a emplear para medir estas conductas, al igual que en la mayor parte de los modelos analizados se empleará una técnica absoluta, basada en una *escala de categorías*, que permita mostrar al evaluador diversos niveles "x", "y" y "z", de los que deberá elegir la opción que mejor caracterice la conducta observada por el empleado.

Las opciones se presentan al evaluador a través de ciertos adverbios de tiempo: frecuentemente, rara vez, siempre, entre otras; en atención a la sugerencia de *Juran (4)* de que se cuantifique el número de omisiones a la abstracción. Además de que se considera que los hechos tienen menor influencia emocional que las opiniones.

Sin embargo es importante apreciar que los *adverbios de tiempo*, podrían ser sustituidos por *porcentajes o número de veces* de conformidad con los requerimientos particulares de cada área de trabajo de estas instituciones.

A estas opciones se les ha asociado una determinada puntuación ( $x = 6$  puntos  $y = 8$  puntos  $y z = 10$  puntos) a fin de desprender ciertos datos cuantitativos del conjunto de las valoraciones de los evaluadores, el total de las puntuaciones posibles se ordenan por categorías a las que se asocian ciertos indicadores cualitativos (ciertos adjetivos).

#### IV.4.3 Calificaciones, Indicadores e Índices

Una tercera consideración de cualquier procedimiento de esta índole es definir en términos cualitativos, los datos cuantitativos desprendidos del proceso evaluativo, a continuación describimos como se propone llegar a desprender la evaluación en términos cualitativos del empleado.

Se presentará a cada evaluador un cuestionario (Fig. 4.2): con los criterios, sus indicadores *conductuales* y tres columnas:  $x$ ,  $y$ , y  $z$  de las que indicará con una marca la que mejor describa el comportamiento del evaluado, el número de puntos asignado a cada indicador conductual dependerá de la columna donde se ubique la respuesta, de la suma de los puntos correspondientes a los indicadores conductuales de cada criterio se desprenderá cierta puntuación para cada uno de los siete criterios de evaluación empleados.

Para aquellos que tienen una mente matemática, la obtención de la puntuaciones (dato cuantitativo) puede ser expresada a través de la siguiente ecuación:

$$Cce = Nx(6) + Ny(8) + Nz(10)$$

donde "*Cce*" = *Es la Calificación de cada criterio de evaluación* (Aprendizaje, Apoyo, Cortesía, Comunicación, Cooperación, Creatividad ó Imagen).

$N_x$  = Coeficiente que representa el número de veces que se elige una respuesta de la columna "x" en los indicadores correspondientes al criterio de evaluación que se busca calificar.

$N_y$  = Coeficiente que representa el número de veces que se elige una respuesta de la columna "y" en los indicadores correspondientes al criterio de evaluación que se busca calificar.

$N_z$  = Coeficiente que representa el número de veces que se elige una respuesta de la columna "z" en los indicadores correspondientes al criterio de evaluación que se busca calificar.

Dado que cada criterio concentra cuatro indicadores, las posibles puntuaciones (datos cuantitativos) asignadas por cada evaluador para cada uno de estos criterios, fluctúa de 24 a 40 puntos, puntuación mínima y máxima respectivamente.

A partir de estos posibles valores, se pretende que cada evaluador obtenga una *calificación* (datos cualitativos) para cada criterio a través de la siguiente escala de categorías:

de: 24 a 28 puntos	se considerará una calificación	<b>Baja</b>
29 a 32 puntos	se considerará una calificación	<b>Media</b>
33 a 36 puntos	se considerará una calificación	<b>Alta</b>
37 a 40 puntos	se considerará una calificación	<b>Excelente:</b>

Del conjunto de las puntuaciones asociadas a las *calificaciones* otorgadas por los diversos evaluadores a cada criterio de evaluación se desprenderá indicador de cada uno de ellos, así tendremos un: *Indicador del Nivel de Atención, de Apoyo, de Cortesía, de Comunicación, de Cooperación, de Creatividad y de Imagen.*

La obtención de cada uno de los indicadores anteriores puede ser expresada a través de la siguiente ecuación:

$$IN_{ce} = CceEi + CceEa + CceEe + CceEp$$

donde: *INce*= *Indicador del Nivel* de cada criterio de evaluación (Aprendizaje, Apoyo, Cortesía, Comunicación, Cooperación, Creatividad ó Imagen).

*CceEi* = Calificación otorgada al criterio en cuestión por el Evaluador Interno (Autoevaluación)

*CceEa*= Calificación otorgada al criterio en cuestión por el Evaluador Administrador (Jefe Directo del evaluado)

*CceEe*= Calificación otorgada al criterio en cuestión por el Evaluador Externo (Compañero de trabajo del evaluado).

*CceEp*= Calificación otorgada al criterio en cuestión por el Evaluador Principal (El Superior del Jefe directo del evaluado)

Dado que son cuatro evaluadores, los valores posibles de cada indicador oscilan entre 96 y 160 puntos (datos cuantitativos). A partir de estos posibles valores, se pretende obtener un *indicador (dato cualitativo)* para cada criterio a través de la siguiente escala de categorías:

de:	92 a 116 puntos	se considerará un indicador	<b>BAJO</b>
	117 a 128 puntos	se considerará un indicador	<b>MEDIO</b>
	129 a 144 puntos	se considerará un indicador	<b>ALTO</b>
	143 a 160 puntos	se considerará un indicador	<b>EXCELENTE</b>

De la misma manera en que obtuvimos los indicadores a partir de las calificaciones, se obtendrá un *Índice del Nivel de Calidad de Servicio (INCS)* a partir de sumar las puntuaciones asociadas a cada uno de los indicadores anteriores, de la manera siguiente:

$$INCS = INAt + INAp + INCOr + INCom + INCoo + INCre + INI$$

Donde: *INAt* = Indicador del Nivel de Aprendizaje

*INAp* = Indicador del Nivel de Apoyo

*INCOr* = Indicador del Nivel de Cortesía

*INCom* = Indicador del Nivel de Comunicación

*INCoo* = Indicador del Nivel de Cooperación

*INCre* = Indicador del Nivel de Creatividad

*INI* = Indicador del Nivel de Imagen

Los valores posibles del *Índice del Nivel de Calidad de Servicio (INCS)*, oscilan entre 672 y 1,120 puntos:

de: 672 a 784 puntos	se considerará un índice	<b>BAJO</b>
785 a 896 puntos	se considerará un índice	<b>MEDIO</b>
897 a 1,008 puntos	se considerará un índice	<b>ALTO</b>
1,009 a 1,120 puntos	se considerará un índice	<b>EXCELENTE</b>

#### **IV.5 FORMATOS FINALES: Consideraciones**

El diseño de los *Formatos Finales* deberá contemplar básicamente tres apartados:

*Apartado 1: Datos generales* acerca de los nombres y cargos de los participantes, los cuales podrán ser identificados por el propio evaluador, la fecha de evaluación, así como otros que se estimen de importancia.

*Apartado 2: Instrucciones de carácter general*, para el desarrollo del proceso en torno a la:

- Obtención de las Calificaciones, Indicadores e Índices con sus respectivas escalas.
- Cómo hacer llegar la evaluación al siguiente evaluador, los que se sugiere sean identificados por cada uno de los empleados.
- Mecanismos contemplados para reunirse con el objeto de buscar el consenso y establecer compromisos de participación en el mejoramiento de aquellos aspectos que presenten valores bajos e insuficientes.
- Y demás mecanismos que establezcan estas instituciones para el desarrollo del proceso evaluativo.

Apartado 3: Se sugiere se conforme por cinco secciones: A, B, C y D, una por cada evaluador participante y una última sección E en la que se delimiten en una entrevista por lo menos entre el evaluador principal y el evaluado ciertos compromisos de mejoramiento.

Las cuatro primeras corresponden a:

**Sección A:** corresponderá al *empleado*, “*evaluador interno*”

**Sección B:** corresponderá al *jefe directo* del empleado sujeto a evaluación “*evaluador administrador*”.

**Sección C:** corresponderá a su *compañero de trabajo*, “*evaluador externo*”.

**Sección D=** corresponderá a el *Superior del Jefe directo del Evaluado*, “*evaluador principal*” quien tendrá a su cargo la responsabilidad del proceso y la integración final de los resultados.

Cada sección deberá integrar una tabla con los reactivos de medición (Fig. 4.2), un formato para el resumen final de las calificaciones obtenidas (Fig.4.3). Además de una tabla de detección de causas e implicaciones desde la perspectiva y experiencia de los evaluadores, ante niveles no deseados de estos criterios (Fig.4.4)

Únicamente la Sección “**D**” concentrará dos tablas adicionales una para la obtención de los índices del nivel de cada uno de los criterios de evaluación (Fig.4.5) y otra para la obtención del *Índice del Nivel de Calidad de Servicio* (Fig. 4.6) el cual en términos cualitativos representa la evaluación final del evaluado.

La última sección “**E**” deberá ser producto de una entrevista entre el evaluado y el evaluador principal, en la que se reflejen los compromisos adquiridos por ambas partes para el mejoramiento del nivel de calidad de servicio ofrecido.

Fig.4.2 Tabla de Reactivos de Medición

<b>1.- Aprendizaje:</b>	<b>x = 6 puntos</b>	<b>y = 8 puntos</b>	<b>z= 10 puntos</b>
-Acepta ideas o sugerencias en pro del cumplimiento de su labor	<i>Rara vez</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>Frecuente-mente</i>
-Muestra una comprensión amplia de los métodos, procedimientos, reglas y/o rutinas de trabajo vinculadas con el desarrollo de sus funciones	<i>Algunas veces</i>	<i>La mayor parte de las veces</i>	<i>Siempre</i>
-Alcanza los resultados esperados de conformidad con las especificaciones preestablecidas	<i>Algunas veces</i>	<i>La mayor parte de las veces</i>	<i>Siempre</i>
-Reprocesa trabajos que ya daba por terminados.	<i>Frecuente-mente</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>Rara vez</i>
<b>Número de respuestas en:</b>	<i>Nx=</i>	<i>Ny=</i>	<i>Nz=</i>

**Puntuación de Atención** = \_\_\_\_\_

**Calificación Obtenida** = \_\_\_\_\_

<b>2. Apoyo:</b>	<b>x = 6 puntos</b>	<b>y = 8 puntos</b>	<b>z= 10 puntos</b>
-Muestra interés por involucrarse en el proceso total de su área o departamento de trabajo.	<i>Algunas veces</i>	<i>La mayor parte de las veces</i>	<i>Siempre</i>
-Contribuye con entusiasmo a la consecución de las metas de su área de trabajo, aún teniendo que desempeñar funciones ajenas a su responsabilidad.	<i>Rara vez</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>Frecuente-mente</i>
-Comparte sus conocimientos para el enriquecimiento de la labor de su equipo de trabajo.	<i>Algunas veces</i>	<i>La mayor parte de las veces</i>	<i>Siempre</i>
-Comunica los incidentes presentados concentrándose en los hechos más que en los culpables a fin de buscar evitarlos	<i>Algunas veces</i>	<i>La mayor parte de las veces</i>	<i>Siempre</i>
<b>Número de respuestas en:</b>	<i>Nx=</i>	<i>Ny=</i>	<i>Nz=</i>

**Puntuación de Apoyo** = \_\_\_\_\_

**Calificación Obtenida** = \_\_\_\_\_

<b>3.- Cortesía:</b>	<b>x = 6 puntos</b>	<b>y = 8 puntos</b>	<b>z= 10 puntos</b>
-Respeto a las personas con que se interrelaciona directa o indirectamente	<i>Algunas veces</i>	<i>La mayor parte de las veces</i>	<i>Siempre</i>
-Reconoce los aciertos y aportaciones del trabajo de los demás	<i>Rara vez</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>Frecuentemente</i>
-Observa las normas de conducta establecidas	<i>Algunas veces</i>	<i>La mayor parte de las veces</i>	<i>Siempre</i>
- Externa de alguna forma su agradecimiento	<i>Rara vez</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>Frecuentemente</i>
<i>Número de respuestas en:</i>	<i>Nx=</i>	<i>Ny=</i>	<i>Nz=</i>

**Puntuación de Cortesía =** \_\_\_\_\_

**Calificación Obtenida=** \_\_\_\_\_

<b>4.- Comunicación:</b>	<b>x = 6 puntos</b>	<b>y = 8 puntos</b>	<b>z= 10 puntos</b>
-Estimula el diálogo con las personas que tiene una estrecha relación de trabajo.	<i>Algunas veces</i>	<i>La mayor parte de las veces</i>	<i>Siempre</i>
-Muestra habilidad para transmitir y recibir información	<i>Algunas veces</i>	<i>La mayor parte de las veces</i>	<i>Siempre</i>
-Establece contacto directo con sus compañeros de trabajo a fin de evitar malos entendidos.	<i>Algunas veces</i>	<i>La mayor parte de las veces</i>	<i>Siempre</i>
-Busca retroalimentación continua sobre la idoneidad de su trabajo	<i>Rara vez</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>Frecuentemente</i>
<i>Número de respuestas en:</i>	<i>Nx=</i>	<i>Ny=</i>	<i>Nz=</i>

**Puntuación de Comunicación =** \_\_\_\_\_

**Calificación Obtenida=** \_\_\_\_\_

<b>5.- Cooperación</b>	<b>x = 6 puntos</b>	<b>y = 8 puntos</b>	<b>z= 10 puntos</b>
- Se responsabiliza oportunamente del desarrollo de sus funciones	<i>Algunas veces</i>	<i>La mayor parte de las veces</i>	<i>Siempre</i>
- Se Asegura de que su trabajo este conforme a lo planeado	<i>Algunas veces</i>	<i>La mayor parte de las veces</i>	<i>Siempre</i>
- Establece relaciones cordiales con los miembros de su equipo de trabajo	<i>Rara vez</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>Frecuentemente</i>
- Logra los resultados esperados dentro del tiempo deseado	<i>Algunas veces</i>	<i>La mayor parte de las veces</i>	<i>Siempre</i>
<b>Número de respuestas en:</b>	<i>Nx=</i>	<i>Ny=</i>	<i>Nz=</i>

**Puntuación de Cooperación** = \_\_\_\_\_

**Calificación Obtenida**= \_\_\_\_\_

<b>6.- Creatividad:</b>	<b>x = 6 puntos</b>	<b>y = 8 puntos</b>	<b>z= 10 puntos</b>
-Propone ideas innovativas que enriquezcan su labor	<i>Rara vez</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>Frecuentemente</i>
-Define cambios en su proceso a fin de establecer mejores formas para la realización de sus tareas	<i>Rara vez</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>Frecuentemente</i>
-Detecta posibles causas de insuficiencias del proceso	<i>Rara vez</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>Frecuentemente</i>
-Propone posibles acciones a fin de evitar tales insuficiencias	<i>Rara vez</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>Frecuentemente</i>
<b>Número de respuestas en:</b>	<i>Nx=</i>	<i>Ny=</i>	<i>Nz=</i>

**Puntuación de Creatividad** = \_\_\_\_\_

**Calificación Obtenida**= \_\_\_\_\_

7.- Imagen:	x = 6 puntos	y = 8 puntos	z = 10 puntos
-Su Apariencia (vestimenta, peinado, pulcritud) esta de acuerdo al puesto y función que desempeña.	Algunas veces	La mayor parte de las veces	Siempre
--Manifiesta un comportamiento abierto y entusiasta.	Algunas veces	La mayor parte de las veces	Siempre
-Se adapta con facilidad a las situaciones nuevas del ambiente laboral	Algunas veces	La mayor parte de las veces	Siempre
-Da cumplimiento a sus compromisos o por lo menos comenta los obstáculos presentados para ello.	Algunas veces	La mayor parte de las veces	Siempre
Número de respuestas en:	Nx=	Ny=	Nz=

Puntuación de Imagen = \_\_\_\_\_

Calificación Obtenida = \_\_\_\_\_

**Fig. 4.3 Resumen de las Calificaciones Obtenidas**

Crterios:	Puntuación	Calificación
<b>1.- Aprendizaje</b>		
<b>2. Apoyo</b>		
<b>3. Cortesía</b>		
<b>4. Comunicación</b>		
<b>5. Cooperación</b>		
<b>6. Creatividad</b>		
<b>7. Imagen</b>		
Puntuación Total del Evaluador _____		

Como se mencionó anteriormente, se pedirá a cada evaluador participante que, en caso de que la calificación obtenida sea considerada como media o baja, indique desde su punto de

vista las posibles causas y las implicaciones que esto ha tenido en función de su experiencia, en el siguiente formato:

**Fig. 4.4 Posibles Causas y Efectos**

<b>Criterios:</b>	<b>Causas</b>	<b>Implicaciones</b>
<i>1.- Aprendizaje</i>		
<i>2. Apoyo</i>		
<i>3. Cortesía</i>		
<i>4. Comunicación</i>		
<i>5. Cooperación</i>		
<i>6. Creatividad</i>		
<i>7. Imagen</i>		

Se sugiere ofrecer instrucciones precisas al evaluador principal de cómo obtener los *indicadores del nivel de cada criterio* y el *Índice del Nivel de Calidad de Servicio (INCS)*, así de como deberá de interpretar los valores posibles. Algunos formatos útiles para su obtención se presentan en las siguientes figuras:

**Fig.4.5 Conjunción de Puntuaciones**

<b>Puntuación de:</b>	<b>Ei</b>	<b>Ea</b>	<b>Ee</b>	<b>Ep</b>	<b>Suma</b>
<i>1.- Aprendizaje</i>					
<i>2. Apoyo</i>					
<i>3. Cortesía</i>					
<i>4. Comunicación</i>					
<i>5. Cooperación</i>					
<i>6. Creatividad</i>					
<i>7. Imagen</i>					

Fig. 4.6 Indicadores del Nivel de Cada Criterio

Indicador del Nivel de:	Calificación	Puntuación
1. Aprendizaje		
2. Apoyo		
3. Cortesía		
4. Comunicación		
5. Cooperación		
6. Creatividad		
7. Imagen		
Puntuación Total		

En donde, la puntuación total de la tabla anterior (Fig. 4.6) representa el Índice del Nivel de Calidad de Servicio obtenido de la sumatoria de los indicadores anteriores, que en términos cualitativos representa la evaluación final del empleado.

A todos los datos cuantitativos obtenidos es factible darles un manejo estadístico, de forma tal que se desprenda un análisis semestral, periodicidad con la que se sugiere realizar la evaluación del factor humano.

## V. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Los modelos de evaluación del factor humano que emplean actualmente las instituciones bancarias en cuestión, sin duda, resultan congruentes con el propósito para el que fueron diseñados: Justificar acciones de control administrativo, predominantemente en relación a la asignación de incentivos. Con lo que se ha minimizado considerablemente su utilidad.

Sin embargo, ante el nuevo concepto de empresa para alcanzar la calidad total, se presume necesario y factible incrementar la utilidad del proceso de evaluación del factor. De conformidad con los principios de esta filosofía y de la función de la evaluación ex-post, respectivamente.

Con ello estamos planteando la capacidad de la evaluación de estimar el nivel de calidad de servicio proporcionado por cada empleado en función de las estimaciones de los demás integrantes de la organización con los que guarda una relación directa de trabajo. Propósito propuesto.

Del análisis comparativo entre el modelo de evaluación del factor humano propuesto y los empleados actualmente se revela que:

- Contrariamente con los modelos empleados actualmente, caracterizados por lo que denominamos "evaluador único" (Fig. 3.2), el modelo propuesto contempla la "autoevaluación" y la participación de ciertos actores que guardan una interrelación directa en la cadena productiva. Con lo que se atiende la recomendación de *Juran* (4) de conformar procesos, que eviten los sesgos de un evaluador único.
- Los criterios de evaluación a emplear representan atributos psicosociales del individuo que inciden directamente en el nivel de calidad de servicio ofrecido, y que suelen ser factores causales de muchos de los problemas de desempeño laboral, lo que le brinda al

modelo propuesto un carácter *preventivo*. A diferencia de los empleados actualmente que en su mayor parte, representar pequeños objetivos de desempeño, sin reportar información de las posibles causas de su incumplimiento.

- Por otra parte, el modelo propuesto no solo busca la estimación del nivel de calidad de servicio ofrecido por los proveedores, sino que adicionalmente contempla el análisis de la información derivada del proceso, a fin de identificar insuficiencias de los procesos y requerimientos de capacitación. Ausente en los modelos actuales.
- Asimismo, la mayor parte de los criterios de los que parten no son fácilmente percibidos por los clientes, además de que no en todos los casos se definen los criterios en indicadores conductuales, lo que le otorga un mayor margen a la ambigüedad del proceso evaluativo actual. A fin de reducirla y en atención a las recomendaciones de los teóricos de la calidad, en el sentido de *establecer definiciones precisas* que garanticen *interpretaciones uniformes*, se han definido cada criterios en términos conductuales.

Se concluye que el proceso plural propuesto, en el que el empleado es un actor tanto pasivo, "evaluado", como activo, "evaluador"; lo que le brinda la oportunidad comprender ampliamente el proceso y principalmente que su propósito ha dejado de ser fiscalizador, buscando retroalimentarlo con estimaciones derivada del conjunto de los participantes, más que de una opinión única. Su nivel de confianza hacia el proceso se incrementará considerablemente.

Posiblemente, en un inicio sea difícil borrar las percepciones negativas que los empleados guardan respecto a la evaluación (estimada como injusta, represiva e impositiva por un empleado de Banco Unión), comprensible por la forma como se ha desarrollado hasta ahora. Sin embargo en la medida en que se involucre a los miembros de la organización, su interés y confianza, sin duda, serán recobrados.

Se sugiere, a las instituciones interesadas en la implantación de este modelo involucrar al trabajador, tanto operativo como directivo, en el establecimiento del proceso, para lo cual puede ser de gran utilidad la integración de un *Comité Bilateral de Implantación* que asegure el desarrollo de las cuatro etapas previstas en el proceso y que de acuerdo con *Sánchez (6)* conforman las funciones básicas de cada evaluador participante (página. 29).

Finalmente, es importante mencionar que el interés de la evaluación del factor humano dentro del contexto de calidad es un fenómeno relativamente reciente, de modo que el tema aún se encuentra en las etapas uniciales de evolución. Lo que abre la oportunidad para dar continuidad a esta línea de investigación.

Se sugiere, a las instituciones interesadas en la implantación de este modelo involucrar al trabajador, tanto operativo como directivo, en el establecimiento del proceso, para lo cual puede ser de gran utilidad la integración de un *Comité Bilateral de Implantación* que asegure el desarrollo de las cuatro etapas previstas en el proceso y que de acuerdo con *Sánchez (6)* conforman las funciones básicas de cada evaluador participante (página. 29).

Finalmente, es importante mencionar que el interés de la evaluación del factor humano dentro del contexto de calidad es un fenómeno relativamente reciente, de modo que el tema aún se encuentra en las etapas iniciales de evolución. Lo que abre la oportunidad para dar continuidad a esta línea de investigación.

## ANEXOS:

### Anexo 1: Sistemas de Evaluación del Capital y del Activo Humano

#### *Sistema de Evaluación del Capital Humano*

La Economía considera como *capital* todos los bienes destinados a la producción, incluyendo al hombre: *capital físico*: comprende todos los componentes disponibles, tales como, materias primas, maquinaria y dinero; y el *capital humano* comprende todos los atributos de la fuerza de trabajo (educación, habilidades, talento, conocimientos, etc). Los economistas justifican el término que se le asigna al factor humano en virtud, de que implica una *inversión, capacidad productora y un resultado productivo*, tanto a nivel macroeconómico (nación), como microeconómico (empresa).

Implica una *inversión* porque, si bien es cierto que los humanos no son medios de producción, sus atributos implícitos en su fuerza de trabajo se asemejan a éstos, y sí se invierte en su desarrollo, esta inversión generará un incremento en la *capacidad productora* y por ende en el *resultado productivo*, que incrementará la riqueza nacional

En su versión más burda los modelos que integran este sistema, surgidos para medir los desastres de la primera guerra mundial, valoran al individuo en términos del *producto nacional bruto* o algún otro *indicador macroeconómico*, en función de:

- Los *valores presentes* de los futuros ingresos netos del individuo (ingresos futuros netos *menos* gastos personales) de acuerdo a tablas de mortalidad, ó
- Se estima el cálculo económico de los individuos a través de una *función de costo producción*, en términos de valor económico, a partir de su producción potencial futura. O bien, se valora su muerte por la respectiva pérdida de un probable flujo de ingresos capitalizables por cada individuo.

Con el propósito de orientar la inversión pública en los renglones de educación, salud, nutrición, entre otros, con la esperanza de que se traduzca en resultados productivos. Por lo que justifican que los individuos se conviertan en cifras abstractas, sólo como información básica para la toma de decisiones en torno al establecimiento de políticas y guías de acción macroeconómicas.

Sin embargo, a pesar de su loable intención de tratar de orientar la inversión pública hacia áreas prioritarias del desarrollo de nuestro país, han sido ampliamente criticados por ser netamente *cuantitativos*, ya que un indicador macroeconómico no reporta información de los índices de ingreso percapita, desarrollo educativo, nivel de nutrición, de salud, entre otros.

### *Sistema de Evaluación de Activo Humano*

La Contabilidad considera como *activos* todos los bienes destinados a la producción, incluyendo al hombre. Las materias primas, los productos terminados en existencia, el dinero y los créditos, en la terminología contable corresponde estos factores productivos al *activo circulante*; mientras la maquinaria, el equipo, las herramientas y sus instalaciones comprenden su *activo fijo*. Ambos integran el *activo total* de la empresa. Por otra parte denominan *activo humano* a todos los atributos de la fuerza de trabajo (educación, habilidades, talento y conocimientos, adiestramiento, etc.).

En la teoría contable el término *activo* lleva implícita la connotación de pertenencia. Los activos se definen como derechos de propiedad y de servicios, tangibles e intangibles, cuya adquisición se hace con la esperanza de un beneficio económico futuro.

Indiscutiblemente lo humano, no puede ser un bien objeto de propiedad; ni siquiera lo pueden ser sus atributos, pues el pago que se hace a ese acervo a través de sueldos y salarios, no es por su posesión sino por su aplicación en el proceso productivo, por tanto la expresión *activo humano* debe ser entendida únicamente, para designar los diferentes tipos de activos, en la terminología contable.

Los costos asociados al desarrollo o enriquecimiento de los atributos de los miembros de la organización, orientados a las necesidades del trabajo encomendado, representan para la organización oportunidades de inversión, considerando que tendrán un efecto posterior y sus beneficios se obtendrán en el futuro, por lo cual se amortizarán.

Entre sus aspectos más criticados, aún en el campo contable, podemos mencionar el efecto contrario que tiene la amortización, ya medida que el tiempo transcurre los costos disminuyen y llegará el día en que ya no figuren en los informes contables. A pesar de que en ese momento el individuo cuente con mayores habilidades, conocimientos y experiencias.

Los modelos desarrollados dentro de este sistema, difieren en la manera de considerar el valor de los activos humanos, *Arias* (9):

- Como consecuencia de la acumulación de inversiones destinadas al incremento de sus atributos, con sus respectivas amortizaciones, a una fecha determinada, basados en los métodos de *costos históricos*, o bien.
- Los basados en los métodos de *costo de remplazo*, consideran que a una fecha determinada, el valor económico del individuo se encuentra en su potencialidad para generar un flujo de ingresos futuro hasta su retiro o fallecimiento. El valor presente, de este flujo de ingresos representa el valor económico del individuo pendiente de amortizar.

## Anexo 2: Algunas Técnicas Comparativas, Absolutas y de Resultados Empleadas en los Modelos de Evaluación Administrativa

### *Técnicas Comparativas:*

Entre estas técnicas las de mayor uso son: *las simples* y *las de distribución forzada*: En las primeras, *simples*, el evaluador compara cada persona con relación a las otras, para cada par, el evaluador escoge la persona con mayor calificación sobre cada una de los criterios establecidos y calcula el número de veces que cada persona es "preferida". Finalmente evalúa su desempeño en función de la frecuencia de esas preferencias.

En las de *distribución forzada* el evaluador sitúa los nombres de los empleados, sobre diversos niveles de desempeño, que van desde sobresaliente hasta insuficiente, con la restricción de que únicamente cierto porcentaje de gente puede incluirse en cada nivel, lo que fuerza al evaluador a distribuir a los empleados de acuerdo con un esquema pre-escalado.

A pesar de la ardua tarea del evaluador, estas técnicas únicamente proveen un medio para clasificar a los empleados ordinalmente, por lo que se concluye, que esta técnica es útil cuando el propósito de la evaluación es *conformar una base de datos unificada* para justificar las decisiones organizativas en torno a salarios, promociones y despidos (11).

### *Técnicas Absolutas:*

El *ensayo narrativo*, esta basado en las cualidades y actitudes del trabajador manifiestas durante el desempeño de sus labores, no existe una estructura predeterminada para su elaboración y pueden ser tan breves o largos como el evaluador convenga, aún en ensayos escritos por un mismo evaluador se tocan diferentes aspectos, esta heterogeneidad de criterios, le da un grado alto de subjetividad a esta técnica.

A su vez, las *listas de chequeo* presentan dos modalidades: por *selección forzada* o por *incidentes críticos*:

En las *listas de chequeo por selección forzada* se proporciona al evaluador una serie de informes descriptivos del trabajo respecto a la varios tipos y niveles de comportamiento (3 o 4) por cada una de las dimensiones del trabajo, de los que el evaluador indica (con una marca) la que mejor describe al empleado, las marcas y sus correspondientes pesos son sumados para cada empleado. Una anotación alta representa un empleado con alto desempeño y contrariamente, una baja representa un empleado con bajo desempeño.

En las de *incidentes críticos*, el evaluador toma apuntes que describan episodios representativos del comportamiento observado del empleado a fin de servirse de ellos como base de la evaluación. Y a partir de las diferencias conductuales de los que realizan el trabajo se asignan escalas de conformidad con la apreciación del evaluador de lo que es adecuado e

inadecuado. Su ventaja es que es factible la retroalimentación al discutir los incidentes críticos con el empleado.

Se ha reconocido que estas técnicas pueden ser de gran utilidad en la implementación de *programas de desarrollo*, Arias (9). Sin embargo, normalmente en las organizaciones nunca hay tiempo para comentarlos, cuando esto se hace es porque ya se ha llegado a niveles críticos y es tarde para inhibir muchos de sus efectos.

### ***Técnicas Orientadas a Resultados:***

Entre los criterios más comúnmente empleados y sus disfunciones podemos mencionar los siguientes (11):

*Cantidad de Producción:* Su empleo suele aumentar la cantidad en detrimento de la calidad, supone condiciones iguales para empleados de una misma clase, lo cual en la práctica difícilmente sucede. Además de que la cantidad de producción no sólo depende de la persona que ocupa el puesto; por ejemplo el número de cartas que escribe una secretaria no depende de ella sino de los asuntos que se están tratando en la oficina.

*Promedios de Producción:* Se fija como promedio de producción aquel observado por un grupo por un lapso determinado; en general los empleados que saben que su promedio va a ser tomado como norma o standard se confabulan para bajarlo.

*Promedios por Grupos Seleccionados :* Al identificar a los seleccionados es posible que se les presione para bajar la norma, ya que generalmente los empleados no se sienten vinculados a los objetivos de las organizaciones.

*Calidad de la Producción:* determinada por la observancia de ciertas características técnicas, en la práctica, puede decrementar la cantidad y/o incrementar los costos por desperdicios.

*Extrapolación a partir de otras tareas semejantes:* este método es empleado ampliamente en puestos en los que no se tiene experiencia previa para fijar estándares específicos, el criterio de eficiencia será tan oportuno como para la labor que se toma como modelo.

*Tiempo de Servicios:* frecuentemente la antigüedad es empleada como criterio de eficiencia, pues se considera que un mayor tiempo desempeñando un trabajo permite adquirir mayor experiencia y tanto ejecutarlo mejor. Sin embargo, un mayor tiempo en un empleo puede también dar lugar a la adquisición de un número mayor de vicios, mañas, trampas, e igualmente puede conducir a frustraciones y resentimientos, que afectan su desempeño.

*Productividad (resultados/recursos):* Generalmente empleada como medida de eficiencia en aquellos puestos en que los resultados dependen del aprovechamiento idóneo de los recursos. Sin embargo ante la dificultad de cuantificar muchos recursos (especialmente humanos), sólo se incluyen los materiales.

### **Anexo 3: Análisis Causa-Efecto<sup>(\*)</sup>**

Es una técnica sencilla y flexible que se utiliza para la identificación y análisis de las causas y efectos de un problema. Consiste en construir e interpretar el diagrama causa-efecto (o esqueleto de pescado por la similitud que guarda con este).

El diagrama causa-efecto fue desarrollado por el profesor Kaoru *Ishikawa* de la Universidad de Tokio y fue utilizado por primera vez en 1953 en Japón por la Compañía Acerera Kawasaki.

La técnica es esencialmente una extensión del proceso de caja negra. Consiste en colocar en un rectángulo (caja) el problema por analizar, del lado izquierdo se colocan las principales causas (entradas) y de manera similar, del lado derecho, los principales efectos (salidas) que derivan del problema.

Es importante decir que la técnica se puede realizar utilizando tan sólo el lado izquierdo (las causas) o también, empleando el lado derecho (los efectos) o ambos lados.

Algunas de las ventajas de esta técnica son: elimina el síndrome de la causa única, uniformiza el entendimiento del problema al representar la misma información a todos los involucrados y los hace corresponsables del problema.

El diagrama tiene las limitantes de las cadenas causales: las causas son mutuamente excluyentes, no hay relación entre ellas y se mantiene un pensamiento determinista y mecánico.

Es importante reconocer que el diagrama no pondera el grado de influencia o peso que tienen las causas individuales sobre el efecto. Esto tiene que determinarse con la ayuda de otras técnicas.

La técnica consta de tres etapas: la identificación de las causas y los efectos, pasos 1 al 6; la verificación de su validez y relevancia, paso 7 y la interpretación de resultados y la generación de soluciones, paso 8.

Los pasos para desarrollar esta técnica son los siguientes:

1. Se integra el grupo y se reúne en un lugar tranquilo y adaptado para trabajar conjuntamente. Se recomienda que el número de participantes, los involucrados en el problema o los expertos, sea de cinco a quince. Habrá un facilitador quien dirigirá al grupo.
2. El facilitador explica brevemente la dinámica del trabajo y pide al grupo que conjuntamente precisen el problema que será analizado. Mientras más se especifique y se cuantifique el problema y se minimice la ambigüedad de si es causa o es efecto, mejor

---

(\*) Elaborado con base a la información presentada en *Sánchez* (27).

provecho se obtendrá del análisis. Hasta tener satisfecho lo anterior, conviene iniciar el ejercicio.

El problema se escribe dentro de un rectángulo y se dibujan dos flechas horizontales, una saliendo hacia el lado derecho del rectángulo y la otra del lado izquierdo, entrando al rectángulo, ver Figura 1.

3. El facilitador invita a los miembros del grupo a realizar una lluvia de ideas, para identificar todas las posibles causas y efectos del problema. Para esto, el facilitador va elaborando una lista con las ideas que van enunciando los participantes. La lista se interrumpe cuando los participantes esporádicamente emiten alguna idea.

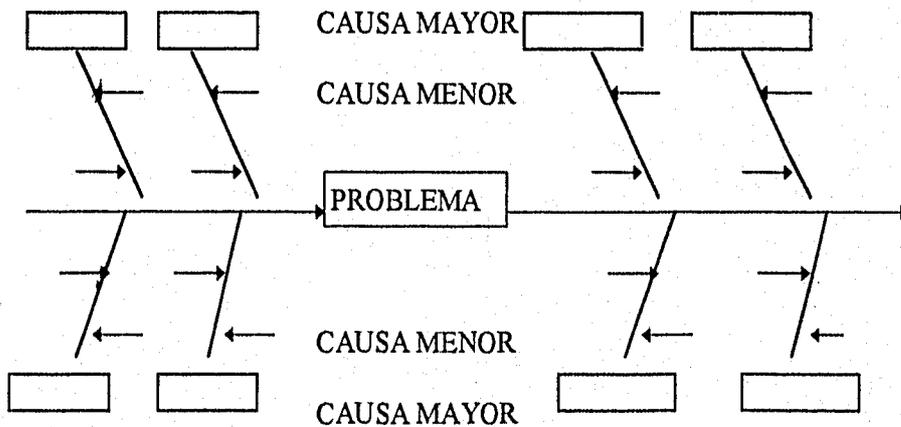
4. Con la ayuda del facilitador, el grupo identifica las causas (efectos) similares o repetidas, las elimina o las agrupa. Después de la depuración se realiza una agrupación por clases.

Basado en la clasificación hecha, el facilitador formula al grupo la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las causas mayores o factores básicos que influyen en el problema y cuáles son los efectos mayores o factores básicos que se derivan a causa de este?. Si existe dificultad para su identificación, se puede hacer uso de las 4M's, que quieren decir: Mano de obra, Métodos, Maquinaria y Materiales. Se puede agregar otra M, Manejo de Gente.

Debe procurarse vigilar que las causas (efectos) mayores sean mutuamente excluyentes, las básicas, y además que se encuentren en un mismo nivel de complejidad, esto es, igual nivel jerárquico.

Estas causas y efectos mayores se escriben en el diagrama y se conectan a las flechas horizontales mediante otras flechas, ver figura 1. Otra clasificación es identificando cuáles son controlables e incontrolables y observables e inobservables.

Figura 1: DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO



5. Posteriormente se asocian las causas pertenecientes a cada una de las causas mayores. Es importante señalar que en este momento, el grupo se encuentra capacitado para identificar en la lista, aquellas causas que son subcausas de otras, por lo que se puede iniciar un proceso de jerarquización de causas.

Lo mismo se hace para los efectos.

6. Las causas y las subcausas se anotan en el diagrama uniéndose con flechas a las causas mayores. No debe preocupar si se encuentra que alguna causa menor puede asociarse a más de una causa mayor, o bien, si no se tiene la certeza respecto a la causa mayor en la que se debe ubicar alguna causa menor. Lo importante, por el momento, es incluirla en el diagrama.

Lo mismo se hace para los efectos.

7. Una vez detallado el diagrama, se determina la validez y relevancia de las causas y efectos, basándose en la experiencia de los miembros del grupo, mediante la utilización de encuestas, pruebas estadísticas, simulación, etc. Esto trae como consecuencia una nueva depuración y reordenación del diagrama.

El grupo debe de quedar convencido que las causas anotadas en el lado izquierdo del diagrama, han producido el problema analizado y a su vez, éste ha derivado los efectos anotados en el lado derecho del diagrama, resultando así un diagrama en equilibrio.

8. Hecho el punto anterior, se reúnen las soluciones parciales que fueron vertidas durante el ejercicio y se procede a reflexionar en torno a las posibles acciones globales que den solución al problema.

Conviene atacar las causas de una en una.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Cueli José, Reidl Lucy, (1976) Teorías de la Personalidad 1era. ed. 4ta. reimpresión, Edit. Trillas, México. pg. 369.
2. Fuentes, Arturo (1993) “El Enfoque de Sistemas en la Solución de Problemas: la elaboración de un modelo conceptual” Cuadernos de Planeación y Sistemas, No.4, 3ed, DEPFI-UNAM, México, pg.69.
3. Kerlinger, Fred, (1983) “Investigación del Comportamiento Técnicas y Metodología”, traducción de la 2ed. de Inglés, Edit. Interamericana, México, pg.510.
4. Juran, J.M. (1990) “Juran y la Planificación de la Calidad” Versión Española por Jesús Nicolau Medina y Mercedes González Ballester, Ediciones Días de Santos.pg. 298.
5. Brumbach, G.B., (1981) “Revisiting an Approach to Managing behaviors and Results” Public Personnel Management No.10 p270-277
6. Sánchez, Gabriel (1994) “Un Concepto de Evaluación de Programas Sociales-Enfoque a Programas Académicos Universitarios.” Tesis Doctoral, UNAM, México.
7. Varela, R. (1995) “El Sistema bancario, en terapia intensiva”, Mundo Ejecutivo, Julio de 1995, pp 104-110.
8. Berry, L., Bennet, D.R., Brown, C. (1989) “Calidad de Servicio: Una Ventaja estratégica para Instituciones Financieras” Serie Liderazgo en Banca, pg. 245.Edit. Lavel, Madrid España. pg.190.
9. Arias, Galicia (1983) “Administración de los Recursos Humanos”, Ed.Trillas, México. 342pg.
10. Hampton, D.R (1991) “Administración” 3 ed. Mc Graw- Hill, Traducción de 2da. edición de Management, México.pg. 419.
11. Hinojosa, F.S. (1988), “Fuerza de Trabajo”, Centro Nacional de Productividad, México, pg.254,
12. Crosby (1991) “El Arte de Cerciorarse de la Calidad: Cómo administrar la calidad de manera que se convierta en fuente de utilidades para su negocio” Edit. Continental, De. septima, pp. 238.
13. Crosby, Philip (1989) “Calidad sin Lagrimas, el Arte de Administrar sin Problemas” Ed. CECSA, pg. 211.

14. *Ishikawa, Kaoru*, (1986) "¿Qué es el Control Total de Calidad?, La Modalidad Japonesa", Edit. Norma, México.
15. *Hanna, D.P.* (1990) "Diseño de Organizaciones para la Excelencia en el Desempeño" The Procter & Gamble Company, Versión en Español, Copublicación de Addison Wesley Iberoamericana y Sistemas Técnicos de Edición, México, pg. 289.
16. *Drucker, Peter*, (1985) "Innovation and Entrepreneurship" Harper & Row, New York, pg. 228.
17. *Cottle, David* (1991) "El Servicio Centrado en el Cliente", Ed. Días de Santos, México, pg. 345.
18. *Fuentes, A., Sánchez, Gabriel*,. (1991) "Métodología de la Planeación Normativa" Cuadernos de Planeación y Sistemas No. 1, 3ed. DEPFI-UNAM, México.
19. *Sánchez, Gabriel* (Abril-1991) "El Marco Teórico de la Evaluación" Cuadernos de Planeación y Sistemas No. 8, 2 ed. DEPFI-UNAM. México, pg. 26
20. *Mansell, Catherine* (1994) "Las Nuevas Finanzas en México", quinta reimpresión, Ed. Milenio, México. pg. 535.
21. *Salinas, Guadalupe, Galicia, Ema* (1994) "La Importancia de la Banca Central en el Sistema Bancario Mexicano" (Tesis); Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Tepepan, IPN, 1994. pg. 198.
22. *James, L. Darroche, E* (1994) "Los Bancos Canadienses, el ALC y el TLC: Estrategias de Competencia y Cooperación" Comercio Exterior, Enero de 1994, pp 58-71.
23. *Salinas, A.* (1994) : "Indicadores de Competitividad de la Banca Estadounidense", Comercio Exterior, Julio de 1994, pg. 657-664
24. *Giron, A.* (1994) "La Banca Comercial de México frente al TLC". Comercio Exterior, Diciembre de 1994, pg. 1068-1064.
25. *Téllez, Rubén* (1994) "Liderazgo: Importancia Actual", Apuntes del Seminario de Habilidades Directivas, DEPFI, México. pg. 1-38.
26. *Ochoa, Felipe* (1989) "Creatividad: La Muerte del Mito", Alternativas Tecnológicas, No. 27, CONACYT, México, pg. 157-162.
27. *Sánchez, Gabriel* (1993) "Técnicas para el Análisis de Sistemas: Parte I. Cuadernos de Planeación y Sistemas No. 9, DEPFI-UNAM, México.