



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**LA PLANEACION Y EL CONTROL DE  
PERSONAL EN LA BANCA.**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE EN OPCION AL GRADO DE:  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
BERNARDO BOLAÑOS REYES  
EN COLABORACION CON  
RAFAEL ANIBAL RODRIGUEZ RAMIREZ**

**A S E S O R :  
LIC. GILBERTO VALENZUELA DE LA CONCHA**

**MEXICO, D. F.**

**1985**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **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 está 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.

## H I P O T E S I S

EL DESARROLLO DEL PERSONAL A TRAVES DE UN ADECU  
CUADO SISTEMA DE PLANEACION Y CONTROL DEL NI  
VEL GERENCIAL, TRAERA COMO CONSECUENCIA UN IN  
CREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA BANCA.

# LA PLANEACION Y EL CONTROL DE PERSONAL EN LA BANCA

## I N D I C E

### INTRODUCCION

I.

#### ANTECEDENTES

##### 1.1 EL DESARROLLO DE LA BANCA EN MEXICO

II.

#### LA PLANEACION DE PERSONAL

##### 2.1 CONCEPTO DE PLANEACION

##### 2.2 OBJETIVO E IMPORTANCIA

##### 2.3 TECNICAS

III.

#### EL CONTROL DE PERSONAL

##### 3.1 CONCEPTO DE CONTROL

##### 3.2 OBJETIVO E IMPORTANCIA

##### 3.3 TECNICAS

IV.

#### DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

##### 4.1 DETERMINACION DE OBJETIVOS

##### 4.2 DETERMINACION DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA

##### 4.3 RECOPIACION DE DATOS

##### 4.4 ANALISIS DE LA INFORMACION

##### 4.5 EVALUACION DE LA INFORMACION

V.

#### CONCLUSIONES

#### BIBLIOGRAFIA

## I N T R O D U C C I O N

El administrador siempre se está enfrentando a nuevos retos en todos los órdenes: sociales, económicos, de educación, etc., por lo tanto, para el administrador de personal, implica diseñar o rediseñar objetivos y políticas sobre Recursos Humanos con imaginación.

Es conveniente examinar la orientación que se ha dado a dichos objetivos y políticas, en cuanto a dos aspectos básicos y que serían:

- 1) Desarrollar las capacidades y potencialidades del personal, y
- 2) Maximizar el desempeño del personal.

El personal está mal remunerado, con un adiestramiento de eficiente y por lo tanto, se da una rotación considerable.

El medio ambiente laboral en la actualidad se ve caracterizado por diferentes formas de competencia. Existe personal universitario en grandes cantidades pero con deficiencias educacionales; aunado a esto, los altos costos de investigación y desarrollo de nuevos proyectos requerirán que las empresas exijan - una mayor eficiencia de dichos profesionistas.

Cabe hacer mención, que la mujer hoy en día ya no se conforma con casarse y tener hijos; en la actualidad la mujer tiene ma

yores deseos de desarrollo profesional y técnico.

Los cambios que se producirán en el medio que rodea a la empresa afectarán a las organizaciones de modos diferentes. Esto se debe a que las empresas diversificarán sus negocios, trayendo consigo nuevas tecnologías. Así con esto, se efectuarán los ajustes necesarios, de modo que se adecúen a las características - que se presenten día a día.

Mencionamos lo anterior para darnos cuenta de la necesidad que existe y seguirá existiendo, de formular eficientes programas de Desarrollo de Personal, ya que con esto se podrá estar preparado y así enfrentar todo tipo de cambio.

Es indudable que la actividad bancaria es básica en la economía de nuestro país, México.

Un gran porcentaje de la población económicamente activa trabaja en bancos. Las condiciones actuales del personal bancario contempla la necesidad de impulsar constantemente programas de desarrollo, puesto que, desde la nacionalización de la banca, se ha ido reestructurando en forma constante la actividad financiera que rodea a estas empresas.

Nuestro Seminario de Investigación lo canalizaremos hacia los aspectos de Planeación y Control de Personal, fundamentalmente en el desarrollo del mismo en la banca nacionalizada.

No se trata de descubrir el hilo negro, únicamente es el

desarrollo de una teoría de estos aspectos y la investigación o práctica de campo, en cuanto a la importancia que se le está dando al Desarrollo de Personal en las Instituciones Bancarias.

# I. ANTECEDENTES

## 1.1. EL DESARROLLO DE LA BANCA EN MEXICO.

### EPOCA COLONIAL

#### BANCO DE AVIO DE MINAS

En la Nueva España que carecía de vías de comunicación, prevaleceía cierto aislamiento de las zonas productoras y el bandolerismo existente las convertía en zonas de autoconsumo, a pesar de que se esperaba que entre España y sus colonias se contara con toda clase de intercambio comercial, no había sino una raquifica actividad bancaria.

No es sino hasta el siglo XVIII, cuando se establece el Banco de Avío de Minas, -con carácter de banco público- fundado por Carlos III, refaccionando a la industria minera, captando capitales ociosos y la atención del Tribunal General de México. Cabe aclarar que otorgaba préstamos refaccionarios como hemos dicho y también créditos de avíos que según el maestro Raúl Cervantes - Ahumada, es de origen mexicano. La mala administración y las necesidades financieras de la Corona durante la guerra contra Francia e Inglaterra, contribuyeron a su disolución durante los primeros años de la Independencia.

## EL MONTE DE PIEDAD DE ANIMAS

A fines del siglo XIX se crea el Monte de Piedad de Animas, precursor del Nacional Monte de Piedad, éste último fundado por Don Pedro Romero de Terreros y por real cédula del 2 de junio de 1774, teniendo como base el Monte de Madrid. Sus operaciones originales fueron: préstamos con garantía prendaria, custodia de depósitos confidenciales, secuestros judiciales y venta en al moneda de las prendas no desempeñadas ni refrendadas.

Al principio no se cobraba interés por los préstamos, por tratarse de una institución de beneficencia, pero al morir su fundador empezó a hacerse a la tasa del 6%.

Se dice que el Nacional Monte de Piedad fue el primer banco que emitió billetes, aunque con redacción de recibos y que además es la más antigua institución bancaria mexicana.

En la época colonial florecieron varios bancos particulares de los cuales unos tuvieron éxito y otros no.

Al igual que en Europa y varias partes del mundo, en México también existieron grandes casas comerciales que prestaban dinero a rédito; entre las cuales encontramos como principales las de Gregorio Mier y Terán, Rosas Hnos., Drusena y Cia., Casa Jecker, etc. Estas casas no sólo prestaban dinero sino que recibían depósitos del público, todo independientemente de su giro principal.

La mala administración y otras razones dieron lugar a la desaparición de estos banqueros.

## EPOCA INDEPENDIENTE

### BANCO DE AVIO

En el año de 1830 Lucas Alamán, Ministro de Relaciones Exteriores durante la presidencia de Bustamante, crea el Banco de Avío para captar capitales particulares y dedicarlos al fomento industrial, siendo sus principales objetivos: compra de maquinaria para venderla a los industriales al costo, fomento de la industria textil y otras industrias, fomento a la agricultura y todo aquello que fuera de interés nacional.

Debido a la situación económica y política del país, no logró sus objetivos básicos y hubo de liquidarse en el año de 1842 por decreto del Presidente Santana. Como puede apreciarse este banco realizaba operaciones que ahora están a cargo de las uniones de crédito, sólo que se trataba de una institución nacional de crédito.

### BANCO DE AMORTIZACION

Con el propósito de quitar de la circulación a la moneda de cobre en el año de 1837, fue creado el Banco de Amortización de

la moneda de cobre para resolver los problemas de la circulación excesiva de dicha moneda y del gran número de falsificaciones - que la misma creó.

El procedimiento utilizado por el banco para lograr sus objetivos fue la prohibición de la acuñación de todo tipo de moneda que no fuera de oro o plata, este banco que también fue creado por el gobierno, obtuvo financiamiento a través de empréstitos al exterior y al clero para sufragar los gastos del erario público, lo que lo convertía en agente financiero del gobierno federal.

Como en la mayoría de los casos la mala administración y la inestabilidad política y económica obligó a poner fin a sus operaciones por decreto del 6 de diciembre de 1841.

#### BANCO DE LONDRES Y MEXICO, S.A.

El 22 de junio de 1864 durante el imperio de Maximiliano, nace el Banco de Londres y México y Sudamérica, sucursal de la Sociedad Inglesa London Bank of Mexico and South America Limited.

Esta institución estuvo hábilmente dirigida y administrada aunque, como veremos, tuvo que enfrentarse a varias crisis que pusieron en peligro su existencia en el país.

## EL BANCO DE SANTA EULALIA

Entre 1875 y 1882, en el Estado de Chihuahua, comenzaron a operar varios bancos debido a la demanda de crédito creada por la actividad minera que se estaba desarrollando rápidamente.

En noviembre de 1875 se autorizó al norteamericano Francis Mac Manus para fundar el Banco de Santa Eulalia, con facultades de emisión por sumas determinadas reembolsables en pesos fuertes, con un 8% de descuento o a la par en moneda de cobre, corriente entonces en el Estado, en virtud de la acuñación que de ella hizo el Gobierno Federal en los días de la intervención francesa.

## EL BANCO MEXICANO

En marzo de 1878, también con derecho de emitir billetes, fue creado el Banco Mexicano, posteriormente se fundó el Banco Minero de Chihuahua que al igual que los anteriores era también emisor de billetes. Estos fueron los primeros bancos organizados en el interior de la República y podemos darnos cuenta que el criterio para otorgar concesiones consistía en cubrir ciertos requisitos a fin de tener derecho a realizar negocios bancarios con emisión de billetes.

Poco después, al asumir la Primera Magistratura del País el General Porfirio Díaz, prevalece en la República una paz forzada

y una prosperidad relativa, siendo, sin embargo, un período de gran desarrollo económico sobre todo en la construcción de ferrocarriles, la explotación de minas, el comercio, el sistema bancario y algunas ramas industriales. A causa de esto, no existió la suficiente liquidez para el financiamiento de la industria en general y se tuvo que recurrir a capital extranjero, que por su parte iba a requerir de los servicios bancarios, y solamente había en el país cuatro instituciones bancarias que no bastaban para el programa de desarrollo industrial que había creado la necesidad, no sólo de un mercado de dinero, sino también de un mercado de capitales que únicamente instituciones bancarias podían satisfacer.

Con el fin de resolver dicho problema, el Gobierno del Distrito Federal propuso a la junta del Monte de Piedad que emitiera certificados impresos reembolsables a la vista y al portador, a cambio de los depósitos que la misma institución recibía. La proposición fue aprobada y se acordó proporcionar al Monte de Piedad el carácter de banco de emisión, con facultad para emitir billetes hasta por \$9'000,000.00 con la garantía de sus propios fondos.

#### EL BANCO NACIONAL MEXICANO

En 1881 un grupo de hombres de negocios franceses que representaban al Banco Franco Egipto, comisionaron a Eduardo Noetzlin

para que obtuviera del gobierno mexicano la concesión para crear un banco de emisión en México, la cual obtuvo del Presidente Manuel González el 16 de agosto del mismo año; esta institución - llevó el nombre de Banco Nacional Mexicano, que establece un contrato con el Gobierno para su funcionamiento, cuyos principales artículos tuvieron gran trascendencia en la posterior legislación bancaria mexicana, ya que los términos de la concesión son fundamentalmente importantes porque desde este momento nace en México la base de la economía bancaria y financiera del país. El capital social de esta institución quedó comprendido entre seis y veinte millones de pesos, pero para dar principio a sus operaciones se le autorizó un mínimo de tres millones de pesos de capital en caja, apareciendo así por vez primera en México la forma de sociedad con capital variable. Además, por cada millón de pesos de capital o de depósito que en efectivo tuviera el banco en caja, podía emitir tres millones de pesos en billetes. Este nuevo banco, sin ser banco del Estado, prestaría sus servicios al gobierno en el interior y en el extranjero, encargándose de situar y concentrar los fondos federales, de realizar el servicio de la deuda pública y de constituir la organización bancaria que nuestro gobierno necesitaba para sus servicios hacendarios. Así pues, abrió a la Tesorería una cuenta corriente la cual permitió eliminar a la gran cantidad de agiotistas y usureros que traficaban con el tesoro público. Esta institución abrió sus puertas al público el 23 de febrero de 1882.

## BANCO MERCANTIL AGRICOLA E HIPOTECARIO

Como el mercado de dinero mexicano requería la operación de más instituciones bancarias, en febrero de 1882, Eduardo L'Enfer solicitó y obtuvo autorización para fundar el Banco Mercantil Agrícola e Hipotecario, con capital social de \$3'000,000.00 y como en esa época aún existían leyes al respecto, este banco fue autorizado para emitir billetes hasta por el triple del monto de sus valores en cartera e inició sus actividades el 27 de marzo de 1882.

## BANCO DE EMPLEADOS

El 12 de junio de 1883, la Secretaría de Hacienda otorga a Francisco Suárez la concesión para constituir el Banco de Empleados, destinado a practicar operaciones con los empleados públicos y aportando ellos mismos el capital. También se le autorizó para emitir billetes reembolsables al portador y a la vista.

## BANCO NACIONAL DE MEXICO

El 15 de mayo de 1884 se otorgó la concesión para el establecimiento del Banco Nacional de México, el cual nació de la fusión del Banco Nacional Mexicano y el Banco Mercantil Mexicano; según contrato celebrado por los representantes de los bancos mencionados el 2 de abril de 1884.

Esta operación se publicó en el Diario Oficial el 31 de Mayo del mismo año.

### EL BANCO DE MEXICO

El Secretario de Hacienda, Alberto Pani, nombró una comisión integrada por los señores Gómez Morín, Elías de Lima, Fernando de la Fuente, con objeto de formular la nueva Ley General de Instituciones de Crédito y los estatutos principales de la Ley del Banco de México; que fue promulgada el 28 de agosto de 1925 y dió nacimiento al actual Banco de México, S. A., inaugurándose éste el 1º de septiembre del mismo año. A continuación mencionamos algunas de las funciones del Banco de México, S. A., según la Ley del 25 de agosto de 1925.

1. Emisión de billetes.
2. Regular la circulación monetaria en la República, los cambios en el exterior y la tasa de interés.
3. Redescantar documentos de carácter puramente mercantil.
4. Encargarse del servicio de Tesorería del Gobierno Federal, y
5. En general, efectuar las operaciones bancarias - propias de la banca de depósito.

Por lo que se refiere a las funciones monetarias, el banco asumía el control sobre la acuñación de moneda y retiro de la

circulación de piezas que debían ser reacuñadas, compra de los metales para acuñación, la administración del fondo regulador de oro para sostener el patrón de la moneda y estabilizar el tipo de cambio sobre el exterior, así como para la satisfacción de las necesidades monetarias en el país.

En el año de 1931 se modificó su estructura con motivo de una nueva reforma y hasta la fecha funciona como banco único de emisión y regulador de las operaciones bancarias de todas las instituciones de crédito establecidas en el país.

La Ley General de Instituciones de Crédito de 1925 fue sustituida por las de 1926, 1932 y 1941, aún vigente.

Junto con el Banco de México nació la Comisión Nacional Bancaria y como es natural, las leyes y procedimientos en materia bancaria han tenido que evolucionar adaptándose al desarrollo del país y a las condiciones económicas de las distintas épocas.

El primer esfuerzo del Banco de México fue dirigido hacia la reconstrucción del sistema bancario y con ese objeto se establecieron 26 sucursales en el interior de la República, en el periodo comprendido a partir de su fundación hasta mayo de 1932 en que se le dio a la institución la categoría de Banco Central.

#### AÑOS POSTERIORES

Posteriormente el Sistema Bancario Mexicano manifestó un

notable desarrollo debido al dinamismo con que se incrementó la captación de recursos, se dice que el crecimiento de la banca superó al de la economía en general.

El sistema bancario operó a base de la especialización, aun que al hablar de la estructura del sistema bancario, éste se apartó de la especialización, cuando se trató de multiplicar los servicios que pudieran redundar en mayores utilidades.

Las cifras del año 1981 nos indican que a esta fecha existían noventa y cuatro bancos de depósito, con mil setecientas catorce sucursales; noventa y tres financieras con treinta y ocho sucursales; veinticinco sociedades de capitalización con nueve sucursales y agencias; tres sociedades financieras; ciento veintiun departamentos de ahorro con un mil setecientas veinticinco sucursales y agencias; ciento treinta y cinco departamentos fiduciarios con un mil doscientas cincuenta y siete sucursales y agencias; veinticinco almacenes generales de depósito con quince sucursales y agencias; setenta y dos uniones de crédito con cinco sucursales y agencias y tres bolsas de valores.

El sistema se integró por instituciones de crédito nacionales y privadas. Los recursos de las instituciones nacionales se derivaron de fondos federales, créditos extranjeros y redescuentos del Banco de México.

Las instituciones privadas cumplieron con eficacia su objetivo y se preciaron de ostentar la categoría de las empresas más prósperas.

## INSTITUCIONES DE CREDITO MIXTAS

Surgieron en nuestro país las instituciones de crédito mixtas, es decir, el estado se asoció con particulares y conjuntamente manejaron instituciones de crédito que tuvieron un carácter privado y que por razones circunstanciales no pudieron seguir adelante sin la intervención del sector gubernamental, el cual decidió convertir los pasivos a su favor en capital y quedar como miembro del sector privado. Estas instituciones se ajustaron a prácticas financieras sanas, observaron las normas legales y administrativas que regían y compitieron dentro del sistema lealmente y sin privilegios.

Tradicionalmente el sistema bancario mexicano ha estado integrado por instituciones de crédito, nacionales y privadas; las autoridades respectivas preocupadas por establecer, consolidar e ir ampliando un sistema financiero que complemente adecuadamente los esfuerzos de desarrollo, aunados a los que la nación ha venido realizando en todos los órdenes, por lo tanto ha desempeñado de manera plena, el papel que le corresponde dentro de la política general.

## BANCA MULTIPLE

Lo anterior indica que los cambios aparte de ser necesarios son, en la mayoría de los casos, positivos; y nuestro -

sistema bancario está en constante cambio. Es así como el 18 de marzo de 1976 se publicaron en el Diario Oficial de la Federación las reglas que regirían la Banca Múltiple, prevista en el artículo 2° de la Ley citada.

Definición.- "Se denominará banca múltiple a la sociedad - que tenga concesión del Gobierno Federal para realizar las operaciones de banca de depósito, financieras y de crédito hipotecario, sin perjuicio de la concesión que, en su caso, tenga para realizar otros grupos de operaciones previstas en la Ley".(1)

#### BANCA NACIONALIZADA O ESTATIZADA

El 1° de septiembre de 1982, el Lic. José López Portillo, - Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, en el último Informe de Gobierno de su régimen, que comprendió de 1976 a 1982, indicó o informó a la nación que por Decreto Presidencial, la concesión otorgada a particulares para ejercer el servicio - bancario nacional se derogaba y se instituya la Nacionalización o Estatización de la banca, y la concesión pasaba por entero a la Administración Pública, no estatizando o nacionalizando dos bancos que seguirían en poder de "Particulares".

Los dos bancos que hacemos mención fueron y siguen siendo: el Banco Obrero y el Citibank.

(1) Documento sin autor.

El primero porque pertenece al pueblo y el segundo por ser extranjero. Así con esto, a partir de la fecha mencionada, los servicios bancarios ahora son administrados por el Gobierno Federal.

"El primer aviso de incertidumbre aparocería para los efectos que nos preocupan en el artículo quinto del Decreto del 1º de septiembre de 1982, que excluía de la expropiación a las instituciones nacionales de crédito, a las organizaciones auxiliares de crédito, a la banca mixta, al Banco Obrero, al Citibank, N.A., y a las sucursales de bancos extranjeros de primer orden". (2).

"El decreto presidencial de conversión de los bancos expropiados a instituciones nacionales de crédito del 6 de septiembre de 1982 vino a precisar, como señalamos antes, el verdadero alcance de las consecuencias laborales de la Nacionalización". (3)

(2) y (3) Nestor de Buen. "Los trabajadores de Banca y Crédito" Porrúa. México 1984. p.12.

## 11. LA PLANEACION DE PERSONAL

De acuerdo al desarrollo económico que han ido teniendo los países, y por consiguiente, las empresas de los mismos, se ha requerido en forma gradual que los recursos con los que cuentan las mismas, vayan teniendo un desenvolvimiento acorde a las necesidades de dicho desarrollo, con esto tratamos de explicar el revolucionado cambio que tienen las economías hoy en día, por lo tanto, los recursos materiales técnicos y humanos de todo tipo de institución, compañía, empresa o ente social, deben actualizarse al mismo tiempo o mayor ritmo de desarrollo.

En el proceso de transición hacia la industrialización, es probable que los recursos técnicos, materiales y financieros fueran los más problemáticos o críticos, pero en la actualidad los Recursos Humanos son los que están siendo más críticos, puesto que existe demasiado personal pero con un mínimo porcentaje de calidad.

Por tal razón, las empresas se ven en la necesidad de planear el desarrollo de su personal en mayor grado o al mismo nivel que se hace con otros aspectos inherentes de la misma, ya que las personas son las que manejarán y operarán dichos aspectos.

Tomando en cuenta lo anterior, definiremos en primera instancia lo que significa PLANEACION.

## 2.1 CONCEPTO DE PLANEACION

Se puede definir a la planeación como:

"Es la determinación de lo que va a hacerse incluyendo decisiones de importancia como el establecimiento de políticas, objetivos, redacción de programas, determinación de métodos específicos, procedimientos y el establecimiento de las cédulas diarias de trabajo". (4)

"La planeación consiste por lo tanto, en fijar un curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones - para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para la realización". (5)

Como podemos observar de las definiciones anteriores, de dos profesionales reconocidos de la Administración, es que determinan o encuadran a la planeación en los siguientes aspectos:

- Determinar objetivos.
- Establecer políticas.
- Redactar procedimientos, y
- Formación de programas.

- ✓ (4) Adalberto Ríos Szalay y Andrés Paniagua Aduna. "Orígenes y Perspectivas de la Administración". Pre-edición privada. - México. 1975. p.144.
- ✓ (5) Agustín Reyes Poncc. "Administración de Empresas". Limusa. 24a. Impresión. México. 1979. p.165.

El mismo George Terry en su definición toca puntos inherentes a lo que se mencionó en renglones anteriores, y que nos dice lo siguiente:

"Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización o formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados necesarios".  
(6).

En nuestro entendimiento al hablar Terry de selección y relación de hechos, básicamente se refiere a estructurar objetivos a alcanzar.

Cuando menciona "formulación y uso de suposiciones respecto al futuro" sigue refiriéndose al establecimiento de objetivos.

Y por último, "visualización o formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias" se refiere a la formulación de procedimientos.

Así con ésto, se puede definir a la planeación como:

El establecimiento, determinación, redacción y formación de objetivos, políticas, procedimientos y programas, respectivamente, que coadyuvarán al objetivo o fin de cualquier empresa o institución.

(6) George Terry. "Principios de Administración". Serie de Enseñanza Programada. Ateneo. México/Buenos Aires. 1973. p.190.

Para entender mejor este concepto, sentimos necesario especificar un poco más las ideas de:

- Objetivo.
- Política.
- Procedimientos, y
- Programa.

"Un objetivo es el fin o meta que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa o de todo el funcionamiento de la institución". (7)

"La palabra objetivo (de ob-jactum), implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen nuestras acciones". (8)

Entonces, podemos decir que un objetivo es, el lograr o intentar lograr un aspecto definido en el futuro o paso del tiempo, mediante acciones.

Ejemplos de objetivos:

- Obtener grandes utilidades.
- Lograr un alto volumen de ventas.
- Establecer un adecuado sistema de financiamiento externo.

(7) Miguel Duhalt Krauss. "Los manuales de procedimientos en las Oficinas Públicas". p.61.

(8) Agustín Reyes Ponce. Limusa, 16a. Reimpresión. México. 1980. p. 108.

- Lograr el desarrollo óptimo de personal; etc.

"Las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción; dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas". (9)

"Las políticas son planes fijados o guías de acción en áreas limitadas o especializadas". (10)

"Una política es una norma de carácter general que guía la actuación de los integrantes de la institución sobre una función determinada, para alcanzar los objetivos". (11)

Concluyendo, una política es:

El concepto genérico que determinará el curso de acción a seguir por el personal, de una actividad específica, para el logro de los objetivos.

Ejemplo de política:

- El producto "X" deberá utilizarse únicamente para exportación.
- Los jefes de departamento sólo tienen facultad pa

- ✓ (9) Agustín Reyes Ponce. "Administración de Empresas. Teoría y Práctica". Limusa 16a. Reimpresión. México. 1980. p.168
- ✓ (10) Guillermo Gómez Ceja. "Planeación y Organización de Empresas". p. 31.
- (11) Miguel Duhalt Krauss. "Los manuales de procedimientos en las Oficinas Públicas". p.61.

ra autorizar vacaciones.

- Es política de la empresa trabajar únicamente con el Banco "Y".

"Procedimientos son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa". (12)

"Un procedimiento o proceso es la sucesión cronológica o secuencia de operaciones concatenadas y su método de ejecución que, realizadas por una o varias personas, constituyen una unidad y son necesarias para realizar una función o un aspecto de ella". (13)

George R. Terry define los procedimientos como "una serie de labores concatenadas que constituyen la sucesión cronológica y la manera de ejecutar trabajo". (14)

Entonces definiremos el procedimiento como:

Una serie de actividades relacionadas, que tienen un orden de ejecución para el desempeño de una función determinada.

Existen procedimientos para cualquier función de las empresas, por ejemplo:

- /(12) Agustín Reyes Ponce. "Administración de Empresas. Teoría y Práctica". Limusa 16a. Reimpresión. México. 1980. p.172.
- (13) Miguel Duhalt Krauss. "Los manuales de procedimientos en las Oficinas Públicas". p.62.
- /(14) Guillermo Gómez Ceja. "Planeación y Organización de Empresas". p. 32.

- Procedimiento para la compra de materiales.
- Procedimiento para la contabilización.
- Procedimiento para los programas de desarrollo de personal.

"Los programas son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes". (15)

"Los programas son el conjunto total de: políticas, procedimientos, reglas y presupuestos destinados a que se alcancen resultados en consonancia con los objetivos específicos de cada uno de los elementos funcionales". (16)

Deduciendo, tenemos que, programa es:

Un instrumento que perteneciendo a la planeación agrupa a los demás aspectos de la misma fijando el tiempo necesario para realizarlos.

Cabe hacer mención que existe, por llamarlo así, un subaspecto de la planeación denominado PRESUPUESTO, pero que queda encuadrado dentro de los programas, y es nada más el aspecto cuantitativo de los mismos.

- /(15) Agustín Reyes Ponco. "Administración de Empresas. Teoría y Práctica". Limusa, 16a. Reimpresión. México. 1980. p.174.
- (16) Organización, Métodos y Dirección. "Programa de Adiestramiento para Analistas de Sistemas. Módulo II". Diana 3a. Impresión. México. 1978. p.160.

Tomando en consideración la ascepción del Licenciado Agustín Reyes Ponco, transcribiremos los principios que orientan a la planeación y que son los siguientes:

- Precisión.
- Flexibilidad, y
- Unidad.

El principio de Precisión nos indica que, "los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas". (17)

El siguiente, que es el de Flexibilidad, expresa que "dentro de la precisión -establecida en el principio anterior- todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión". (18)

Y por último, el de Unidad se refiere a que "los planes -deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo por cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un sólo plan general". (19)

Habiendo profundizado un poco en los aspectos de la planea

(17), (18) y (19) Agustín Reyes Ponco. "Administración de Empresas. Teoría y Práctica". Limusa, 16a. Reimpresión. México. 1980. pp. 167 y 168.

ción, concluiremos dando una definición de PLANEACION DE PERSONAL.

Es el establecimiento, determinación, redacción y formación de objetivos, políticas, procedimientos y programas enfocados al correcto desarrollo del personal integrante de una empresa, mediante la cual se contará con un número deseado de personal, con las habilidades esperadas, en el momento adecuado, el lugar correcto para el que serán más productivos y conseguir el mejor funcionamiento y el logro del objeto de la empresa.

## 2.2 OBJETIVO E IMPORTANCIA

Como se explicó al principio de este tema, los sistemas de cambio y desarrollo tan continuos y rápidos que están sufriendo los países y por ende, las empresas de los mismos, hace que sea imperativo ir acorde o a la par con esos cambios.

Existen diversos factores para tal cambio, tan revolucionado, como serían las presiones inflacionarias, los cambios tecnológicos, tipos de gobierno, etc., es necesario enfocar mayores recursos al ambiente interno de las empresas en el sentido de evolucionar, tanto en los aspectos de finanzas, ventas, producción, etc., como en los de recursos humanos. Por lo tanto, redundando un poco, es necesario conformar un grupo adecuado de personas que laboren conjuntamente para combinar los intereses

personales con los institucionales. Así con esto, dicho grupo deberá de tener un nivel profesional y técnico más elevado, que vaya acorde con las necesidades de expansión y desarrollo de las empresas.

Atendiendo lo antes mencionado, es bueno y sano planear concienzudamente todos los aspectos de las instituciones y así mismo poner un mayor énfasis en la planeación del Desarrollo de Personal, o sea que en la determinación de planes iniciales de la empresa, así como se planean los rubros de finanzas, ventas, producción, etc., deben estructurarse un poco más, o dar mayor importancia al aspecto de la calidad del personal que conformará dicha empresa o institución, ya que ellos serán los que manejarán los aspectos antes mencionados y realizándolos con sentido práctico, de conocimiento y responsabilidad, ayudarán a la feliz consecución de metas y objetivos.

Es importante decir hoy en día que, para todos los países en vía de desarrollo es problemático educar a su población, y aunado a esto, la relativa educación que se imparte es inadecuada o pobre, ya que no se cuenta con profesionistas bien preparados, puesto que este problema viene arrastrándose desde dé cadas anteriores.

Con todo lo anterior, debemos decir que las empresas están obligadas relativamente a formar y desarrollar a su personal, contribuyendo con esto a un bien social y económico del país y

sacando provecho ellas mismas, evitándose así la excesiva rotación de personal; aumentarían su productividad y sus productos tendrían una mejor calidad, se lograrían mayores ventas y por consecuencia mayores utilidades.

Por último, diremos que así como las empresas tienen objetivos, por ejemplo, obtener más y más utilidades, las personas también los tienen de diversa índole.

Los empleados deberán poner todo su esfuerzo, capacidad e inteligencia para poder desarrollarse conjuntamente con los diferentes cambios que se dan continuamente, y así, con esta aplicabilidad, ayudarán a que las empresas incrementen su productividad y ellos mismos podrán vivir mejor, tanto económica, social y hasta culturalmente, influenciando también a la familia que depende de él y así podrán incluir en sus hijos mayores deseos de desarrollo.

"La planeación de energía humana tiene implicaciones en el sistema de administración de energía humana completo. -políticas, programas, prácticas y procedimientos-. Deben implementarse planes en todos los subsistemas -desde reclutamiento, entrenamiento y desarrollo, hasta provisiones de incentivos efectivos-. Sin embargo, el impacto más obvio de los planes se encuentra en el área relativa a obtener y mantener los Recursos Humanos que se requieren. En otras palabras, el primer impacto de la planeación de energía humana está en la formación de personal".(20)

(20) Dale Yoder. "Manejo de personal y Relaciones Industriales". C.E.C.S.A. 7a. Impresión. México. 1981. p.215.

## 2.5 TECNICAS DE PLANEACION

En este capítulo, trataremos de definir cuales son los puntos importantes para implementar la planeación del desarrollo de personal.

Es justo indicar que los aspectos que trataremos son algunos que consideramos los de mayor relieve para estos fines, pero pueden existir y de hecho existen autores que tienen su propia filosofía o entendimiento al respecto.

### Crecimiento de la empresa.

Este punto, únicamente lo enunciaremos como un aspecto de necesidad de integración para nuevos proyectos de la empresa en expansión y necesitará desarrollar empleados que lleven a cabo dichos proyectos.

### Observación.

Para el Lic. Fernando Arias Galicia, la observación es buena para una recolección de datos y que los mismos servirán para detectar la adecuación de los fenómenos existentes en la realidad contra las hipótesis, esto es, que el investigador deberá observar los sucesos directamente y realizar un primer diagnóstico de lo planeado contra la realidad.

Uno puede deducir de lo anterior que la observación es una

técnica exclusiva del Control Administrativo, pero no, ya que - también nos sirve para detectar las necesidades de hacer algo y con esto principiar a atacar el problema y planear la estrategia a seguir, el mismo Lic. Agustín Reyes Ponce en su libro de Administración de Empresas, indica que toda técnica de investigación se inicia y finaliza (control) con la observación.

Para no redundar en lo ya escrito diremos, de acuerdo a este último autor, que la observación puede ser de tres aspectos:

- Hechos.
- Experimentos, y
- Registros.

El primero nada más es verificar la conducta del grupo observado.

El segundo es efectuar experimentos de ciertos cambios que se piensen pueden solucionar algunos problemas, con el grupo de personal afectado y observar sus reacciones.

El tercero y último, llevar registrado el desarrollo, comportamiento y adecuación del personal, mediante cualquier método e ir observándolo gradualmente.

Conferencias con Asesores.

Esta técnica consiste en llevar a cabo reuniones con grupos

externos de personas con experiencia en la materia, que analizan el problema y proponen los cursos de acción a seguir para la toma de decisiones.

#### Entrevistas.

La definiremos como la relación verbal entre dos o más personas, en la cual uno es el experto y otros son los que darán la información pertinente y detectar el grado de necesidades.

#### Clasificación de méritos.

Aunque se considere aspecto de control constituirá un modo de retroalimentación para reconsiderar los aspectos de desarrollo.

#### Análisis de puestos.

Es la técnica mediante la cual se describen las actividades a desarrollar y las características personales de quien las vaya a cumplir.

#### Expedientes personales.

Colección de documentos pertenecientes al propio individuo.

#### Inventario de personal.

El inventario de personal no difiere en mucho a cualquier

otro inventario, y es básicamente conocer el número de personal con que se cuenta y las aptitudes y/o capacidades presentes y futuras del mismo.

#### Exámenes.

Son instrumentos para evaluar o medir personalidad, intereses, aptitudes y habilidades de un individuo.

#### Pláticas con Jefes.

Entrevista que sostiene un jefe, con objeto de obtener orientación o aclaración respecto a las tareas de los empleados.

#### Cuestionarios.

Instrumento para obtener datos precisos o generales sobre uno o más tópicos o temas.

#### Solicitud del interesado.

Petición realizada por el empleado, en la cual externa sus necesidades de desarrollo dentro de la empresa.

El lic. Agustín Reyes Ponce en su texto "Administración de Personal" primera parte, expone que la planeación en materia de personal, se realiza básicamente mediante la fijación de POLITICAS.

Para el Lic. Fernando Arias Galicia, la Planeación de Recursos Humanos se encamina a lo siguiente:

Determinar las fuentes de planeación, que es la proyección de futuras necesidades de la organización, en base a datos bien fundamentados. Así mismo, estas fuentes serán externas e internas.

Las externas se reducen a:

- Pronósticos de la Economía Nacional.
- Planes educativos a nivel nacional.
- Planes educativos a nivel institucional.

Las internas se refieren a:

- Objetivos de la organización.
- Pronósticos económicos de la organización.
- Pronósticos tecnológicos de la organización.

Derivándose de estas fuentes lo que sería el Pronóstico de Recursos Humanos, el cual comprende lo siguiente:

- Pronóstico de los requerimientos, o sea, el prever de los conocimientos, habilidades, experiencias, aptitudes, intereses vocacionales, etc., que debe tener en el futuro los empleados y para esto se puede hacer uso del análisis de puestos.
- Pronóstico de la Oferta de Mano de Obra. Que es, tra

tar de determinar qué sucederá con la población, la educación, el crecimiento de la industria y el crecimiento de la economía del país, dándose idea del mercado de trabajo potencial que existirá.

Posteriormente se elaborará el INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS y puede contener lo siguiente:

1. Número de personas en cada categoría y en cada departamento.
2. Edades de las personas.
3. Actitud de cada persona hacia su trabajo y hacia la organización.
4. Nivel de eficacia de cada persona de acuerdo a las normas establecidas.
5. Objetivos personales de cada uno de los miembros de la organización.
6. Nivel de conocimientos y habilidades de cada persona para su trabajo y otras labores.
7. Orientación profesional y vocacional de cada persona.
8. Sustitutos potenciales para cada puesto dentro de la organización.
9. Sustitutos potenciales para cada puesto fuera de la organización (en forma colectiva, no individual; por ejemplo: para el puesto de tornero, los sustitutos pueden reclutarse entre los egresados de los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial, de la Se

cretaría de Educación Pública). (Fuentes de Reclutamiento).

10. Tiempo necesario de capacitación para los sustitutos potenciales internos.
11. Tiempo necesario de capacitación para el novato.
12. Tiempo necesario de capacitación para los sustitutos potenciales externos.
13. Índices de rotación para cada categoría y departamento. Estudio de tendencias, factores cíclicos, estacionales y aleatorios.
14. Índices de ausentismo para cada categoría y cada puesto. Estudios de tendencias, factores cíclicos, estacionales y aleatorios.
15. Movilidad ascendente del personal.
16. Otros datos que se consideren necesarios. (21)

El Lic. Arias Galicia indica que esta lista no es exhaustiva y el orden no implica importancia, ni nivel de realización.

Por último, vendría la comparación del Pronóstico de Recursos Humanos vs. el Inventario de Recursos Humanos, para tener bien asentados los futuros requerimientos y saber si se tienen o no dentro de la organización.

Dentro de este punto aclara que: se debe tener muy en cuen

✓ (21) Fernando Arias Galicia (Coordinador). "Administración de Recursos Humanos". Trillas 1a. Reimpresión. México. 1976. p. 172.

ta el presupuesto de la organización que será destinado a los planes de recursos humanos, así como también deberá establecerse para el personal un plan de carreras para ir adaptando sus conocimientos y experiencias.

Para Gordon Mc. Beath, la planeación de los recursos humanos es lo siguiente:

- Planeación detallada de los requerimientos y recursos humanos, y
- Planeación de la provisión de recursos humanos.

El primero se refiere, -al igual que menciona el Lic. Arias Galicia- a conocer las habilidades, conocimientos, etc., que el personal de la empresa deberá tener como requisito para ocupar los puestos.

Y el segundo se refiere a planear la dotación de la gente adecuada que será capaz de cumplir con los objetivos trazados, así mismo, encuadra en este punto la planeación de carreras individuales.

También menciona el Inventario de Recursos Humanos quedando constituido por lo siguiente:

"El inventario de personal en existencia establece lo que se tiene disponible y lo que se puede esperar disponer en fechas futuras. Cotejando esas disponibilidades contra los requerimientos, se tienen inmediatamente establecidas las necesidades.

La apreciación de la Capacidad Existente constituye un suplemento al inventario, e indica mucho sobre la efectividad de la carencia actual e identifica las necesidades inmediatas.

La Determinación del Potencial Futuro también suplementa el inventario agregándole una dimensión. Ante el esquema de cambios en futuros requerimientos de tareas, se tiene la determinación del ritmo y dirección del desarrollo individual y la acción necesaria para lograrlo.

La fijación de las pérdidas en Recursos Humanos es también parte vital de este análisis, teniendo en cuenta que no es muy lógico planear el uso de un personal con recursos que, según estadísticas, probablemente ya no estén disponibles en tres años aproximadamente. Hay también que acopiar información sobre pérdidas en diversas categorías y otros datos". (22)

La Planeación de Reemplazos, como designa Dale Yoder en su libro Manejo de Personal y Relaciones Industriales, es en sí la planeación de recursos humanos y se refiere básicamente a la relación con el reclutamiento o la promoción, con lo cual se ocuparán las bajas de personal, considerando edades, problemas de salud y otras causas que permitan identificar las fuentes de reemplazo.

Nos habla de las Tablas de Formación de Personal, que se

- (22) Gordon McBeath. "Organización y Planeación de Recursos - Humanos". Logos Consorcio Editorial. 2a. Edición. México. 1981. p.91.

reduce a una "lista de los puestos en la organización por nombre y número, y registran la cantidad de detectantes del puesto para cada cuadro. Los títulos del puesto presumiblemente están ligados con las Descripciones del Puesto que señalan los deberes y con las especificaciones del puesto que identifican las calificaciones requeridas por el trabajador". (23)

Indica que para la planeación es necesario detectar las necesidades futuras de personal, describiendo las capacidades presentes de dicho personal. Así se establece o se inicia un inventario de los recursos humanos presentes.

Dale Yoder nos dice que los datos para el Inventario de Recursos Humanos se pueden tomar de las siguientes maneras:

- Formas de solicitud.
- Cuestionarios suplementarios, y
- Observación de supervisores.

Así mismo, dicho inventario debe tomar en cuenta las aptitudes y talentos no utilizados o no desarrollados, así como las habilidades actuales.

"En otras palabras, la Tabla de Formación de Energía Humana no es lo mismo que el Inventario de Personal; éste inclu

\*Pensamos o interpretamos aquí que el autor trata de decir que la Tabla de Formación de Energía Humana es igual al Inventario de Personal, pues en la forma en que está escrita la oración hace pensar lo contrario y sentimos que es error de traducción.

(23) Dale Yoder. "Manejo de Personal y Relaciones Industriales" C.E.C.S.A. 7a. Impresión. México. 1981. p.194.

ye el potencial total o la capacidad de la fuerza de trabajo".

(24)

La creación y mantenimiento de tablas de formación de personal actualizadas implica cuatro subprocesos que incluyen:

1. Efectuar análisis de puestos.
2. Desarrollar descripciones de puestos.
3. Crear especificaciones de puestos, y
4. Desarrollar estándares de trabajo.

Para este autor, una planeación efectiva de recursos humanos debe iniciarse y seguir el siguiente ritmo:

- Elaboración de un inventario de Personal realista de las capacidades del personal.
- Predicción de las necesidades futuras en términos de cantidades y calificaciones, y
- La programación de los suministros necesarios para hacerlos disponibles en los tiempos y lugares previstos.

Insistiendo un poco en este último punto.

Los programas podrán determinar a los candidatos internos o externos y si se hace necesario éstos estipularán las necesidades de un buen programa de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo de Personal, así como la experimentación.

Para estos efectos, indica Yoder que los resultados de los

(24) Dale Yoder. "Manejo de Personal y Relaciones Industriales", C.E.C.S. A. 7a. Impresión México. 1981. p.229.

programas para la planeación serán vistos por medio de la teoría de las Redes.

La Teoría de las Redes son las ya conocidas con los nombres de: PERT (Program Evaluation Review Technique), CPM (Critical Path Method) y PERT-LOB.

Estos serán de gran ayuda para los programas ya que irán definiendo paso a paso lo que tiene o debe hacerse, o sea, un plan bien detallado de las actividades a desarrollar, que incluso indican el costo de las mismas.

De otro aspecto que nos habla Dale Yoder es lo concerniente a los Records de Personal.

La apreciación o clasificación de personal servirá como Record de Personal para obtener información y apreciar la capacidad de su personal presente y futura.

Podríamos decir que es un suplemento al Inventario de Recursos Humanos y podemos definirlo como:

"Los procedimientos formales usados en las organizaciones de trabajo para evaluar las personalidades y contribuciones, así como el potencial de los miembros del grupo". (25)

"Elementos en las apreciaciones de personal.

(25) Dale Yoder. "Manejo de Personal y Relaciones Industriales". C.E.C.S.A. 7a. Impresión. México. 1981. pp. 251 y 252.

GRUPO 1. Los antiguos y confiables elementos.

- Cantidad de trabajo.
- Calidad de trabajo.

GRUPO 2. Conocimientos del trabajo y ejecución.

- Conocimiento del puesto.
- Asistencia.
- Puntualidad.
- Hábitos de seguridad.
- Hábitos de limpieza.

GRUPO 3. Características del inventario.

- Grado de cooperación.
- Confiabilidad.
- Iniciativa.
- Inteligencia.
- Precisión.
- Industriosidad.
- Adaptabilidad.
- Actitudes.
- Personalidad.
- Criterio.
- Aplicación.
- Liderato.
- Conducta.
- Ingenio.
- Salud.

- Limpieza.
- Apariencia.
- Entusiasmo.
- Potencial". (26)

Así con esto, terminamos este capítulo y queremos hacer mención que básicamente son aspectos enunciativos no para dar una técnica depurada o establecer una nueva técnica.

(26) Dale Yoder. "Manejo de Personal y Relaciones Industriales". C.E.C.S.A. 7a. Impresión. México. 1981. p.255.

## 111. EL CONTROL DE PERSONAL

### 5.1 CONCEPTO DE CONTROL

Una vez que se ha destacado la necesidad de contar con la Planeación de Personal, como medio para determinar el desarrollo y aprovechamiento de los empleados de una institución, se darán en este capítulo las generalidades del control de personal, dado que la aplicación efectiva de este sistema permitirá a las empresas que lo adopten, la oportunidad de tener un mayor conocimiento de la productividad de cada individuo. El concepto de Control como principio y el conocimiento de sus métodos, es quizá una de las funciones administrativas que más han preocupado a la humanidad en todos los tiempos; desde los sistemas medievales de contabilidad, del ábaco, a las sorprendentes máquinas computadoras de la actualidad, las instituciones, a través de todas las edades, se han interesado por encontrar métodos que les permitan mantenerse debidamente informados de los resultados de los planes y procedimientos puestos en marcha.

Si bien es cierto que el control es considerado como la función que cierra el círculo del sistema administrativo, pues es la última etapa de éste, no hay que olvidar que a su vez podría constituirse como el principio del propio sistema.

Tal situación se desprende de que uno de sus objetivos, que en el siguiente inciso analizaremos con mayor detalle, es el de

indicar la acción correctiva a los planes y objetivos que se han trazado, esto implicaría por consiguiente, desde cambios mínimos en la dirección; establecimiento de nuevas metas, la formación de planes distintos, hasta la modificación de la estrutura misma de la institución.

Pues bien, para objeto de nuestro estudio, únicamente nos concretaremos a considerar que el control nos va a permitir que los planes trazados para el desarrollo del personal se estén cumpliendo adecuadamente.

Sin embargo, para que el sistema de control opere con eficiencia no hay que olvidar que, ante todo, deberán haberse realizado o implantado una serie de planes, objetivos y metas y - que en la medida en que sean más claros, precisos y completos, mayor efectividad habrá en los controles.

Por lo tanto, los controles representan el lado inverso de la planeación, en función de que primero se planea, dichos planes se convierten en normas que medirán las acciones esperadas, por tal razón, todas las técnicas de control primero fueron de planeación por lo que resultará inútil disponer de un proceso de control sin antes haber dispuesto los planes a seguir y su nivel de calidad.

Antes de seguir adelante, quisieramos dejar bien establecido que para objeto de este estudio, no se considerará al control desde el punto de vista de la Auditoría Administrativa,

en virtud de que no estamos partiendo de una situación anómala que requiere de estudios concienzudos y analíticos de cada uno de sus componentes, sino que pretendemos únicamente considerar la necesidad de un adecuado sistema de control de los recursos humanos, iniciando con la planeación de objetivos y metas encaminadas a robustecer nuestra hipótesis.

Pues bien, ya que hemos mencionado a los Recursos Humanos, parte fundamental de nuestro estudio, no hay que olvidar que para que los planes, metas y objetivos se lleven a feliz término, es necesario que exista un ambiente de cooperación en el área que se pretendan implantar.

Lo anterior se podrá lograr en la medida en que los planes, objetivos y metas se den a conocer a todo aquel elemento de la institución que se vea involucrado en su funcionamiento, de tal manera que esto permitirá que cada uno aporte su máximo esfuerzo para el mejor desarrollo de la o las actividades encaminadas a dar cumplimiento a los fines esperados.

Al lograr que exista un ambiente de cooperación, permitirá a su vez, suministrar información necesaria, suficiente, objetiva y confiable a todo aquel que por su posición en la institución deberá tomar decisiones estratégicas u operativas.

Desde luego, hay que tomar en cuenta que tal actividad o función parte de la alta gerencia desde el momento en que se ha

puesto mayor atención en el desarrollo del personal, ya que la observación de resultados obtenidos, los ha convencido una vez más, que una participación más activa redundará en un mayor beneficio y en una mayor facilidad para realizar lo que se ha esperado por parte del personal, por lo tanto, esta consideración se ha constituido en un elemento vital del Sistema de Control dentro de la institución.

El reconocimiento de la necesidad de una mejor coordinación, ha demostrado que son mejores los medios de control que se adapten en cualquier institución, ya que cada integrante de la misma ejerce sobre sus propias actividades mayor atención y por consiguiente, es también más adecuado el control recíproco entre el trabajo de todo el personal.

A continuación se mencionan algunas definiciones de lo que se entiende por control:

R. Terry, George.- "Control es aquel que va a determinar lo que se está haciendo, esto es, evaluar el desempeño y si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño esté de acuerdo con los planes, incluye la vigilancia activa de una operación para mantenerla dentro de los límites de finidos". (27)

Jorge Carriedo dice: "Se hace indispensable la comparación

(27) George R. Terry. "Principios de Administración". C.E.C.S. A. México. 1980. p.233.

de la marcha real de las actividades de la institución con los planes formulados con antelación, con el propósito de determinar si se han cumplido o no, y así poder tomar las medidas correctivas". (28)

Koontz y O'donnell, opinan: "El control implica la medición de la realización de los acontecimientos contra las normas de los planes y la corrección de desviaciones para asegurar el logro de los objetivos de acuerdo con lo planeado". (29)

José Galván nos da otra acepción: "Control es la función que consiste en observar, inspeccionar, verificar y registrar la ejecución de un plan, de manera que puedan compararse continuamente los resultados obtenidos con los planes iniciales y tomar las medidas conducentes para asegurar la realización de sus objetivos". (30)

Como vemos todas las definiciones antes mencionadas se podrían resumir diciendo que persiguen:

- Establecer una comparación entre lo planeado y lo realizado, o para medir el progreso.
- Detectar desviaciones del curso de lo planeado.
- Aplicar las medidas de corrección que se requieran.

- ✓(28) Jorge Carriedo Vasseur. "Administración de Empresas". Banca y Comercio, 2a. Edición. México. 1964. p.201.
- ✓(29) Harold Koontz y Cyril O'donnell. "Curso de Administración Moderna". Mc.Graw Hill. 6a. Edición. México. 1981. p.709.
- ✓(30) José Galván Escobedo. "Tratado de Administración General". Cultura, Ciencia y Tecnología al alcance de todos". México. 1976. p.473.

Resulta pues, incuestionable que para que todo sistema de control se desarrolle, es necesario el previo establecimiento de un sistema de planeación ya que en cuanto más claros y completos sean los planes, mejor será el control.

Queda establecido que el control de cualquier actividad - desarrollada en la institución opera a través de las personas, por tal razón existen responsabilidades de tipo ejecutivo y que son:

- Iniciación de las operaciones para poner en marcha un plan, incluyendo la elaboración de órdenes y su transmisión a las personas indicadas, ésto a través de los conductos establecidos.
- Se deberán tomar las medidas necesarias para dirigir la ejecución de las órdenes, incluyendo su inspección.
- Provoerse de los medios necesarios para que se ejecuten las órdenes, implicando el cumplimiento del deber por parte de los empleados, efectuar evaluaciones y mantener el registro de las operaciones.

### 3.2 OBJETIVO E IMPORTANCIA

Ya hemos mencionado que uno de los propósitos básicos del control, es el poder proporcionar información necesaria a aque

llos niveles en los cuales se tomarán las diversas decisiones que afecten a la institución o simplemente a una o más de las operaciones que se realizan.

Por tal motivo, resulta necesario que cualquier sistema de control se convierta a su vez en un proceso o mecanismo informativo y comprobatorio de los planes y decisiones formulados y tomados por la alta dirección.

Este proceso permitirá que se establezca un adecuado sistema de suministro de datos que se requieren para juzgar las realizaciones y para introducir los factores correctivos que las futuras ejecuciones demanden.

A su vez, este proceso ha hecho que se olvide la antigua concepción que del control se tenía, y que consistía en considerarlo como un sistema negativo de vigilancia y temeraria que impedía la realización de las cosas y desconocía también los factores de la personalidad humana.

El objetivo pues, del control, es el de constituirse en un proceso dinámico, ésto en función del carácter cambiante de toda institución.

Al considerarse como un proceso dinámico, el control le imprime una característica contínua o de actividad ininterrumpida a todas las operaciones que se desarrollan en la institución, de tal manera que el propio desarrollo del personal se

ve en constante crecimiento.

La importancia de contar con un sistema óptimo de control, radica primordialmente en que éste se ha constituido en un me dio de mejoramiento humano y no en un fin.

A pesar de que para algunos, el control puede significar - sustancialmente el conocimiento de los hechos para llegar al - fondo de los mismos, es necesario saber también de las personas que los originan, sus reacciones ante nuevos cursos de acción, etc., esto es, conocer todos aquellos aspectos de naturaleza intangible.

Por lo anteriormente expuesto, a su vez se puede conside rar como un aspecto de importancia primordial, el que el con trol enlace sus normas a la responsabilidad individual, esto es que, desde el momento en que se hace del conocimiento de to do el personal, los planes, objetivos y metas, permitirá obser var su comportamiento, actitud, desarrollo, etc.

Por este conocimiento previo se podrá llevar a cabo la evaluación del desempeño, tanto de los planes como de los mis mos responsables de su cumplimiento.

Será conveniente a su vez conocer algunos principios y técnicas de control, que permitirán tener una concepción más amplia del comportamiento, tanto humano como técnico.

### 3.3 TECNICAS DE CONTROL

Desde luego que toda institución requiere de un sistema a adecuado y efectivo de control, que le permita cerciorarse que la realidad se ajusta a lo planeado, por lo tanto, no hay que olvidar que los controles deben establecerse, tanto para las reas específicas como para las personas involucradas.

Por tal razón los controles deberán establecerse de acuerdo a los siguientes requisitos:

- a) Los planes y puestos.- Todo control deberá reflejar los planes para los que se han ideado, en virtud de que cada fase de la operación puede llegar a presentar características únicas. Deberán implantarse de acuerdo a cada puesto, esto es que, a su vez, no podrán implantarse controles idénticos para dos áreas diferentes.
- b) Los individuos y sus personalidades.- Los controles deberán adecuarse a la personalidad del individuo, esto es que la información que proporcionen los controles se adapte al nivel de comprensión de quien lo solicita, de tal modo que resulte accesible.
- c) Las necesidades de eficiencia y efectividad.- Los controles deberán estar planeados, de tal manera que puedan señalar aquellos lugares en los que se requiere

re mayor atención y atenderlos antes de cumplirse el programa o plan fijado.

Así mismo mencionaremos algunos principios de control que nos permitirán orientar más al lector sobre este estudio, hacia el propósito que perseguimos y los cuales están clasificados de acuerdo a:

1) SU PROPOSITO Y NATURALEZA.

- a) Principio de garantía del objetivo.- Basarse en objetivos para recibir orientación hacia lo que se debe conocer, actuar de manera correctiva mediante la detección de las desviaciones con respecto a los planes. Los objetivos sirven para que el personal adquiera capacidad de autodirigirse.
- b) Principio de la eficiencia de los controles.- Las técnicas y enfoques de control son eficientes si detectan la naturaleza y las causas de las desviaciones respecto de los planes, evitando así mismo, que se vuelvan costosas, complejas y gravosas, al poner mayor atención en aquellos controles que no lo ameriten.
- c) Principio de responsabilidad de control.- La responsabilidad del ejercicio del control descansa en la dirección o en una persona en especial, pues

to que la asignación de tareas y la responsabilidad de ciertos objetivos descansa sobre individuos, el control de las actividades deberá ejercerse en forma individual.

- d) Principios de controles dirigidos hacia el futuro.- Equivale a tener proyección, lo que significa que sirve para orientar futuras actuaciones, percibir las desviaciones con respecto a los planes, antes de que ocurran y para tomar con oportunidad la acción necesaria para prevenirlas.

## 2) LA ESTRUCTURA DEL CONTROL.

- a) Estar basado en planes.- Cuanto más claros, completos e integrados sean, y cuanto más se establezcan los controles para reflejarlos, más efectivamente satisfarán las necesidades.
- b) Principio de adecuabilidad administrativa.- Cuanto más clara, completa e integrada sea la estructura de la organización y más se dispongan los controles a reflejar el lugar que en la estructura ocupa la responsabilidad por la acción, mayormente se facilitará la corrección de las desviaciones.

## 3) EL PROCESO DE CONTROL.

- a) Principio de normas.- El control requiere de normas objetivas, precisas y adecuadas que permitan

que al hacer comparaciones, sea posible conocer lo que se ha logrado y también las causas de las diferencias.

- b) Principio del control del punto crítico.- Un control efectivo requiere que se de mayor atención a aquellos factores que son críticos, esto es, sobre los factores importantes del desempeño, que indicarán cualquier desviación importante respecto a lo planeado.
- c) Principio de la excepción.- Está relacionado con la observación de la magnitud de las desviaciones de los puntos críticos.
- d) Principio de la flexibilidad.- El control debe ser flexible a fin de que pueda adaptarse a las cambiantes estructuras administrativas y para que - subsistan los sistemas, a pesar de las constantes discrepancias con los planes.
- e) Principio de acción.- El control sólo se justifica si las desviaciones se corrigen a través de una adecuada planeación. La acción da un sentido para conocer y justificar las diferencias entre los planes existentes y las realizaciones, puede implicar una reorganización, un entrenamiento a los empleados, para lograr lo previsto, etc.

Todos los anteriores principios se hacen operativos a tra

vés del empleo o manejo de buenas técnicas de control.

Para objeto de nuestro estudio se han considerado las técnicas que se encuentran resumidas en tres grupos:

- 1) Informes.
- 2) Análisis de lo realizado, y
- 3) Acción correctiva.

1).- Los informes se constituyen en un medio efectivo de control, desde el momento en que estén bien concebidos, formulados y aprovechados. También constituyen uno de los medios de medir el desempeño, esto es, averiguar la cantidad o capacidad de una operación determinada. El otro medio es la observación, la cual se convierte de un examen rutinario en una vigilancia concentrada y planeada sobre un largo período.

Sobre los informes tenemos que se pueden clasificar en verbales y escritos.

Los informes verbales, generalmente se presentan en forma de entrevistas o reuniones con grupos, con el propósito de discutir alguna situación dada. Este tipo de informes son satisfactorios para aquellas situaciones en las que se presente la necesidad de determinar cuales empleados habrán de recibir aumentos de sueldo, promociones o algún otro incentivo que permita remunerar o recompensar su actuación destacada.

Este tipo de controles proporcionará una cobertura amplia

y concreta. Como ejemplo de estos controles y centrándose en nuestro objetivo, tenemos las entrevistas de calificación de méritos, las cuales dan oportunidad de conocer los problemas que se presenten en una situación concreta.

También permiten, los controles verbales, abarcar un amplio campo de acción, hacer preguntas para aumentar la información, aclarar malos entendidos, elaborar soluciones cuando se presenten situaciones que requieran alguna acción remediadora inmediata, etc.

Los informes escritos son los más apropiados cuando haya necesidad de transmitir información completa y detallada, proporciona, a su vez, un registro permanente para poder hacer una comparación cuando sea necesario o un estudio en una fecha futura.

Estos informes se pueden complementar enormemente con los verbales y con la observación directa.

Al establecerse esta técnica se deberán tomar en consideración algunas normas que serán respetadas, tales como:

- a) Los informes deben ser sencillos, concretos y democráticos en esencia, a fin de que el personal pueda manifestar sus ideas e iniciativas con toda libertad, no importando el nivel.

- b) Analizar su contenido a fin de conocer su grado de confiabilidad, tomando en cuenta su exactitud y calidad, así como la prontitud y oportunidad con que se presenta.
- c) Deberán ofrecer comparaciones con relación a estándares, más que a datos cronológicos e incluir sumariamente las interpretaciones o conclusiones formuladas y sus razones de discrepancia con lo planificado, debe incluir además sugerencias para la acción correctiva que se considere necesaria.
- d) Su presentación deberá ser atractiva, de ser posible incluirá gráficas y cuadros de resumen que permitan visualizar mejor el fenómeno de los datos que se ofrecen.

Como hemos mencionado, la observación se constituye en otro de los medios para medir el desempeño y nos indica que la prosencia física en el área de actividades nos permite observar - los cursos de acción, y su resultado proveerá una visión íntima y directa de la función, de los métodos adoptados, la calidad y cantidad de trabajo.

Esta función nos permitirá a su vez, comprobar y reportar las actitudes intangibles del personal puesto que no existe - sustituto para observar la moral de un grupo de empleados ante cualquier situación planteada de antemano, los esfuerzos de entrenamiento, capacitación y desarrollo, comentan las actitu

des de apatía o aceptación de los empleados ante su implantación, etc.

2).- El análisis de las realizaciones. Consiste en efectuar inspecciones cuidadosas de las labores encomendadas.

Para desarrollar esta técnica, es conveniente tener mucho cuidado al llevarse a cabo y no dar la sensación en el personal, de que se le supervisa o que no se le tiene confianza.

Será necesario preparar al empleado sobre los propósitos y medios de las inspecciones y capacitar al funcionario que tendrá bajo su responsabilidad, respecto a la aplicación de esas técnicas de control.

Se considera que es más importante despertar en el personal la responsabilidad acerca del autoanálisis y evaluación de las labores, que un sistema rígido de inspecciones.

3).- La acción correctiva. Es el punto en el cual el control es visto como una parte del sistema total de la administración y se incorpora a las otras funciones administrativas, de tal manera que no está reducido a la medida del desempeño contra las normas y que corregir las desviaciones no es ningún paso en el proceso de control, sino tan solo el punto en donde las otras funciones administrativas aparecen en escena.

Esta técnica se puede desarrollar cambiando algunas de las siguientes etapas entre sí:

- a) Ajuste físico interno y externo de aquellos factores que demuestren necesitarlo, para adecuar las realizaciones a la satisfacción de las metas o la revisión y cambio de éstas.
- b) Revisión de las técnicas y enfoques directrices y transferencias de personal.
- c) Capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal.
- d) Modificación de los planes, cuando la práctica demuestre su necesidad, y
- e) Mejoramiento de las motivaciones en el personal para lograr de él realizaciones mayores y autocontrol.

Por otro lado, este último paso en el proceso de control, implica algo más que descubrir dificultades y corregirlas, ya que la acción remediadora es preferible a la acción correctiva, de tal manera que deberá ser descubierta la verdadera causa de la discrepancia y hacer esfuerzos por eliminarla, obteniéndose por medio de la cooperación y lo cual redundará en una actitud favorable hacia el control.

En virtud de que nuestro objetivo está encaminado hacia el desarrollo del personal de una institución bancaria, queremos hacer mención de un instrumento de control que es de gran utilidad.

Este instrumento es conocido como calificación de méritos, el cual consiste, propiamente, en establecer una serie de escalas divididas en intervalos o escalones y que permitirá, por medio de revisiones, determinar si los empleados deberán recibir aumentos, promociones o incentivos que le permitan ascender uno o varios escalones, remunerando sus actuaciones destacadas y por consiguiente, motivarlos para un desarrollo productivo más eficiente.

Hemos considerado que este instrumento reúne varias técnicas de las ya mencionadas con antelación, puesto que lo constituyen informes que permitirán tomar una decisión adecuada, se efectúan por medio de revisiones directas, que permiten a su vez conocer y estar en estrecha relación con los empleados, dando con esto oportunidad de que se le pueda instruir respecto a cómo lograr una mejor actuación.

#### IV. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

En este capítulo trataremos de comprobar en cierta medida, el cumplimiento o no cumplimiento de los aspectos teóricos que se han tratado en este seminario.

##### 4.1 DETERMINACION DE OBJETIVOS.

Básicamente nos fundamentaremos en dos objetivos para llevar a cabo nuestra investigación y que son los siguientes:

- a) Determinar la importancia que tienen la planeación y control de personal en la Banca Nacionalizada.
- b) Comprobar nuestra hipótesis contra la realidad de la Banca Nacionalizada.

En el primer objetivo trataremos de conocer que sentido se le está dando al desarrollo de personal de las instituciones mencionadas y deducir en que grado son para ellas estos aspectos, que para nuestro grado de entendimiento, son fundamentales en cualquier organización y/o empresa, sea del giro que sea.

El segundo objetivo es encontrar la relación teórica vs. práctica que nos hemos semblanteado en este estudio, en cuanto a un supuesto que obviamente es una hipótesis.

#### 4.2 DETERMINACION DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA.

Para determinar el universo de este trabajo, es necesario hacer patente una situación significativa y que redunde en lo siguiente:

La Banca ha sufrido cambios estructurales o de composición a nivel macro, desde la nacionalización o estatización de la misma (septiembre de 1982), ya que se ha pretendido y se ha llevado a cabo en cierta medida, la reducción del número de bancos que existían hasta antes de la fecha mencionada, y con esto llegar a un reducido número de instituciones bancarias aún no determinado y que pueden brindar los servicios acostumbrados con la misma eficacia y rapidez, así con esto:

"El pasado 17 de marzo, la Secretaría de Hacienda anunció un nuevo programa de reestructuración de las sociedades de crédito, el cual reduce de 29 a 20 el número de bancos que operan en el país.

De acuerdo con esta reordenación, sólo operarán seis bancos con cobertura nacional, seis de circunspección regional y ocho de ámbito multirregional.

Los seis bancos de cobertura nacional que conservan su estrutura actual, denominación, domicilio, capital social e infraestructura de servicios son:

- Banamex
- Bancomer
- Banca Serfin
- Banco Mexicano Somex
- Multibanco Comermex
- Banco Internacional

Por su parte, los ocho bancos de cobertura multirregional se encuentran formados por cinco que se fusionan a igual número y tres que continuarán con su estructura actual:

- El banco del Atlántico absorberá al Banco de Monte rrey.
- El Banco BCH al Banco Sofimex.
- Banpafs al Banco Latino.
- Banca Cremi al de Promoción y Fomento.
- Multibanco Mercantil de México a Bancam.

Los tres que no sufrirán modificación y permanecen igual son:

- Banco de Crédito y Servicio.
- Banca Confía.
- Crédito Mexicano

Por su parte, los seis bancos de cobertura regional quedá rán de la siguiente forma:

- Banco del Noroeste fusionará a Unibanco.
- Banco Mercantil de Monterrey que comprenderá al Banco Regional del Norte.

- Banca Promex, que incluirá al Banco Refaccionario de Jalisco.
- Banco del Centro, que integrará a la Banca de Provincias.
- Banco de Oriente, y
- Banco Continental Ganadero.

La Secretaría de Hacienda aclaró que las relaciones de los bancos con los usuarios seguirán desarrollándose en el marco del derecho común vigente y que los clientes de un banco que se fusiona, conserva automáticamente todos sus derechos aún cuando en lo sucesivo la institución con la que lleva a cabo sus operaciones bancarias tenga el nombre de la institución que la fusionó.

Lo anterior significa que el cliente podrá continuar girando sus cheques, cobrando sus intereses, depositando o retirando sus ahorros, en las mismas oficinas en que lo ha hecho, no obstante que la institución lleve ahora otro nombre.

Por último, explicamos a continuación lo que significa ser banco de cobertura nacional, de cobertura multirregional y del tipo regional.

#### COBERTURA NACIONAL.

Las instituciones comprendidas dentro de esta clasificación, tienen sucursales en todo el país, proporcionan financiamiento a

los grandes proyectos de inversión de los sectores social y privado, apoyan y fomentan las operaciones de comercio exterior con su presencia en los mercados internacionales y promueven la introducción de innovaciones tecnológicas.

#### COBERTURA MULTIRREGIONAL

Los bancos de cobertura multirregional no tienen oficinas en toda la República, pero atienden a regiones en las que se concentra gran parte de la actividad económica nacional y a los centros de consumo más importantes. Se pretende que alcancen una especialización sectorial en su carrera crediticia, de acuerdo con su vocación y su tamaño intermedio.

#### COBERTURA REGIONAL

Los regionales son punta de lanza de la estrategia bancaria para apoyar la descentralización de la actividad económica, canalizan los recursos captados con mayor atención a las necesidades propias de la región en donde operan, incorporando plazas y clientes.

A manera de resumen histórico, cabe recordar que en 1975 existían alrededor de 200 bancos; al momento de la nacionalización bancaria el número se redujo a 60; el 31 de agosto de 1983 el sistema de banca múltiple quedó integrado por 29 sociedades nacionales de crédito y ahora consta de sólo 20. (31)

(31) Revista Diálogo de Banco BCH, S.N.C. Marzo, Abril, Mayo, 1985. No. 18. p.45.

Por lo anterior expuesto, se deduce que el universo al que se pretende conocer será de 20 instituciones de la Banca Nacionalizada.

Una vez conocido nuestro universo, determinaremos la muestra del mismo que nos sirva para poder investigar los aspectos de planeación y control de la Banca en México, así pues tenemos que:

La muestra no se determinará con aspectos estadísticos ya que teniendo en cuenta que son 20 bancos nacionalizados, consideramos que realmente es un número reducido que se puede investigar, por lo tanto, dicha muestra será igual al de nuestro universo, y con ésto conseguiremos abarcar los objetivos que se pretenden.

#### 4.3 RECOPIACION DE DATOS.

Para este punto en concreto daremos un breve resumen de las técnicas más usuales para este fin y que son:

- La entrevista, y
- La encuesta.

Para el Lic. Fernando Arias Galicia, la Entrevista "consiste en obtención de información oral de parte de una persona (el entrevistado) recabada por el entrevistador directamente, en una situación de cara a cara". (32)

(32) Fernando Arias Galicia. "Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la Administración y del Comportamiento". Trillas 3a. Edición. México. 1977. p.114

También indica que existen 3 tipos de entrevista y que son:

- Libre.
- Dirigida, y
- Estandarizada.

La primera consiste en la libertad de ir preguntando sin orden preconcebido, o sea, por decirlo así, escoger al azar un tema determinado y así ir conctando los subtemas de interés.

La segunda se refiere al contrario de la libre, en que se determina de antemano el tema y subtema que interesa investigar al entrevistador.

La tercera y última, es el escoger previamente las preguntas que se harán.

Cabe hacer mención que la diferencia de la segunda contra la tercera es lo siguiente:

En la segunda se escoge previamente el TEMA.

En la tercera se escoge anticipadamente las PREGUNTAS.

Para el Lic. Agustín Reyes Ponce, la entrevista "Es una conversación o comunicación, oral y personal, entre dos personas, con un propósito definido que, en nuestro caso, es el de investigar algún aspecto, y conducida bajo un sistema apropiado". (33)

(33) Agustín Reyes Ponce. "Administración de Empresas. Teoría y Práctica". Limusa 16a. Reimpresión. México. 1979. p.131.

Menciona que la utilidad de la entrevista es para:

1. Obtener información.
2. Proporcionar información, y
3. Influir sobre ciertos aspectos de la conducta del entrevistado.

También dice que la técnica de la entrevista son tres puntos:

1. Como se prepara,
2. Como se desarrolla, y
3. Como se sumariza.

Un último autor y coautor, Sergio Hernández Nieves y Jorge Tenorio Bahena, definen la entrevista como "Un contacto interpersonal, por medio de una plática, que tiene por objeto recoger información de un individuo o un grupo". (34)

Así mismo, explican que la misma puede ser:

- Conducida, y
- No conducida.

La Conducida es la que se sujeta a un formato con preguntas preestablecidas y ordenadas.

La No Conducida, es aquella que se deja en la libertad de exponer ideas, experiencias y opiniones.

(34) Sergio Hernández Nieves y Jorge Tenorio Bahena. "Técnicas de Investigación Documental". McGraw-Hill 1a. Edición. México. 1975. p.27.

Una vez explicado un poco lo que es la entrevista, queremos indicar un aspecto y es el siguiente:

En nuestra investigación no utilizaremos esta técnica, ya que sentimos que no estamos preparados para llevarla a cabo en ninguna de las acepciones que se plantean de la entrevista.

La técnica que utilizaremos es la del CUESTIONARIO y haremos un breve análisis del mismo, siguiendo la temática de la Entrevista.

Para el Lic. Fernando Arias Galicia el cuestionario es "Denominados a veces también Cédulas, consisten en formas impresas en las cuales los sujetos proporcionan información escrita al investigador". (35)

Los cuestionarios se dividen en:

- Respuestas abiertas, y
- Elección forzosa.

En el de respuestas abiertas, el investigador planea la pregunta sin conducir a la persona que contesta, esto es que, la respuesta se deja libre de contestar.

En el de elección forzosa, se eligen las respuestas de antemano y el entrevistado debe elegir una entre ellas.

Esta última, tiene varias ramificaciones, pero para nues

(35) Fernando Arias Galicia. "Introducción a la técnica de Investigación en ciencias de la Administración y del Comportamiento". Trillas 3a. Edición. México. 1977. p.118.

tros intereses describiremos la de:

Alternativas Múltiples, que se refiere a establecer varias alternativas de respuesta y el entrevistado puede escoger una.

Para Hernández-Tenorio, el cuestionario "Es una serie de preguntas que adopta diferentes presentaciones, según los propósitos del investigador". (36)

Estos pueden ser Abiertos o Cerrados, y su concepto es básicamente el que se describió en anteriores renglones.

Para nuestros efectos diremos que el cuestionario elaborado será la combinación de los cuestionarios de Respuestas Abierta y Elección Forzosa, en su acepción de Alternativas Múltiples.

A continuación presentamos el cuestionario que utilizaremos para efectuar la prueba piloto que será aplicada en 2 instituciones de la banca, y así determinar posteriormente el cuestionario definitivo:

(36) Sergio Hernández Niéves y Jorge Tenorio Bahena. "Técnicas de Investigación Documental". McGraw-Hill. 1a. Edición. - México. 1975. p.27.

## CUESTIONARIO

FINALIDAD DE LA ENCUESTA. Este cuestionario tiene por objeto el deducir si se planea el desarrollo de personal en esta institución y a qué niveles se aplica principalmente. También servirá para el estudio práctico de un Seminario de Investigación.

Fecha \_\_\_\_\_

Dependencia \_\_\_\_\_

Oficina \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_

## I. DETERMINAR CANTIDAD Y CALIDAD DE PERSONAL.

1.- ¿Qué cantidad de personal tiene esta institución a nivel nacional?

\_\_\_\_\_

2.- ¿Cuántos niveles de autoridad y/o responsabilidad la integran y cuántos empleados por nivel se tienen?

Directivo

\_\_\_\_\_  
Número

Medio

\_\_\_\_\_  
Número

Jefes de Departamento

\_\_\_\_\_  
Número

Técnico

\_\_\_\_\_  
Número

Auxiliares

\_\_\_\_\_  
Número

## II. ASPECTOS DE PLANEACION

1.- ¿Se fijan objetivos de desarrollo de personal?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2.- ¿En base a qué se determinan?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.- ¿Se han cumplido dichos objetivos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4.- ¿En qué grado se han cumplido?

100 % \_\_\_\_\_ 80 % \_\_\_\_\_ 60 % \_\_\_\_\_  
40 % \_\_\_\_\_ 20 % \_\_\_\_\_ Menos 20 % \_\_\_\_\_

5.- ¿Se determinan políticas de Desarrollo de Personal?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6.- ¿En base a qué se fijan dichas políticas?

Aspectos de productividad \_\_\_\_\_

Aspectos legales \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7.- ¿Se elaboran programas de Desarrollo de Personal?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8.- ¿A cuánto tiempo se elaboran?

A largo plazo \_\_\_\_\_ A corto plazo \_\_\_\_\_ Ambas \_\_\_\_\_

9.- ¿Se contemplan Partidas Presupuestales para el Desarrollo de Personal?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10.- ¿Qué monto se destina para tal efecto?

\_\_\_\_\_

## III. DETERMINACION DE NECESIDADES.

1.- ¿Cómo se determinan las necesidades de Desarrollo de Personal?

Crecimiento de la Empresa.	_____	Expedientes personales.	_____
Observación.	_____	Inventario de Personal.	_____
Conferencias con asesores.	_____	Exámenes.	_____
Entrevistas.	_____	Pláticas con Jefes.	_____
Calificación de Méritos.	_____	Cuestionarios	_____
Análisis de Puestos.	_____	Solicitud del Interesado.	_____
Por otros medios.	_____	¿Cuáles?	_____

No se determinan. \_\_\_\_\_

2.- ¿Quién determina dichas necesidades?

Jefe inmediato	_____	Capacitación y Desarrollo	_____
El empleado	_____	Otros	_____

3.- ¿Con qué periodicidad se determinan?

1 año	_____	Más de 1 año	_____
6 meses	_____	Menos de 6 meses	_____
No se toma en cuenta el tiempo	_____	Otros	_____

## IV. PRACTICAS DE DESARROLLO DE PERSONAL.

1.- ¿Qué cantidad de personal se encuentra capacitando y/o de

desarrollando actualmente?

---

2.- ¿A qué nivel(es) va enfocada la capacitación y/o desarrollo?

Nivel Directivo	_____	Nivel Medio	_____
Nivel Técnico	_____	Nivel Jefes de Departamento	_____
Nivel Auxiliar	_____		

3.- ¿Porqué a ese(os) nivel(es)?

Incremento de productividad \_\_\_\_\_

Aspectos legales \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

---

4.- ¿Qué medios se utilizan para estos aspectos?

Internos \_\_\_\_\_ Externos \_\_\_\_\_ Ambos \_\_\_\_\_

V. ASPECTOS DE CONTROL.

1.- ¿Qué tipos de Control de Desarrollo de Personal se tienen?

Observación \_\_\_\_\_

Encuestas \_\_\_\_\_

Entrevistas \_\_\_\_\_

Calificación de Méritos \_\_\_\_\_

No tienen \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

---

2.- ¿Con qué periodicidad efectúan dicho control?

Inmediata \_\_\_\_\_ Mediata \_\_\_\_\_

Ambas \_\_\_\_\_ ¿En qué casos? \_\_\_\_\_

3.- ¿De acuerdo a la experiencia, qué aspectos son los que más desviaciones han tenido?

Objetivos \_\_\_\_\_ Programas \_\_\_\_\_

Políticas \_\_\_\_\_ Presupuestos \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuáles y por qué? \_\_\_\_\_

#### VI. OTROS ASPECTOS.

1.- ¿Qué aspectos busca la institución con el Desarrollo de Personal?

Aumento de productividad \_\_\_\_\_

Cubrir aspectos legales \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuáles y por qué? \_\_\_\_\_

2.- ¿Qué beneficios tiene el personal con su Desarrollo?

Promoción \_\_\_\_\_ Transferencia \_\_\_\_\_

Satisfacción Propia \_\_\_\_\_ Ninguno \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

## OBJETO DE LOS DIFERENTES RUBROS DE NUESTRO CUESTIONARIO.

## PARTE I. (DETERMINAR CANTIDAD Y CALIDAD DE PERSONAL)

Conocer el número de personal con qué cuentan las instituciones y qué cantidad de niveles tienen, así como, cuanto personal queda encuadrado en cada nivel.

## PARTE II. (ASPECTOS DE PLANEACION)

Determinar si dichas instituciones tienen Planeación de Personal (desarrollo básicamente)

## PARTE III. (DETERMINACION DE NECESIDADES)

Estimar cómo y cuándo tienen o sienten la necesidad de desarrollar a su personal.

## PARTE IV. (PRACTICAS DE DESARROLLO DE PERSONAL)

Estipular a cuántos y a quiénes, del total de personal, se está tomando en cuenta para su propio desarrollo, así como de qué medios se valen para efectuar dicho desarrollo.

## PARTE V. (ASPECTOS DE CONTROL)

Determinar si se controla el desarrollo de personal y qué importancia le dan.

## PARTE VI. (OTROS ASPECTOS)

Conocer básicamente los beneficios de la planeación de personal, tanto para la institución como para los trabajadores.

#### 4.4 ANALISIS DE LA INFORMACION.

Principiaremos indicando que nuestro cuestionario piloto se tomó como definitivo, ya que, de acuerdo a las opiniones de los responsables de las áreas de Desarrollo de Personal de las instituciones piloto encuestadas (dos), dicho cuestionario era claro, conciso, objetivo y completo, por lo tanto no tenían dificultad en contestarlo, una vez analizado.

Otra cuestión que es necesario mencionar, se refiere en cuanto a que habíamos indicado que nuestra muestra a investigar iba a ser igual al del universo, que en este caso es de veinte instituciones a encuestar, pero nos vimos imposibilitados a realizarlo, debido a diversas razones que a continuación enumeramos:

1. Dicha información la consideran confidencial.
2. Las personas que tenían autoridad para proporcionarla, o estaban de vacaciones o andaban de viaje.
3. Las personas autorizadas, por lo regular acuden a juntas constantemente.
4. Necesitaban pedir autorización a la central - que se encuentra en el interior de la República (en algunos casos).
5. No pueden dar información vía telefónica, etc.

Así con esto, pudimos encuestar únicamente 8 bancos, que a la vez consideramos una muestra representativa puesto que es el

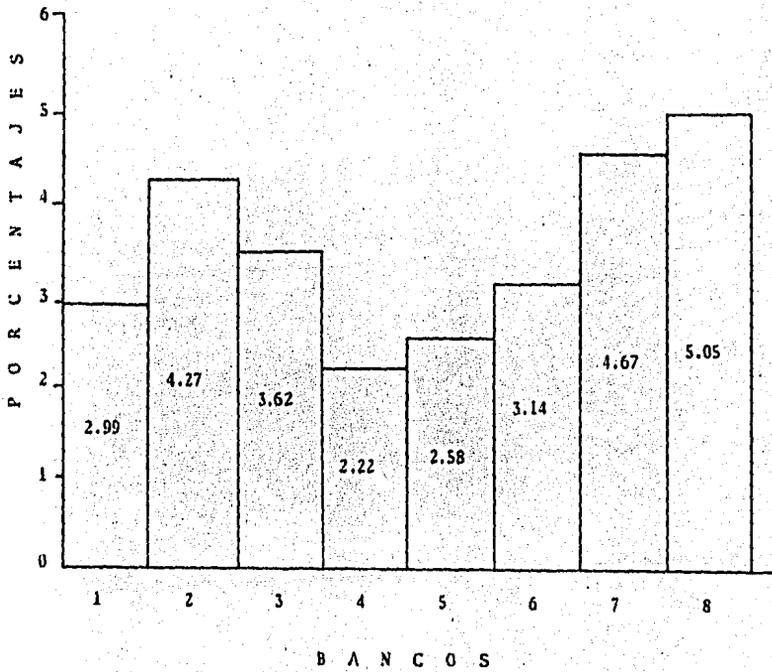
40% del total.

Para el análisis de la información obtenida, se realizaron una serie de cuadros y gráficas representativas, que servirán para emitir un juicio y evaluar dicha información, obteniendo así las conclusiones pertinentes para demostrar que realmente estamos en lo cierto, en cuanto a la hipótesis planteada para este trabajo o estudio.

CUADRO REPRESENTATIVO DEL PORCENTAJE DE PERSONAL POR  
NIVEL

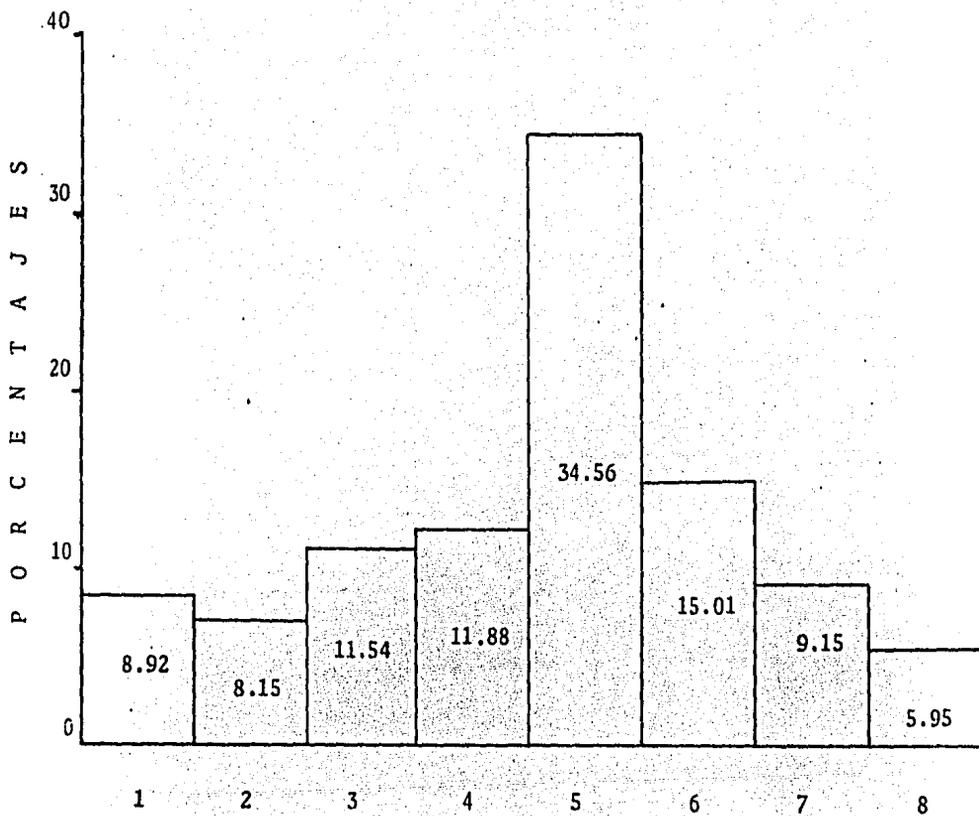
BANCOS NIVEL.	1	2	3	4	5	6	7	8
1	2.99	4.27	3.62	2.22	2.58	3.14	4.67	5.05
2	8.92	8.15	11.54	11.88	34.56	15.01	9.15	5.95
3	23.18	19.56	9.06	1.08	13.09	13.19	20.98	15.77
4	18.54	15.61	24.96	10.04	7.62	15.35	13.85	12.06
5	46.37	52.41	50.82	74.78	42.15	53.31	51.35	61.17
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

CUADRO I-2

GRAFICA REPRESENTATIVA DEL PORCENTAJE DE PERSONAL  
DEL NIVEL DIRECTIVO

GRAFICA 1-2-Bis-1

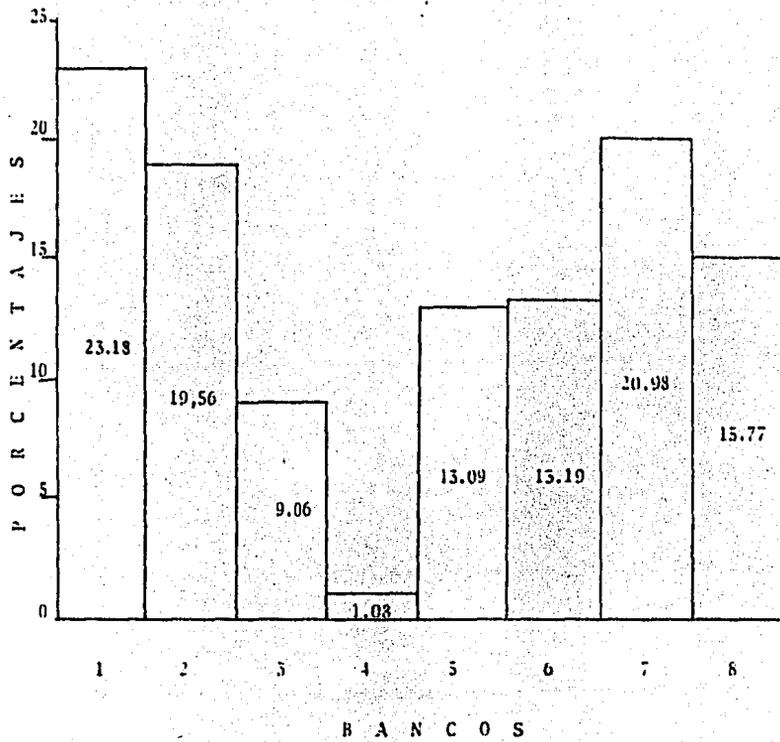
GRAFICA REPRESENTATIVA DEL PORCENTAJE DE PERSONAL  
EEL NIVEL MEDIO



B A N C O S

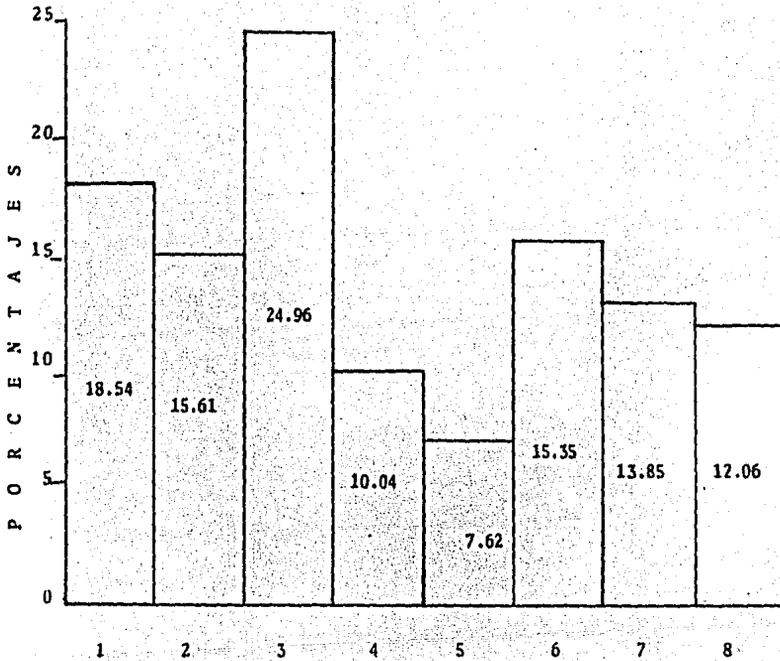
GRAFICA I-2-Bis-2

GRAFICA REPRESENTATIVA DEL PORCENTAJE DE PERSONAL  
DEL NIVEL TECNICO



GRAFICA 1-2-Bis-3

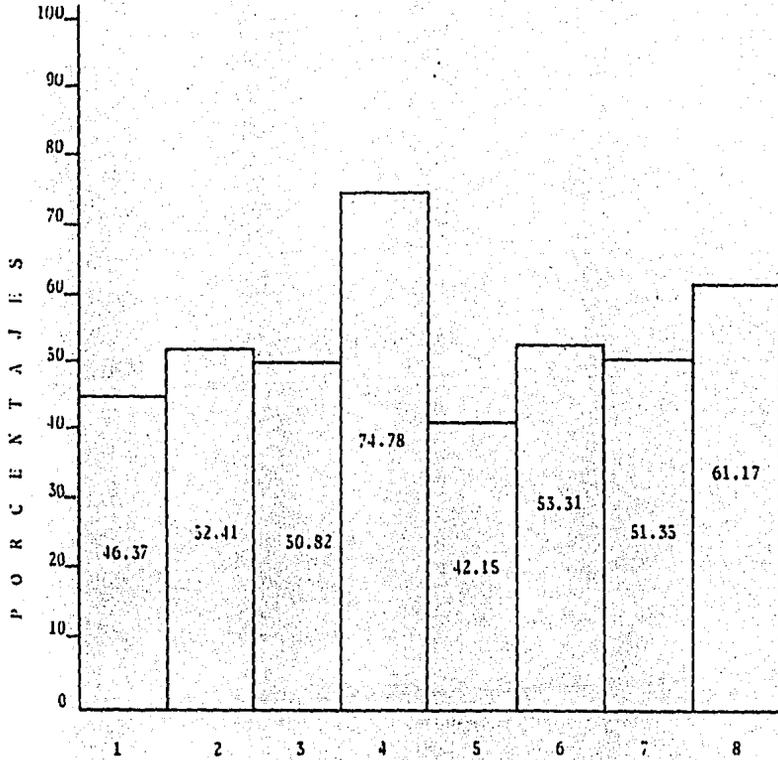
GRAFICA REPRESENTATIVA DEL PORCENTAJE DE PERSONAL  
DEL NIVEL JEFES DEPTO.



B A N C O S

GRAFICA I-2-Bis-4

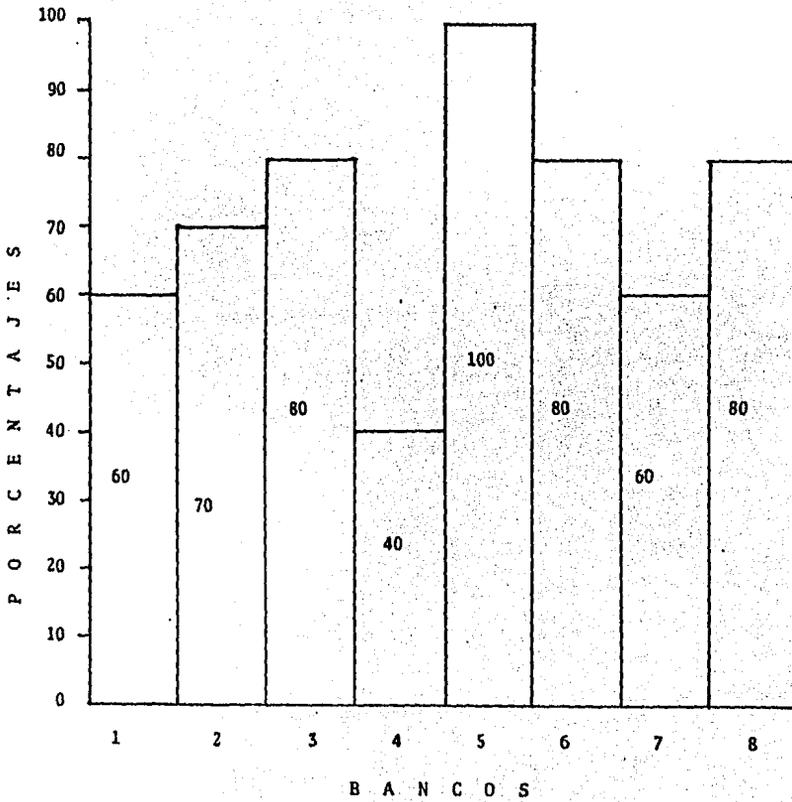
GRAFICA REPRESENTATIVA DEL PORCENTAJE DE PERSONAL  
DEL NIVEL AUXILIAR



B A N C O S

GRAFICA 1-2-Bis-5

GRAFICA QUE MUESTRA EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE  
LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DE PERSONAL



GRAFICA 11-4

**CUADRO DE ASPECTOS QUE INFLUYEN PARA DETERMINAR  
POLITICAS DE DESARROLLO**

BANCOS ASPECTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
PRODUCTI- VIDAD		X	X	X	X	X	X	X	7
LEGALES	X	X	X	X		X	X	X	7
OTROS	X	X	X						3

**CUADRO II-6**

CUADRO QUE MUESTRA A QUE TIEMPO SE ELABORAN  
PROGRAMAS DE DESARROLLO

BANCOS PERIODO	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
LARGO PLAZO									0
CORTO PLAZO	X	X			X		X		4
AMBAS			X	X		X		X	4

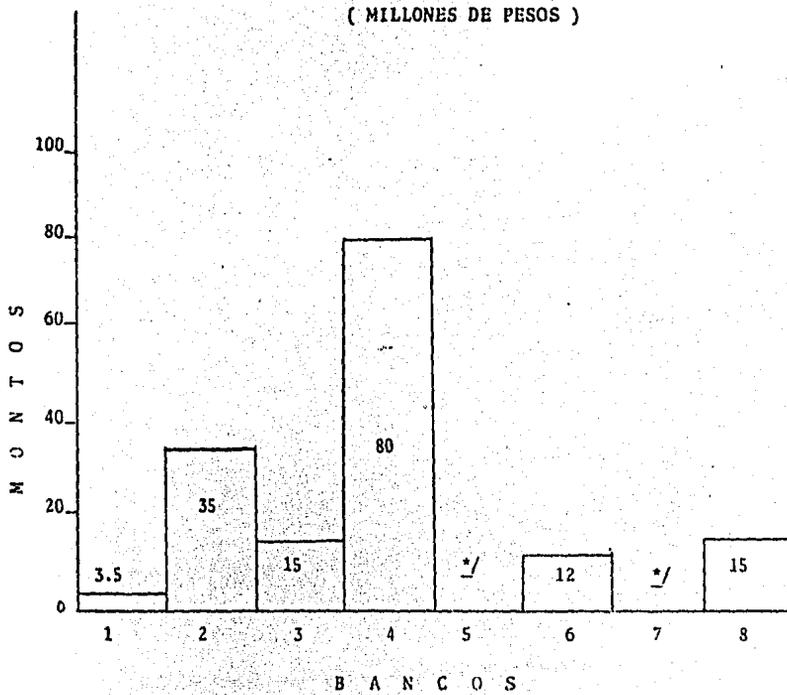
CUADRO II-8

CUADRO QUE REPRESENTA EL MONTO QUE SE DESTINA  
PARA EL DESARROLLO DE PERSONAL

BANCOS MONTO MILLONES	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
1 A 20	X		X			X		X	4
21 A 40		X							1
41 A 60									0
61 A 80				X					1
81 A 100									0
OTROS					X		X		2

CUADRO 11-10

GRAFICA QUE REPRESENTA EL MONTO QUE SE DESTINA  
PARA EL DESARROLLO DE PERSONAL



B A N C O S  
GRAFICA II-10-Bis

\*/ SE DESCONOCEN MONTOS ASIGNADOS.

## CUADRO DE DETERMINACION DE NECESIDADES DE DESARROLLO

NECESIDADES \ BANCO	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
CRECIMIENTO			X		X	X	X	X	5
OBSERVACION		X					X		2
CONFER.C/ASESORES									0
ENTREVISTAS	X		X			X		X	4
CALIF. DE MERITOS			X	X		X	X	X	5
ANALISIS DE PUESTOS	X		X	X	X	X	X	X	7
EXPEDIENTES	X		X						2
INVENTARIO DE PERS.	X		X	X	X	X	X	X	7
EXAMENES	X		X	X		X			4
PLATICAS C/JEFES	X	X	X		X	X	X	X	7
CUESTIONARIOS	X	X	X						3
SOLICITUD DEL INTER.				X		X	X	X	4
O T R O S	X								1

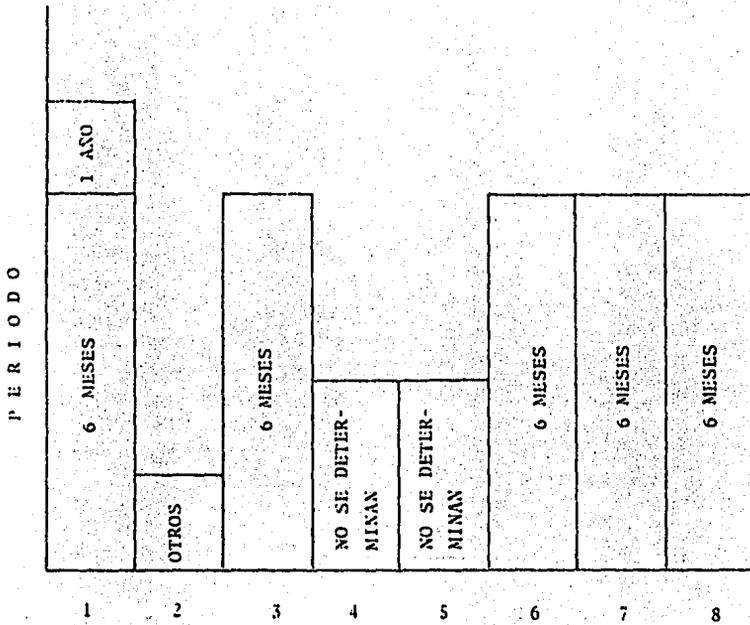
CUADRO III-1

CUADRO DE PERIODICIDAD CON QUE DETERMINAN LAS  
NECESIDADES DE DESARROLLO

BANCOS PERIODO	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
MAS DE UN AÑO									0
UN AÑO	X								1
6 MESES	X		X			X	X	X	5
MENOS DE 6 MESES									0
NO SE DETERMINA				X	X				2
O T R O S		X							1

CUADRO III-3

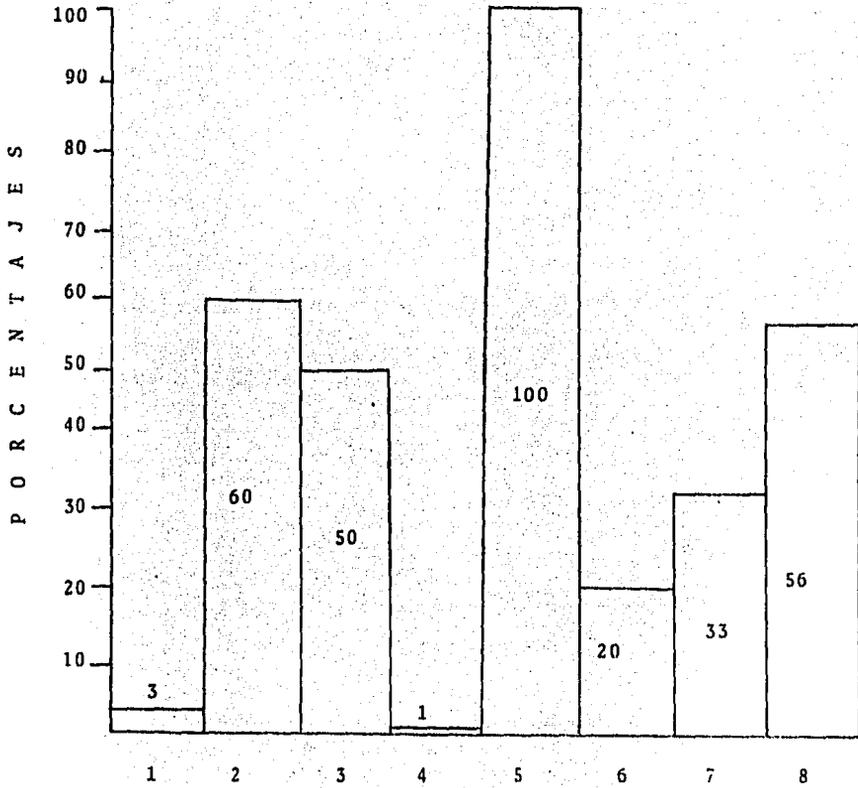
GRAFICA DE PERIODICIDAD EN LA DETERMINACION DE  
NECESIDADES DE DESARROLLO



B A N C O S

GRAFICA III-3-Bis

GRAFICA QUE MUESTRA EL PORCENTAJE DE PERSONAL QUE SE  
ENCUENTRA CAPACITANDOSE A LA FECHA



B A N C O S

GRAFICA IV-1

CUADRO QUE MUESTRA A QUE NIVEL SE IMPARTE LA CAPACITACION  
Y/O DESARROLLO

BANCOS NIVEL	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
DIRECTIVO					X			X	2
MEDIO		X	X	X	X	X	X	X	7
TECNICO	X	X			X	X	X	X	6
JEFES DE DEPARTA- MENTO	X	X	X		X		X	X	6
AUXILIAR	X	X	X	X	X	X	X	X	8

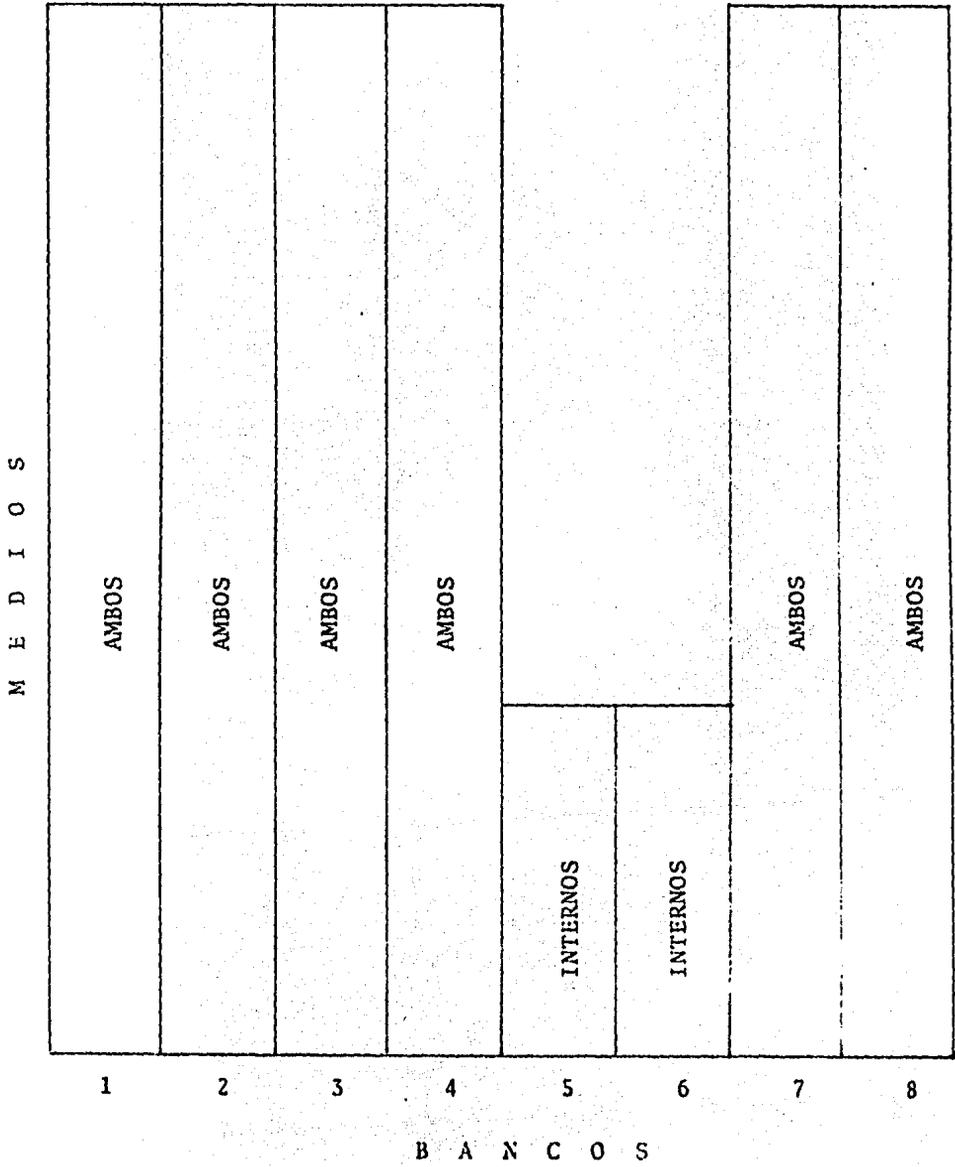
CUADRO IV-2

**CUADRO DE ASPECTOS QUE INFLUYEN PARA DETERMINAR EL NIVEL  
A QUE VA ENFOCADO EL DESARROLLO**

BANCOS ASPECTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
PRODUCTI VIDAD	X	X	X	X	X	X	X	X	8
LEGAL	X	X		X		X	X	X	6
OTROS			X					X	2

CUADRO IV-3

GRAFICA DE MEDIOS QUE SE EMPLEAN PARA CAPACITACION  
Y DESARROLLO



B A N C O S

GRAFICA IV-4-Bis

## CUADRO DE TIPOS DE CONTROL DEL DESARROLLO

BANCOS TIPOS	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
OBSERVACION		X			X	X		X	4
ENCUESTAS	X				X		X	X	4
ENTREVISTAS	X	X	X		X	X		X	6
CALIF. DE MER.	X		X		X	X	X	X	6
NO TIENEN									0
OTROS	X	X		X					3

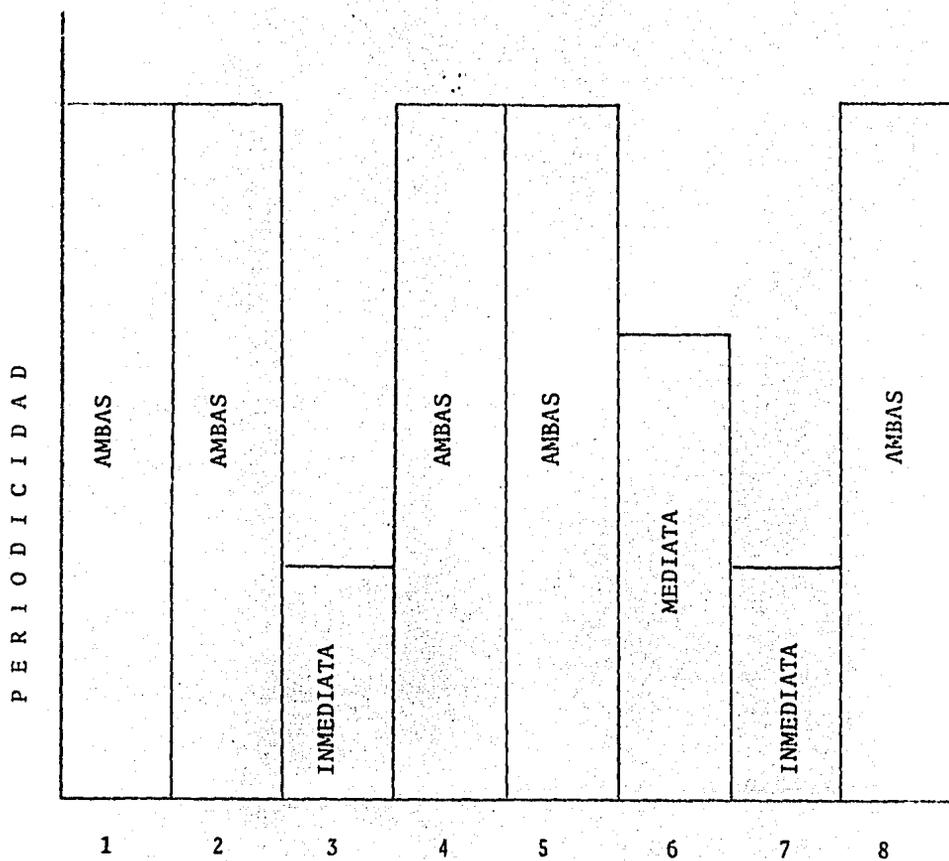
CUADRO V-1

## CUADRO DE PERIODICIDAD EN EL CONTROL

BANCOS PERIODO	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
INMEDIATO			X				X		2
MEDIATO						X			1
AMBAS	X	X		X	X			X	5

CUADRO V-2

## GRAFICA DE PERIODICIDAD EN EL CONTROL



B A N C O S

GRAFICA V-2-Bis

CUADRO DE DESVIACIONES DE PLANEACION MAS REPRESENTATIVAS

BANCOS CONCEP.	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
	OBJETIVOS	X							
POLITICAS	X								1
PROGRAMAS				X				X	2
PRESUP.		X	X			X	X	X	5
OTROS					*				0

CUADRO V-3

\* NO PRESENTAN DESVIACIONES EN LOS CONCEPTOS PRESENTADOS.

## CUADRO DE ASPECTOS QUE SE PERSIGUEN CON EL DESARROLLO

BANCOS ASPECTO	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
LEGAL	X	X	X			X	X	X	6
PRODUCTIV.	X	X	X	X	X	X	X	X	8
OTROS		X	X				X		3

CUADRO VI-1

## CUADRO DE BENEFICIOS QUE SE PERSIGUE CON EL DESARROLLO

BANCO BENEFICIO	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
PROMOCION	X	X	X	X	X	X	X	X	8
SATISFAC PROPIA	X	X	X	X	X	X	X	X	8
TRANSFER.	X								1
NINGUNO									0
OTROS			X					X	2

CUADRO VI-2

#### 4.5 EVALUACION DE LA INFORMACION.

Una vez que analizamos la información procedemos a la evaluación de la misma:

En el cuadro I-2 y las gráficas del I-2-Bis-1 a la I-2-Bis-5 se representa un porcentaje de personal por nivel de autoridad y/o responsabilidad, obteniéndose que:

- El personal de Dirección ocupa un 3.35% en promedio del total.
- El personal de Gerencia Media, ocupa el 17.45% en promedio del total.
- El personal Técnico está representado por un 14.23% en promedio del total.
- Los Jefes de Departamento son el 13% en promedio del total.
- Los niveles de Auxiliares se representan por el 51.97% en promedio del total.

En el punto II-1 se determinó que, en todas las instituciones se fijan objetivos de desarrollo de personal.

En el punto II-2, se obtuvo que dichos objetivos se determinan en base a varios aspectos:

- a) Objetivos de cada Dirección.
- b) A las necesidades individuales y de la institución.

- c) A las necesidades por objetivos fijados por la Dirección General.
- d) Para optimizar el elemento humano, realizar reclutamiento interno, motivar al personal aprovechando su potencial.
- e) Atender necesidades de rotación de puestos especializados y el plan básico de tener un Plan de Desarrollo Individual.
- f) Necesidades de Capacitación y Desarrollo Individual y Productividad Institucional.
- g) Incrementar el aspecto técnico y profesional del empleado.

En la gráfica II-4, Grado de cumplimiento de los objetivos, se obtuvo que:

- Una institución los ha logrado cumplir en 100%.
- Tres instituciones lograron su cometido en 80%.
- Una de ellas los obtuvo hasta el 70%.
- Dos bancos los han cumplido en un 60%.
- Una de las instituciones los logró en 40%.

Por lo tanto, y observando lo anterior, vemos que:

- El 12.5% los ha cumplido en su totalidad.
- El 37.5% los ha cumplido en un 80%.
- El 12.5% los ha cumplido en un 70%.
- El 25% los ha cumplido en un 60%.
- El 12.5% los ha cumplido en un 40%.

En el punto II-5, vemos que todos los bancos determinan Políticas de Desarrollo de Personal.

De acuerdo al cuadro II-6, Aspectos que influyen en la Determinación de políticas de desarrollo de personal, se deduce lo siguiente:

- El 87.5% las elaboran buscando incrementar la productividad.
- El 87.5% las elaboran para cubrir aspectos legales.
- El 37.5% las elaboran buscando otros aspectos como son:
  - a) Necesidades de Sucursales Metropolitanas.
  - b) Filosofía y Cultura Organizacional.
  - c) Control Administrativo y Ambiente Laboral.

Punto II-7. Se elaboran Programas de Desarrollo de Personal en todas las instituciones encuestadas.

Analizando el cuadro II-8, que se refiere a que plazo se estiman los Programas de desarrollo de personal, se obtuvo que:

- Ninguna los elabora a largo plazo únicamente.
- El 50% los elabora a corto plazo
- El 50% los elabora, tanto para corto como para largo plazo.

En el cuadro II-10 (cantidades en intervalos), y la gráfica II-10-Bis, se representan las cantidades reales aproximadas del monto presupuestal para la capacitación y/o desarrollo del perso

nal, así con esto tenemos que:

- El 50% destina de 1 a 20 millones.
- El 12.5% destina de 21 a 40 millones.
- El 12.5% destina de 61 a 80 millones.
- El 25% desconoce la cifra asignada, pero nos informaron que obviamente se asignan cantidades para estos conceptos.

La determinación de necesidades de desarrollo de personal representada en el cuadro III-1, se comportó de la siguiente manera:

- El 62.5% las determinan en base a crecimiento de la empresa.
- El 25% las determinan en base a la observación. Ninguna considera la determinante de conferencia con asesores.
- El 50% las determinan en base a las entrevistas.
- El 62.5% las determinan en base a calificación de Méritos.
- El 87.5% las determinan en base a análisis de puestos.
- El 25% las determinan en base a expedientes personales.
- El 87.5% las determinan en base a inventario de personal.
- El 50% las determinan en base a exámenes.
- El 87.5% las determinan en base a pláticas con los jefes.

- El 37.5% las determinan en base a cuestionarios.
- El 50% las determinan en base a la solicitud del interesado.
- El 12.5% las determinan en diferentes formas y que es la rotación de puestos en sucursales.

En el punto III-2, del aspecto de ¿Quién determina las necesidades de desarrollo de personal?, se obtuvo lo siguiente:

- El 75% lo determina Capacitación y Desarrollo.
- El 37.5% lo determina el jefe inmediato.
- El 37.5% en base a petición del empleado.
- El 12.5% lo determina el Departamento de Planeación de Recursos Humanos.

El tiempo que designan para determinar las necesidades de desarrollo de personal, está representado en el cuadro III-3 y la gráfica III-3-Bis y se vio lo siguiente:

- El 12.5% las determina en un año.
- El 62.5% las determina en 6 meses.
- El 12.5% indicaron que son permanentes.
- El 25% no las determinan.

Cabe hacer mención que sólo un banco las determina a un año y a los 6 meses, dependiendo de las cargas de trabajo.

En la gráfica IV-1, se representa el porcentaje de personal que se está capacitando en la actualidad y que es:

Tomando como universo total de personal, sumados, de los bancos encuestados, obtenemos que el 51.61% del mismo se encuentra en este proceso.

De acuerdo al cuadro IV-2, representativo de ¿A que nivel se imparte la capacitación y/o desarrollo?, encontramos que:

- El 25% es al nivel directivo.
- El 87.5% es al nivel medio.
- El 75% es al nivel técnico.
- El 75% es a nivel de jefes de departamento.
- El 100% es a nivel de auxiliar.

Observando el cuadro IV-3, en el cual se indica el motivo por el cual se capacita y/o desarrolla a ciertos niveles, tenemos que:

El 100% de ellos es para incremento de la productividad.

El 75% es para cubrir aspectos legales.

El 25% es para enfocarlos a otros aspectos, como son:

- Desarrollo propio del empleado.
- Establecer una adecuada infraestructura de recursos humanos y para alcanzar los objetivos fijados por la Dirección General.

Por los medios que se utilizan en la capacitación y/o desarrollo, cuadro IV-4, gráfica IV-4-Bis, se demostró que:

El 25% utilizan medios internos.

Ninguno utiliza medios externos exclusivamente.

El 75% utilizan tanto medios internos como externos.

En el cuadro V-1, Tipos de Control de Desarrollo, observamos que dicho control se efectúa de la siguiente manera:

- El 50% utiliza la observación.
- El 50% utiliza las encuestas.
- El 75% utiliza las entrevistas.
- El 75% utiliza la calificación de méritos.
- El 37.5% utiliza otros controles, que en este caso los denominan "Formatos Internos y Seguimiento de Capacitación".

En el cuadro V-2 y la gráfica V-2-Bis, de la Periodicidad del control de desarrollo de personal, indican lo siguiente:

El 25% lo efectúan de forma inmediata.

El 12.5% lo efectúan de forma mediata.

El 62.5% lo efectúan de las dos formas anteriores.

De acuerdo al cuadro V-3, Desviaciones de planeación más representativas, se obtuvo lo siguiente:

- El 12.5% tienen desviaciones en cuanto a sus objetivos.
- El 12.5% tienen desviaciones en cuanto a sus políticas.
- El 25% tienen desviaciones en cuanto a sus programas.

- El 65.5% tienen desviaciones en cuanto a sus presu  
puestos.

Cabe hacer mención, que una sola institución no tiene desviaciones en estos aspectos.

Otro comentario acerca del alto grado de desviación, relativo a los rubros presupuestarios, es que, las personas que contestaron el cuestionario coincidieron en indicar que dicha anomalía se debía a los ajustes que en este sentido está haciendo la Secretaría de Programación y Presupuesto.

En el cuadro VI-1, Aspectos que se persiguen con el desarrollo, tenemos que:

El 75% desean cubrir aspectos legales meramente.

El 100% desean obtener mayor productividad.

El 37.5% obtienen otros aspectos, como son:

- Desarrollo interno del personal.
- Arraigo a la institución.
- Satisfacción del personal.
- Optimizar los recursos humanos.
- Que el personal se concientice.

En el cuadro VI-2, Beneficios que obtiene el personal con su desarrollo, obtuvimos estos puntos:

El 100% obtiene la promoción.

El 100% obtiene una satisfacción.

El 12.5% busca las transferencias.

El 25% obtiene otras satisfacciones como las siguientes:

- Capacitación técnica y profesional.
- Necesidades económicas y psicológicas.

## V. CONCLUSIONES

Una vez realizado el presente estudio de investigación, de haber analizado cada uno de los aspectos que consideramos necesarios y de que en base a este análisis, se estableció una serie de consideraciones que si no son reflejo real de las actividades propias de cada institución, sí nos permitieron obtener los siguientes resultados:

Antes de entrar en detalle de las conclusiones determinadas, consideramos necesario hacer una desagregación de la hipótesis planteada, con el propósito de poder obtener mayores y mejores perspectivas de comprobación.

El objeto de nuestra investigación consistió en comprobar que mediante un adecuado sistema de planeación y control del desarrollo del personal a nivel gerencial, se vería incrementada la productividad, por lo consiguiente, la desagregación considerada consiste en:

¿Se cuenta con un adecuado sistema de planeación y control?

Las instituciones consideradas en nuestra muestra representativa, sí tienen establecidos dichos sistemas y así cumplen con los aspectos teóricos tratados en el presente estudio.

¿Este sistema está enfocado al desarrollo del personal del nivel Gerencial?

En nuestra investigación se determinaron varios niveles, partiendo del nivel directivo hasta el nivel operativo y pudimos comprobar que el objetivo de desarrollo sí se cumple, pero no al nivel que habíamos establecido, esto es, que en mayor grado se atiende al nivel operativo, y en segunda instancia al nivel gerencial.

¿El objetivo del desarrollo busca incrementar la productividad?

Si bien es cierto que el grado de desarrollo de personal está encaminado al nivel operativo, pudimos constatar que el propósito de tal situación persigue la optimización de la productividad.

Por lo antes expuesto, consideramos que nuestra hipótesis se cumple en forma parcial.

Por lo tanto, para que nuestro supuesto se vea cumplido en su totalidad, será necesario que se le dé mayor atención a la función que deberá desempeñar el Administrador de Recursos Humanos en la planeación y control del desarrollo de personal, en el nivel al que fue encaminado el presente estudio.

¿Por qué tal consideración?

Porque está debidamente comprobado que mientras mayores conocimientos técnicos, administrativos y humanos tenga el ni

vel gerencial, podrá en todo momento inducir, motivar, capacitar y orientar a sus colaboradores, obteniéndose mejores resultados y por consiguiente, la productividad en general se verá incrementada de manera considerable, permitiendo dar cumplimiento de los lineamientos o disposiciones que emanen de la alta dirección.

## B I B L I O G R A F I A.

- 1.- Arias Galicia, Fernando.- "Administración de Recursos Humanos", México, Trillas, la. Reimpresión 1976.
- 2.- Arias Galicia, Fernando.- "Introducción a la Técnica de Investigación - en ciencias de la Administración y del Comportamiento", México, Trillas, 3a. Edición 1977.
- 3.- Banco BCH S.N.C.-"Revista Diálogo", México, Marzo, Abril, Mayo, 1985 -- (número 18).
- 4.- Carriedo V. Jorge.- "Administración de Empresas", México, Banca y Comercio, S.A., 2a Edición, 1964.
- 5.- Chruđen, Herbert J.- Sherman Jr., Arthur W.- "Administración de Personal", México, C.E.C.S.A., 6a Impresión Julio 1980.
- 6.- De Buen, Nestor.- "Los trabajadores de Banca y Crédito", México, Porrúa, S.A., la Edición 1984.
- 7.- Documento.- "Historia de la Banca. Sin Autor.
- 8.- Galván Escobedo José.- "Tratado de Administración General", México, Cultura, Ciencia y Tecnología al Alcance de Todos, 1976.
- 9.- Gómez Ceja, Guillermo.- "Planeación y Organización de Empresas".
- 10.- Hernández Nieves, Sergio y Tenorio Bahena, Jorge.- "Técnicas de Investigación Documental", México, McGraw-Hill, la Edición en México 1975.
- 11.- Jiménez C. Wilburg.- "Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa", México, Fondo de Cultura Económica, 3a Edición, 1970.
- 12.- Koontz, H y O'Donnell C.- "Curso de Administración Moderna", México, -- McGraw Hill, 6a Edición 1981.
- 13.- Laris Casillas Fco. Javier.- "Administración Integral, México, C.E.C.S.A. 6a Edición 1980.

- 14.- McBeath, Gordon.- "Organización y Planeación de Recursos Humanos", México Logos Consorcio Editorial, S.A., 2a Edición 1981.
- 15.- Organización, Métodos y Dirección.- "programa de Adiestramiento para análisis de Sistemas", México, Diana, 3a Impresión Febrero 1978.
- 16.- Paniagua Aduna , Andrés y Ríos Szalay, Adalberto.- "orígenes y Perspectivas de la Administración", Pre-edición Privada, Marzo 1975.
- 17.- Reyes Ponce, Agustín.- "Administración de Empresas, Teoría y Práctica", - la Parte, México. Limusa, 24a Reimpresión 1979.
- 18.- Reyes Ponce, Agustín.- "Administración de Empresas, Teoría y Práctica", - Segunda Parte, México, Limusa, 16a Reimpresión 1980.
- 19.- Reyes Ponce, Agustín.- "Administración de Personal", la Parte, México, Limusa, 13a Reimpresión 1981.
- 20.- R. Terry, George.- "Principios de Administración", Serie de Enseñanza Programada el Ateneo, México/Buenos Aires 1973.
- 21.- R.Terry, George.- "Principios de Administración", México, C.E.C.S.A., 4a Impresión 1980.
- 22.- Yoder, Dale.- "Manejo de Personal y Relaciones Industriales", México, C.E. C.S.A., 7a Impresión Septiembre 1981.