

300602 13 zy



# UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

## SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL VALIDADO EN UNA SOCIEDAD NACIONAL DE CREDITO

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**SEMINARIO DE INVESTIGACION**  
QUE PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**  
PRESENTAN:  
**LUCIA LETICIA MEJIA SANCHEZ**  
**MARIA CATALINA ROSSELL AMEZQUITA**



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

## I N D I C E

	<u>PAGINA</u>
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I. LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS COMO LA FUNCION REGULADORA DE LA PLANEACION Y EVALUA- CION DEL PERSONAL.....	5
<u>MARCO GENERAL DE REFERENCIA</u>	
1.1. NATURALEZA Y OBJETIVOS DE LA ADMINISTRA- CION DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	11
1.2. OBJETIVOS DE LAS ORGANIZACIONES EN MATE- RIA DE RECURSOS HUMANOS.....	19
<u>ENFOQUE PARTICULAR DEL SEMINARIO</u>	
1.3. METODOLOGIA PARA LA PLANEACION DEL DESEM- PERO DEL PERSONAL.....	24
1.4. HERRAMIENTAS QUE SE UTILIZAN EN LOS PLA- NES DEL DESARROLLO DEL PERSONAL.....	34
1.5. METODOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL -- PERSONAL.....	40
1.6. HERRAMIENTAS QUE SE UTILIZAN PARA EVA--- LUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL.....	46

PAGINA

CAPITULO II. DESCRIPCION GENERAL DE LA SOCIEDAD NACIONAL- DE CREDITO OBJETO DE LA INVESTIGACION.....	69
2.1. PERSONALIDAD JURIDICA.....	75
2.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	78
2.3. PERFIL DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA SO- CIEDAD NACIONAL DE CREDITO.....	86
CAPITULO III. FUNCION DE PLANEACION Y DESARROLLO DE RECUR- SOS HUMANOS EN LAS SOCIEDADES NACIONALES DE CREDITO.....	102
3.1. OBJETIVO.....	103
3.2. ESTRUCTURA DEL SISTEMA.....	104
3.3. DESCRIPCION DE LA METODOLOGIA PARA LA -- INSTRUMENTACION DEL SISTEMA.....	106
3.4. ORGANIZACION DE LA GERENCIA DE PLANEA--- CION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS... ..	115
CAPITULO IV. SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PER- SONAL.....	127
4.1. NECESIDAD DE EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL -- PERSONAL.....	128
4.2. FINALIDADES DE LA EVALUACION DEL DESEM-- PEÑO.....	130

	<u>PAGINA</u>
4.3. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACION.....	135
4.4. POLITICAS DEL SISTEMA DE EVALUACION.....	136
4.5. PROCEDIMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACION.	138
4.6. CRITERIOS PARA EL DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL.....	146
4.7. PROGRAMA DE APLICACION.....	152
4.8. INSTRUMENTOS.....	154
<b>CAPITULO V. DESARROLLO E INFORME DE LA PRUEBA PILOTO DEL- SISTEMA (DICIEMBRE 1984-ENERO 1985).....</b>	<b>179</b>
5.1. OBJETIVOS DE LA PRUEBA PILOTO.....	180
5.2. HIPOTESIS.....	181
5.3. TECNICAS UTILIZADAS PARA LA INVESTIGA- CION.....	183
5.4. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACION.....	185
5.5. INFORME SOBRE LA VALIDACION DE HIPOTESIS.	189
5.6. INFORME DE LOS RESULTADOS DE LA APLICA- CION DE LA PRUEBA PILOTO DEL SISTEMA DE- EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL...	198
ANEXOS.....	215
CONCLUSIONES.....	229
BIBLIOGRAFIA.....	239

Para encauzar adecuadamente la dirección profesional del personal integrante de toda Organización, éste debe apoyarse, entre otros factores, en la evaluación integral de las aportaciones que los individuos brindan a sus resultados totales, ya que como entidades económicas deben propiciar el desarrollo humano.

En este contexto, destaca por su importancia la "Evaluación del Desempeño del Personal", cuya complejidad y trascendencia ha motivado que se constituya como una función especializada dentro del campo de la administración de recursos humanos.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito fundamental el diseño de un sistema aplicable a las organizaciones bancarias y financieras de nuestro país, ya que a partir de su validación y eficacia como herramienta administrativa mediante su instrumentación en una "prueba piloto" en Banco Sofimex, S.N.C., en el bimestre comprendido de diciembre de 1984 a enero de 1985, dió resultados por demás satisfactorios.

Lo anterior, se fundamentó en el reconocimiento -

de la Dirección General del Banco Sofimex en el sentido de asegurar la calidad humana y el profesionalismo de todos los integrantes de la institución. La significancia de tal propósito, radicaba en la necesidad de diagnosticar el impacto de la nacionalización de la banca mexicana y la sindicalización de la mayor parte de los trabajadores bancarios, así como de su eficiencia y productividad en el trabajo y con respecto a la imagen proyectada por el personal en la atención a sus clientes y al público en general.

La Institución fue posteriormente fusionada por Banco BCH, S.N.C., en abril de 1985 y, en virtud de la semejanza de los sistemas de Evaluación del Desempeño del Personal operados por ambas sociedades nacionales de crédito, el Sistema descrito en este Seminario de Investigación fue finalmente integrado a la tecnología de la División de Recursos Humanos del Banco BCH.

Deseamos expresar en estas líneas, nuestro agradecimiento a la Universidad La Salle por la formación humana y profesional que nos brindó, así como al Banco Sofimex por la oportunidad de consolidar nuestros conocimientos y habilidades profesionales de las disciplinas del comportamiento humano en este trabajo, ya que-

la realización del Sistema que aquí presentamos ha sido una de nuestras experiencias profesionales más satisfactorias.

**CAPITULO I. LA ADMINISTRACION DE RECURSOS -  
HUMANOS COMO FUNCION REGULADORA  
DE LA PLANEACION Y EVALUACION -  
DEL PERSONAL.**

Mucho se ha discutido acerca del sentido real de la Administración: se ha dicho que es ciencia, arte y técnica, comentarios que no han llegado a su fin debido a innumerables concepciones acerca de todo aquello que involucra esta palabra, como incontables serían -- las opiniones que se dieran sobre cualquier otro concepto y que dependerá del enfoque muy especial de cada individuo.

Sin embargo siempre se han mantenido los elementos indispensables y que dan sostén a la formación del concepto de administrar, ya que la administración implica en primer término y por etimología, el ofrecer un servicio y subordinación, pero no se trata de dar un servicio o subordinación personal, sino en conjunto con otras personas que le permitirán el coordinar esfuerzos para alcanzar una meta.

"La administración no se daría si no existiera la necesidad de integrar todos aquellos elementos indispensables para la vida en común, función que solamente se da en una sociedad" (1), ya que el hombre necesita

---

(1) Reyes Ponce, Agustín: Administración de Empresas, Ed. Limusa, 1978, pág. 16.

satisfacer sus necesidades a través del mejoramiento - de una serie de funciones, que él solo no podría realizar o bien, que lograría más imperfectamente.

Es así que al darse el trabajo en grupo surge la inquietud de conjugar todos aquellos elementos que darán respuesta a una necesidad específica. Dando como resultado la aparición de aquellas características que revisten a la Administración. Como la planeación, la cual involucra todas las actividades para la consecución de aquello que como equipo pretendemos lograr. Es aquí cuando se habla de fijación de objetivos a seguir, pero no sin antes de conocer nuestra realidad circundante (1) ya que esta realidad influye sobre la conducta que se quiere seguir, obstaculizándola o favoreciéndola.

Así también surge la organización de los elementos humanos, materiales y técnicos que coadyuvarán al logro del objetivo, y a la delegación, la cual representa la acción coordinada de distribuir determinadas funciones entre los miembros del grupo y por ende sur-

---

(1) Guzmán Valdivia, Isaac, La Conducta de la Administración de Grupos Humanos, 7a. Ed. México, Ed. Limusa, 1982. p. 112.

girán las normas y políticas que han de regir esta función, pero siempre teniendo en cuenta el objetivo para el cual ha sido creado el grupo.

"Es de esta manera que al darse la división de actividades se hace necesario que un miembro del grupo - asuma la dirección de éste con el fin de suministrar - los esfuerzos (1) y velar por la realización efectiva de todo lo planeado, con objeto de que las acciones -- sean productivas.

Por último y con el fin de evaluar qué tan eficiente ha resultado la implementación de los pasos anteriores, surge el control de todos aquellos resultados, esperados y no esperados con el propósito de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Para efecto de nuestro estudio hemos de abocarnos a los Recursos Humanos que consideramos son los más importantes de los mencionados anteriormente, ya que éstos pueden mejorar los recursos materiales y técnicos.

---

(1) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, 10ª Ed. México, Ed. Trillas, 1980, p.

lo cual no puede ocurrir a la inversa. Es por esto -- que se dice que la Administración es para las personas y por medio de éstas, de ahí que para un administrador es muy importante conocer lo que es un recurso humano, ya que éste no sólo es la persona sino que son los conocimientos, motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, ---- etc., que posee la persona.

"Asimismo, se deben tomar en cuenta las características que presentan los recursos humanos dentro de las organizaciones" (1).

- A) "No pueden ser propiedad de la organización a diferencia de los otros recursos; las actitudes, habilidades, conocimientos, experiencias, etc., son de la persona y sólo por su disposición voluntaria las podrá obtener la organización, esto es, no podemos obligar a las personas a que den su mejor rendimiento, sino que debemos lograr que lo den voluntariamente" (2).

(1) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, 10a.Ed.México,Ed. Trillas, 1980, págs. 24, 25 y 26.

(2) Op. cit. págs. 24, 25 y 26.

- B) "Se deberá establecer un contrato psicológico entre la organización y las personas, esto es, en el momento en que los individuos identifiquen sus objetivos personales con los objetivos de la organización, entonces será cuando pongan a disposición de la misma sus potencialidades y darán su máximo esfuerzo" (1).
- C) "Las experiencias, conocimientos, habilidades, -- etc., son intangibles y sólo se manifiestan a través del comportamiento de las personas en las organizaciones, esto por las razones mencionadas en el punto anterior" (2).
- D) "El total de los Recursos Humanos en una organización o en un país pueden ser incrementados a través de descubrir las experiencias, habilidades, -- etc., a través de un test psicológico o de la -- orientación profesional. Por otro lado, se pueden incrementar por medio del mejoramiento, esto es proporcionando nuevos conocimientos, ideas, ex-

---

(1) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, 10a.Ed. México, Ed. Trillas, 1980, págs. 24,25 y 26.

(2) Op. cit. págs. 24, 25 y 26.

periencias, etc., a través de la capacitación y el desarrollo. Sin embargo, no se debe dejar de tomar en cuenta que los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, accidentes, etc. (1)".

- E) "Los recursos humanos son escasos, ya que no todas las personas poseen los mismos conocimientos, habilidades, etc., de ahí que surge el mercado de trabajo, ya que todas las organizaciones desean contar con los mejores recursos humanos (2)."

#### MARCO GENERAL DE REFERENCIA.

##### 1.1. NATURALEZA Y OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE -- LOS RECURSOS HUMANOS.

"La eficiencia con la cual pueda ser operada cualquier organización dependerá, en una medida considerable, de

(1) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, 10a. Ed, México, Ed. Trillas, 1980, págs. 24,25 y 26.

(2) Op. cit. págs. 24, 25 y 26.

la forma en que su personal pueda ser administrado y utilizado" (1), ya que el elemento humano es la base de la eficiencia de los factores técnicos, materiales y económicos, pues éstos son operados por hombres y son afectados a tal grado que la actitud personal de un individuo puede llegar a modificar los resultados de éstos.

Los mejores capitales, las mejores máquinas, los mejores sistemas no darán resultado si no son bien utilizados.

Existen dos criterios diferentes en cuanto a la necesidad de la administración del elemento humano, estos son:

1.- Para el Empresario:

Busca la máxima capacidad de su personal, en todos los puestos y en todos los niveles, ya que un individuo que no cuenta con los suficientes conocimientos para desarrollar su trabajo, encontrará problemas en -

(1) Chruden Herbert, J; Sherman, Arthur W. Administración de Personal, 6a. Ed, México Ed. CECSA, 1980, pág. 10.

las labores que se le encomienden y, por lo tanto, no desarrollará sus actividades satisfactoriamente.

Asimismo, buscará la máxima colaboración de éstos con el fin de obtener los mejores resultados. De esta manera lo ideal sería conjugar el factor capacidad con el factor colaboración y así llegar a que el personal quiera y pueda ayudar a los fines de la empresa.

## 2.- Para el Trabajador:

Es importante que el individuo satisfaga sus objetivos personales a través de la empresa, entre los cuales podemos citar:

- **Compensación:** es decir, que su remuneración sea la adecuada al trabajo que viene desempeñando y que sea suficiente para satisfacer sus necesidades primarias. Este punto llega a ser un aspecto motivacional para el individuo.
- **Medio ambiente:** que las condiciones tanto sociales, físicas, morales y administrativas sean las adecuadas.

- Seguridad en el empleo: una organización con alto índice de rotación en su personal creará desconfianza y descontento entre éste y terminará por irse.
- Reconocimiento a su labor: si su esfuerzo es tomado en cuenta, brindará la próxima vez algo extra.
- Desarrollo: encontrar en la empresa los medios que le faciliten el crecimiento integral del individuo.

Si la empresa a través de una eficiente administración de su personal, llega a satisfacer estas necesidades de sus colaboradores contará con el mejor esfuerzo de éstos y su productividad será cada vez mayor. Sin embargo, los responsables de la Dirección del elemento humano en la organización deberán estar conscientes de la influencia que ejercen los cambios internos y externos en el personal y mejorar la calidad de la administración tomando en cuenta que:

1. El tamaño de las organizaciones es cada vez mayor, las fusiones y consolidaciones han aumentado la -

complejidad de las instituciones así como de las comunicaciones.

2. Los requerimientos de energía humana son exigentes en cuanto a habilidades y conocimientos más especializados.
3. La intervención pública es cada vez mayor, así -- como sus reglamentaciones legales y administrativas.

Es así que las funciones principales a desempeñar para una completa administración de Recursos Humanos serán:

- Determinar las necesidades de recursos humanos en la empresa.
- Reclutar y seleccionar al personal.
- Fomentar el vínculo Empresa/Trabajador.
- Desarrollar el potencial del personal.
- Evaluar el desempeño del personal.

- Recompensar a los empleados.
- Mejorar la calidad de vida en el trabajo.
- Estimular el cambio planeado de la organización, como sistema humano.
- Estimular el desarrollo de carreras dentro de la organización.

De tal forma que la Dirección profesional de los recursos humanos ha llegado a ser vital para el éxito de las organizaciones, ya que debido a los cambios de tecnología se requiere que el personal posea el conocimiento y la habilidad necesaria para enfrentarse a los nuevos procesos y técnicas.

El principal objetivo que persigue la función de Recursos Humanos es que el personal contribuya de una manera más efectiva a los resultados de la empresa, obteniendo así un mayor sentido de satisfacción. Por lo que el trabajo profesional es un proceso por el cual se orienta a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social -- que cubra sus necesidades y las de la organización.

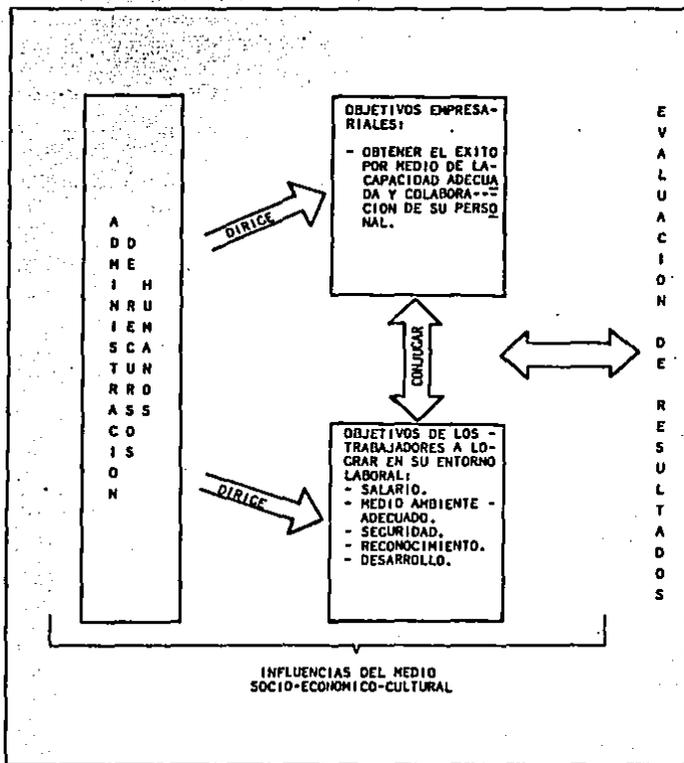
De modo especial, el desarrollo de los recursos humanos, a partir de su íntima vinculación con la evaluación del desempeño se efectúa a través de dos métodos:

1. Por el descubrimiento de las capacidades y potencialidades individuales, a través de la función de reclutamiento y selección lo cual representa la etapa inicial en la formación de la fuerza de trabajo, y
2. Por medio de la educación y la capacitación, es decir, por el incremento de lo ya existente mediante mejores conocimientos, mejores experiencias, mejores enfoques a viejos problemas y mejores actitudes.

Al hablar de educación nos referimos al desarrollo del individuo, el cual al educarse invierte en sí mismo, incrementa su capacidad humana y las posibilidades que tiene como productor. Además comprende el desarrollo íntegro del hombre en toda la formación de su personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir).

El desarrollo del personal comienza con el programa de orientación y continúa durante todos los años laborales del individuo.

Después de haber establecido los objetivos, pueden crearse y mejorarse los programas apropiados de desarrollo, es importante evaluar los resultados con los objetivos en relación al desarrollo del personal.



Como podemos observar, el cuadro muestra la finalidad e importancia de administrar los recursos humanos de una manera eficaz dentro de una empresa y una sociedad.

## 1.2. OBJETIVOS DE LAS ORGANIZACIONES EN MATERIA DE --- RECURSOS HUMANOS.

Los objetivos están destinados a dar a las organizaciones y a sus miembros, las direcciones y propósitos de la misma.

Los objetivos de la Organización deben estar relacionados entre sí y apoyarse mutuamente, de no ser así algunas unidades de ésta pueden buscar sus objetivos individuales perdiéndose así la unidad como empresa.

En materia de recursos humanos, los objetivos de la misma deben dar pie a las características específicas que necesita de su personal, inclusive en términos cuantitativos, previniendo también los cambios en relación a fuerza de trabajo, ya que en base a estas nece-

sidades, podrán establecerse los objetivos de la administración de recursos humanos, es decir, lo que se pretende lograr a través de las habilidades, organización y dirección del elemento humano, ya que como se ha dicho, éste representa la vida y fuerza de la organización por lo que debe brindársele un especial cuidado, de tal forma que la empresa plantee sus objetivos:

- A) De manera realista para el desarrollo de los empleados.
- B) Que la misma organización aliente a su personal a que éste cree sus propios objetivos de capacitación.
- C) Que sean unificables los objetivos individuales a los de la organización.
- D) Que sean mensurables y cuantificables.
- E) Que se mencionen claramente y por escrito.
- F) Los objetivos de toda empresa bancaria deberán -- ser revisados frecuentemente, ya que las orga--

nizaciones están en modificación constante y se dan cambios resultantes de los factores ambientales internos y externos, de la tendencia de la -- dirección, el rendimiento de la sociedad, etc., -- por lo que deberán ajustarse o confirmarse constantemente.

Para la determinación de los objetivos en Recursos Humanos, resulta indispensable la planeación de -- los mismos, ya que a través de ésta se predice la oferta y demanda futura de empleados con el perfil idóneo. Esta permitirá a la empresa:

- Mejorar la utilización de sus recursos humanos.
- Adecuar eficientemente las actividades del personal con los objetivos futuros de la organización.
- Ampliar la información de administración de personal, para ayudar a otras actividades de personal.

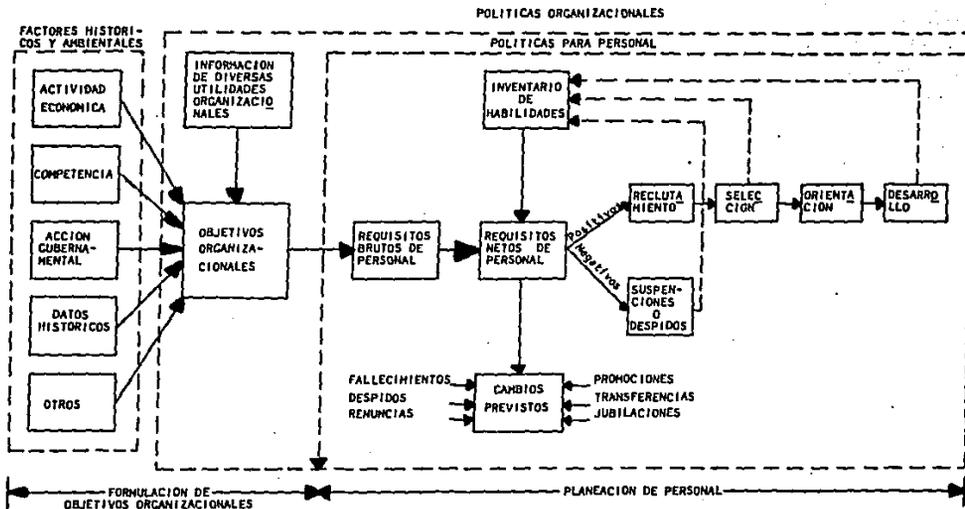
Las políticas organizacionales delinean las reglas básicas y definen los límites dentro de los cuales se deben formular los objetivos y debe funcionar la pla--

neación de personal.

Si los requisitos son positivos, la empresa implementa los procesos de reclutamiento, selección, entrenamiento y desarrollo. Si los requisitos son negativos se deben efectuar los ajustes necesarios.

La planeación es un proceso continuo, el cual debe evaluarse constantemente según cambien las condiciones, como puede apreciarse en el esquema de la página siguiente.

PROCESO CONTINUO DE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS



### ENFOQUE PARTICULAR DEL SEMINARIO.

#### 1.3. METODOLOGIA PARA LA PLANEACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL.

Actualmente las organizaciones han comprendido -- que para incrementar su productividad deben contar con recursos humanos que tengan cada día mayor potencial; para lograr esto han empezado a preocuparse por pla--near que su capital humano se vaya desarrollando, esto es, que incremente sus conocimientos y habilidades, mejore sus actitudes, conozca la nueva tecnología y que esto lo lleve a mejorar su calidad y desempeño en su trabajo.

Es así que podemos afirmar que la Planeación de Recursos Humanos es el proceso mediante el cual una organización se asegura de que tiene el personal adecuado, en el momento adecuado y en el lugar adecuado, para lograr los resultados deseados.

Asimismo, cabe señalar que el desarrollo es el -- proceso de ayuda a los trabajadores a alcanzar un ni--

vel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de la organización.

El desarrollo de los recursos humanos ha llegado a ser recientemente vital para el éxito de las organizaciones modernas debido a que los rápidos cambios en la tecnología requieren que el personal posea el conocimiento y la habilidad necesarios para enfrentarse a los nuevos procesos y técnicas que se introduzcan.

El crecimiento de las organizaciones y de sus estructuras están cambiando, requieren que su personal esté preparado para ocupar nuevos puestos y adquirir mayores responsabilidades. Estos objetivos pueden alcanzarse a través de los programas de desarrollo.

Así, el desarrollo de los recursos humanos en una organización permitirá que no se dependa de una contratación externa, sino cubrir las vacantes con el personal interno, lo cual motiva a los empleados, ya que al obtener una transferencia o promoción, se dan cuenta de que pueden realizar una carrera dentro de la institución y no limitarse a un puesto. Es por esto -

que al desarrollar y lograr su motivación la organización incrementará su productividad, y asimismo, enfrenará problemas como son:

- La Rotación del Personal:

Al desarrollar al personal se está previendo el no tener problemas para reemplazar a un elemento cuando éste sale de la Institución, sobre todo, cuando se trata de puestos de mayor jerarquía o especialización.

- Efectos de la Curva del Olvido en la Actualización Técnica de los trabajadores.

Es muy fácil que en una persona disminuya el grado de dominio en los conocimientos que le permitan tener un rendimiento adecuado en su puesto, sobre todo cuando se trata de funciones muy especializadas. De ahí que es muy necesario que los trabajadores estén en un entrenamiento continuo que les ayude a mantenerse actualizados.

Para llevar a cabo el desarrollo de sus recursos humanos, la organización deberá realizar una planeación

basada en las necesidades y objetivos, y para ello se deberá realizar un programa de desarrollo que contemple aspectos como:

- 1.- Establecer los objetivos del programa; al establecer los objetivos que pretende alcanzar el programa de desarrollo, se deberá cuidar que éstos sean realistas y que vayan de acuerdo tanto con los intereses del personal como de la institución.
- 2.- Adecuar los programas de desarrollo de acuerdo a las deficiencias que presenta el personal y así prepararlos para enfrentar eficientemente sus actividades.
- 3.- Dar al personal retroalimentación sobre sus fuerzas, habilidades, destrezas y deficiencias que demostraron sobre las diferentes actividades del programa.
- 4.- Enfrentar al personal a casos prácticos durante el programa, para que tengan la oportunidad de intercambiar experiencias y puntos de vista al estar solucionando estos casos.

- 5.- Considerar que se evaluarán los resultados para ver si se cumplieron los objetivos.

El proceso que se contempla dentro de un Programa de Desarrollo, es el siguiente:

**Primera Etapa:**

**Inducción.** En esta etapa se proporciona al nuevo trabajador información sobre la organización, de su área y puesto, lo cual deberá ser realizado tanto por el área de Recursos Humanos como por el jefe inmediato del nuevo trabajador.

Dependerá mucho de esta primera impresión de la institución, la actitud que el trabajador asuma en su nuevo trabajo. Los puntos básicos que se deberán cubrir durante la inducción son:

- Dar la bienvenida a los nuevos trabajadores y hacerlos que se sientan parte de la Institución.
- Familiarizarlos con los objetivos, ideología, historia, estructura, servicios e instalaciones de -

la organización.

- "Comunicar información básica: políticas, procedimientos, reglas, prestaciones y períodos de pago.
- Presentar las tareas y responsabilidades de sus puestos"(1).

Para realizar una inducción completa y adecuada - es recomendable utilizar una lista de comprobación que contenga todos los aspectos que se deben cubrir en la inducción del nuevo empleado.

#### Segunda Etapa:

Programas de Entrenamiento. Para un mejor rendimiento de los empleados en su puesto se deberá vigilar que éstos cuenten con los conocimientos, habilidades y destrezas actualizados o buscar que los actualicen por medio de programas o cursos de entrenamiento.

Para diseñar los programas de entrenamiento más -

---

(1) Byars, Lloyd L. Administración de Recursos Humanos (Conceptos y Aplicaciones) 1a. Ed., México, Ed. Interamericana, --- 1982, pág. 169

adecuados a los objetivos del personal, así como de la organización se deberán seguir las siguientes etapas:

- A) Realizar un diagnóstico de las necesidades de entrenamiento que presenta el personal, lo cual permite determinar si los problemas existentes se pueden resolver por medio de la capacitación así como saber qué tipo de necesidades de entrenamiento presenta el personal.

Para realizar este diagnóstico se puede usar: cuestionarios o entrevistas, descripciones de puestos, encuestas de actitudes, entrevistas de salida o evaluación del rendimiento.

- B) **Objetivos del Programa de Entrenamiento.** Una vez determinadas las necesidades de capacitación que presenta el personal, se podrá determinar cuáles son los objetivos que pretende alcanzar el programa de entrenamiento y que permitirá que los trabajadores desempeñen mejor las funciones de su puesto.

- C) **Determinación de la metodología a utilizar.** De

acuerdo a los objetivos que se establecieron para cubrir las necesidades de capacitación, se escogió el método más adecuado para alcanzar estos objetivos. "Existen varios métodos de capacitación como: los informativos, audiovisuales de participación de grupo, o los destinados al cambio y --- orientación de actitudes". (1)

- D) Motivación hacia el entrenamiento. Este punto -- más que una etapa es una consideración especial - pero que, sin embargo, es muy importante que sea - tomada en cuenta para el éxito del programa de en - trenamiento. "Es muy importante que las personas que se encuentren en entrenamiento estén lo suficien- - temente motivadas para reconocer la necesidad de adquirir nueva información o de contar con nue - - vas habilidades" (2). Esto será posible si se - les comunica a los empleados que la adquisición - de nuevos conocimientos, habilidades o destrezas-

---

(1) Silíceo A., Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal, - 2a. Ed, México, Ed. Limusa, 1982, pág. 73.

(2) Chruden, Herbert J.; Sherman, Arthur W., Administración de - Personal, 6a. Ed., México, Ed. CECSA, 1980, pág. 204.

les permitirá: tener mayor seguridad en su puesto, oportunidades de promociones o transferencias, mayores ingresos, así como reconocimientos y autorrealización.

- E) Retroalimentación. Este punto ayudará en gran parte a conservar la motivación del personal durante el curso de capacitación. "Cuando a una persona en entrenamiento se le informa sobre sus adelantos, comparándolos con los objetivos, le ayuda a fijarse metas en relación a lo que queda por aprender. Este proceso de analizar los adelantos y establecer nuevas metas, permite mantener la motivación e incrementar el aprendizaje" (1).

Un instrumento que puede ser utilizado durante esta etapa es la Curva de Aprendizaje, que como su nombre lo indica es una curva en la que se plasman los resultados de una persona en entrenamiento y esto permite proporcionarle información sobre sus adelantos.

#### Tercera Etapa:

- (1) Byars, Lloyd L; Rue, Leslie W. Administración de Recursos Humanos (Conceptos y Aplicaciones, 1a.Ed., México, Ed. Interamericana, 1982, pág. 176.

Evaluación de los Programas de Entrenamiento. Como todo proceso de administración de personal, es muy importante evaluar los resultados obtenidos para determinar la efectividad que tuvo el programa de entrenamiento, y para ello se deberán comparar los resultados obtenidos con los objetivos establecidos.

Sin embargo, la evaluación no sólo se deberá realizar al finalizar el programa, sino también durante su desarrollo; es recomendable aplicar una evaluación al iniciarse el curso para conocer el dominio que tiene el grupo sobre los temas que se tratarán, después se deberán aplicar una o varias evaluaciones durante el curso, para apreciar el grado de avance del grupo, y, por último, se aplicará una evaluación al finalizar el curso y así conocer el grado de aprendizaje que alcanzó el grupo.

Estos resultados permitirán analizar si se alcanzaron los objetivos tanto individuales como grupales.

Es muy importante tomar en cuenta que el proceso de evaluación no termina en este momento, sino que una vez terminado el programa se deberá dejar pasar un ---

tiempo y enseguida realizar la siguiente Etapa de Evaluación, que es el Seguimiento, el cual consiste en -- comprobar que los conocimientos, habilidades o destrezas que los individuos aprendieron en el curso, los -- apliquen en su trabajo, lo cual servirá para comprobar que los temas tratados en el curso eran los adecuados -- para subsanar las necesidades que presentaban los empleados.

Una herramienta muy importante para esta etapa es la Evaluación del Rendimiento, la cual reflejará cada -- determinado periodo cuáles son las deficiencias que -- presenta el individuo, o si ya las superó después de -- recibir la capacitación correspondiente.

#### 1.4. HERRAMIENTAS QUE SE UTILIZAN EN LOS PLANES DEL DE SARROLLO DEL PERSONAL.

##### A) Inventario de Recursos Humanos.

Toda organización necesita saber con qué clase de personal cuenta, qué capacidad, qué experiencia, -- potencialidades y habilidad tiene para realizar -

otro tipo de labores y de diferentes responsabilidades.

Es así que el Inventario de Recursos Humanos nos permite:

- Establecer los recursos disponibles a lo que se puede requerir en fechas futuras, de acuerdo a las necesidades establecidas.
- Appreciar la capacidad existente, diferenciando entre la carencia actual e identificando las necesidades inmediatas.
- Efectuar un control del personal que se tiene disponible.
- Determinar el ritmo y dirección del desarrollo individual, y la acción necesaria para lograrlo.
- Fijar las pérdidas en recursos humanos.
- Detectar los problemas existentes o que puedan surgir ya sea por la mezcla del personal o por la pérdida del mismo a nivel supervisión.

- Observar cómo se está desempeñando la gente en su trabajo.
- Identificar al personal potencialmente capaz de asumir mayores responsabilidades.
- Poder efectuar una tarea correctiva a una falla o aprovechar una cualidad.
- Establecer una base firme para mejorar el rendimiento del personal.

#### B) Evaluación del Desempeño.

Es el proceso mediante el cual las organizaciones analizan la efectividad del trabajo y de las aportaciones de su personal en la realización de sus funciones. Suministra información de gran utilidad para la toma de decisiones concernientes a las compensaciones, la promoción y transferencia, la capacitación, el desarrollo y la orientación de carreras. Es así que la evaluación del desempeño sirve como verificación de control de calidad sobre el rendimiento de los empleados y el Departamento de Recursos Humanos.

**Usos:**

- **Mejoramiento del rendimiento.** La retroalimentación del rendimiento permite a los empleados, gerentes y especialistas de personal, intervenir -- con acciones correctivas para mejorar el desempeño.
- **Ajustes de Compensaciones.** Ayuda a los encargados del Departamento de Personal a determinar quiénes deben recibir los aumentos de sueldo.
- **Decisiones de Colocación.** A menudo los ascensos son una recompensa por el rendimiento del pasado.
- **Necesidades de Capacitación y Desarrollo.** Un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación. De igual manera, el buen desempeño puede - indicar potencial desaprovechado que se debería - desarrollar.
- **Planeación y Desarrollo de Carreras.**
- **Deficiencias en el proceso de cobertura de empleados.** Un buen o mal rendimiento implica puntos --- fuertes y débiles en los procedimientos de cober-

tura de vacantes.

- "Inexactitudes de la Información. Un mal desempeño puede indicar errores en la información de análisis de empleos, los planes de Recursos Humanos, etc.
- Desafíos Externos. En ocasiones el desempeño se ve afectado por factores situados fuera del ambiente de trabajo, como asuntos familiares, financieros, de salud o personales." (1)

La Evaluación del Desempeño debe estar basada y relacionada con el trabajo, ser práctica, tener normas y usar medidas confiables, así, también se debe considerar que todo empleado va desarrollando sus capacidades y aumentando sus atributos, en diferentes velocidades, por lo que es necesario hacer de la evaluación algo dinámico que permita evaluar periódicamente la evolución de los individuos, ésta debe reflejar los casi imperceptibles cambios de los mismos.

---

(1) Werther, William; Davis, Keith. Dirección de Personal y de Recursos Humanos, 1a. Ed. México, Ed. Mc Graw Hill, 1982, --- pág. 265

### C) Planeación de Carreras.

La planeación de carreras ayuda a los individuos a ver las oportunidades disponibles en relación a sus habilidades. Desde el punto de vista de la organización, la planeación en la carrera reduce los costos debido al cambio de empleados.

La responsabilidad de planear la carrera recae en el individuo, ya que éste sabe lo que realmente desea alcanzar y, esto, requiere de un esfuerzo consciente por parte de él y de la institución, ya que ésta crea y comunica las posibilidades en lo que se refiere a este plan dentro de la empresa. La organización debe orientar al empleado sobre los caminos que puede seguir para lograr el nivel deseado.

Es por esto que debe producirse un esfuerzo combinado del individuo y la organización, pues el individuo hace la planeación y la organización proporciona la orientación y los recursos necesarios.

Pero el simple hecho de planear una carrera no ga

rantiza el éxito; se requiere de un mayor rendimiento, experiencia y preparación.

#### 1.5. METODOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL.

Los métodos de Evaluación del Desempeño que se -- han desarrollado y se usan con mayor frecuencia, son -- los siguientes:

##### A) Evaluación de Ensayo.

El método de Evaluación de Ensayo consiste en que el evaluador escriba una serie de enunciados sobre las potencialidades, debilidades, rendimiento anterior y potencial de promoción. El problema mayor en estas evaluaciones es su longitud y contenido, los cuales pueden variar considerablemente, dependiendo del evaluador, ya que una persona puede escribir una larga declaración sobre el potencial de logro del individuo y comentar poco sobre su rendimiento anterior; asimismo, podrá haber otra persona que escriba sólo un breve reporte sobre el trabajo del individuo. Es por esto que las --

evaluaciones de ensayo son difíciles de combinar o comparar.

B) Escala Gráfica de Clasificación.

Por medio de esta técnica, el evaluador valora al individuo según factores como iniciativa, confiabilidad, disposición a cooperar, actitud y cantidad de trabajo.

Con frecuencia se argumenta que es inadecuado su uso, ya que muchos evaluadores tienden a valorar arriba del promedio, sin embargo, este método proporciona datos comparativos sobre los individuos y no es costoso su desarrollo.

C) Revisión de Campo.

Este método consiste en que un especialista en Recursos Humanos se reúna con grupos de evaluadores y delimiten en conjunto los estándares de clasificación. Esto reduce los prejuicios de los dos métodos anteriores, sin embargo, requiere de una gran inversión de tiempo.

D) Lista de Comprobación.

El evaluador en este método, simplemente registra y no evalúa, ya que es una serie de preguntas sobre la conducta del empleado. El evaluador no conoce la puntuación de las preguntas y es por ello que se preparan listas por separado.

E) Clasificación de Selección Forzosa.

En este método el evaluador describe al individuo que está evaluando, de acuerdo a una selección -- que hace de los enunciados que aparecen en toda la evaluación, desconociendo la puntuación de cada enunciado. Se considera un método muy costoso y la clasificación tiene mucho que ver con el criterio muy personal de cada evaluador.

F) Evaluación por Incidente Crítico.

En este método el evaluador debe registrar continuamente los incidentes que ejemplifican la conducta positiva o negativa de la persona que se evalúa.

La desventaja de este método es que el evaluador debe apuntar los incidentes regularmente, lo que constituye una carga que requiere de mucho tiempo, sin embargo, da la oportunidad a la persona que se evalúa de manifestar su punto de vista sobre las circunstancias del incidente.

G) Estándares de Trabajo.

En este método se establecen estándares de producción, por lo cual se usa para empleados de niveles jerárquicos bajos, ya que se puede basar en la producción promedio de un grupo de trabajo. La ventaja de este método es que la revisión del desempeño se basa en factores que son más objetivos que los de otros métodos, sin embargo, su gran desventaja es su falta de comparabilidad, ya que al evaluar a las personas con estándares de trabajo diferentes se crean problemas cuando las promociones e incrementos de sueldos se hacen en base a la comparación.

H) Administración por Objetivos.

Este método suele aplicarse al personal profesio-

nal y gerencial y, se basa en la conversión de -- los objetivos de la organización en objetivos para los individuos, utilizando para ello el método llamado en "cascada", el cual consiste en: (1)

1. El proceso de establecimiento de objetivos comienza en la cima con un enunciado claro y conciso del objetivo central de la empresa.
2. Se elaboran objetivos de la organización a largo plazo, en base a lo anterior.
3. Las metas a largo plazo conducen al establecimiento de objetivos de rendimiento a plazo menor para la organización. Cuando se les unen a un lapso específico, como un año, estos objetivos de rendimiento o desempeño se convierten en la base como la parte integral de los objetivos del jefe ejecutivo y del personal gerencial de nivel superior.
4. Se derivan objetivos para cada división o departamento.

---

(1) Byars, Lloyd L.; Rue, Leslie W. Administración de Recursos Humanos (Conceptos y Aplicaciones), 1a. Ed. Ed. Interamericana, 1982, pág. 176.

5. Se establecen objetivos para las diversas unidades en las divisiones o departamentos principales.

6. El proceso sigue descendiendo por la jerarquía de la organización.

Al establecer objetivos para gerentes o profesionales, se suelen tratar las siguientes áreas del desempeño:

Tareas y responsabilidades sistemáticas, resolución de problemas, proyectos innovadores y desarrollo personal. Para que este método produzca buenos resultados deben cumplirse tres requisitos mínimos. Estos son:

- a) Los objetivos individuales se establecen conjuntamente entre el subordinado y el superior.
- b) Las evaluaciones se basan en los resultados (objetivos).
- c) Se evalúa en forma periódica y regular a las personas. Si no se cumplen los requisitos mínimos - el sistema puede fracasar.

## 1.6. HERRAMIENTAS QUE SE UTILIZAN PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL.

Toda empresa o institución está interesada por medir de alguna manera objetiva y real el cumplimiento eficiente de las funciones y responsabilidades asignadas a cada uno de sus empleados, ya que esto es de vital importancia para el logro de los objetivos de la organización. Actualmente esto se hace por medio de la Evaluación del Desempeño del Personal, la cual algunos autores la definen como sigue:

El Dr. Fernando Arias Galicia dice: "La Evaluación del Desempeño del Personal sirve para medir la ejecución, comparándola con los estándares o normas y así establecer las correcciones necesarias" (1).

Chruden y Sherman opinan: "La Evaluación del Desempeño ocurre ya sea que exista o no un programa formal, ya que los supervisores siempre están observando la forma en que los empleados están desempeñando sus funciones y se están formando impresiones acerca de su

---

(1) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, 10a. Ed. México, Ed. Trillas, 1980. - pág. 329.

valor relativo para la organización. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la Evaluación del Personal. Los pasos para un programa de Evaluación del Desempeño son: (1)

1. Formular los requisitos de desempeño. En otras palabras, determinar lo bien que se espera que el empleado desempeñe sus obligaciones.
2. Discutir los requisitos de desempeño con el empleado y ajustarlos según sea necesario.
3. Observar lo que está haciendo el subordinado.
4. Evaluar su desempeño comparándolo con los requisitos.
5. Comentar la evaluación con el empleado.
6. Tomar la acción adecuada.

---

(1) Chruden, Herbert J.; Sherman, Arthur W. Administración de Personal, 6a. Ed. México, Ed. CECSA, 1980, pág. 239.

William B. Werther Jr. y Keith Davis opinan: "La Evaluación del Desempeño es el proceso mediante el cual las organizaciones miden el desempeño de sus empleados en el trabajo" (1).

Edwin B. Flippo menciona: "La Evaluación del Desempeño debe tender a evaluar lo que la persona hace y no lo que la persona es. Esto dará como resultado una apreciación de la iniciativa y personalidad del individuo, así como su capacidad para trabajar" (2).

Lyman Porter y Edwar Lawler nos hablan de los siguientes conceptos: "La Evaluación, es hacer una valoración a partir de cierta información, desprendida directa o indirectamente de la realidad" (3). El desempeño es el efecto neto del esfuerzo de una persona según se ve modificado por sus habilidades y rasgos y -- por la forma que percibe su papel.

(1) Werther, William; Davis, Keith. Dirección de Personal y de Recursos Humanos, 1a. Ed. México, Ed. Mc Graw Hill, 1982. p.264

(2) Flippo B., Edwin. Principios de Administración de Personal, 1a. Ed., México, Ed. Mc Graw Hill, 1982, pág. 230.

(3) Byars, Lloyd L.; Rue, Leslie W. Administración de Recursos Humanos (Conceptos y Aplicaciones, 1a. Ed. México, Ed. Intera-mericana, 1982. pág. 342.

**Esfuerzo:** Es la cantidad de energía física-mental o de ambas formas, que gasta una persona en su trabajo.

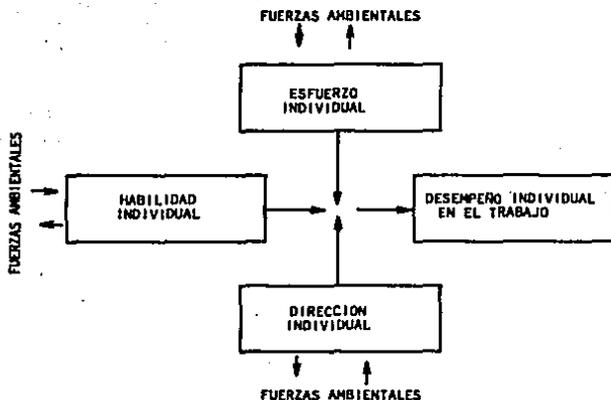
Las habilidades y rasgos son características personales que entran en juego en el rendimiento de una persona, las formas en que sus esfuerzos en su trabajo deben ser dirigidos, constituyen las percepciones en el papel. Así pues, el tipo de desempeño que logran los sujetos varían según sus esfuerzos, habilidades y rasgos en la dirección en que se aplican éstos.

Se requiere un nivel mínimo de aceptabilidad en estas áreas para lograr un nivel satisfactorio de desempeño.

Las fuerzas ambientales son aquellas fuera del control de un individuo, que pueden influir sobre su desempeño. Algunos factores ambientales comunes que influyen en el desempeño individual son: equipo, materiales, supervisión, capacitación, políticas, estructura organizacional, educación, momento, etc.

Los factores que influyen en el desempeño indivi-

dual son: esfuerzo individual, habilidad, dirección y fuerzas ambientales, como se puede apreciar en el siguiente cuadro:



Por lo tanto, podemos concluir que la Evaluación es un medio de control con respecto al desempeño y productividad de los recursos humanos, al grado en que lo gran sus tareas en el trabajo y la eficiencia con que las realizan. Y es, así, que la Evaluación del Desempeño es una herramienta que tiene como base proporcionar información que sirva de fundamento en la toma de decisiones, sobre la administración de los Recursos Huma-

nos, tanto para la empresa como para el supervisor, y --  
asimismo es una retroalimentación al trabajador sobre  
su actuación laboral.

La Evaluación del Desempeño se distingue de otros  
tipos de valoración por su objetividad, ya que en el -  
desempeño de una tarea se presentan una variedad de cir--  
cunstancias que pueden ser fácilmente medibles, y aun--  
que también se presentan situaciones que no tienen re-  
ferencia cuantitativa, se delimitan las funciones y se  
construyen los instrumentos y técnicas para enriquecer  
la información que se quiere obtener.

La Evaluación del Desempeño analiza un campo más  
concreto de la actividad humana: la realización de un  
trabajo, y es por esto que cuando una persona tiene a  
su cargo otros individuos deberá determinar la vali--  
dez, consistencia y objetividad de sus juicios y la a-  
plicación que haga de sus conclusiones.

Los requisitos indispensables para una adecuada -  
evaluación del desempeño son:

1. Que exista objetividad por parte de la persona --

que juzga el desempeño, y esto es, que el criterio para evaluar sea independiente de los prejuicios, intereses o preferencias que se tengan hacia cada persona.

2. Que exista validez, que sea lo más fielmente posible a la realidad la apreciación de cada persona en su trabajo.
3. Que se dé confiabilidad a los juicios emitidos en cada concepto.

Asimismo "en cualquier proceso de Evaluación es importante considerar la base contra la cual se compara a los individuos, o sea, los estándares de trabajo o criterio de ejecución satisfactoria. Si bien cada persona que está conduciendo una evaluación tiene cierto estándar o guía contra el cual hace comparaciones, estos estándares o criterios deben ser seleccionados previamente sobre la base del estudio y el conocimiento de los requerimientos de un puesto" (1).

---

(1) Chruden, Herbert J.; Sherman, Arthur W. Administración de Personal, 6a. Ed. México, Ed. CECSA, 1980, pág. 242.

Estos estándares o normas de desempeño no se establecen arbitrariamente, sino que se hace en base al análisis de puestos, en los estudios de tiempos y movimientos, y en los últimos años, se emplean con mayor frecuencia el establecimiento de objetivos.

También es muy importante para una Evaluación del Desempeño del Personal considerar que el papel del supervisor o evaluador es decisivo en este proceso, ya que debe dedicar tiempo y atención a la misma, para obtener los datos y parámetros suficientes que lo auxilian a realizar la calificación lo más objetivamente posible, por lo que el evaluador debe de:

1. Tener contacto directo y frecuente con la o las personas a las que evaluará.
2. Tomar en cuenta al evaluado y orientarlo para determinar la calificación de cada uno de los factores. Esta actitud auxilia para:
  - Mejorar el flujo de información.
  - Conducir al subordinado a tomar personalmente -

los problemas y concientizarse acerca de su actitud y de su trabajo.

- Mejorar la motivación mediante la participación.

3. Evitar errores que desvían la calificación como:

- Error de imagen. El supervisor permite que un aspecto del carácter humano o del desempeño del evaluado influyan en la evaluación.
- Tendencia central. El evaluador tiende a calificar todos o casi todos los factores del instrumento, con un criterio promedio para evitar el conflicto consigo mismo, cuando tiene dudas o no quiere esforzarse para realizar adecuadamente la evaluación.
- Errores constantes. Esta tendencia se puede inclinar hacia altas o bajas calificaciones dependiendo del estilo de mando del supervisor.
- Los prejuicios. Juzgar a los evaluados por: su-

sexo, color de piel, religión o procedencia. Dar preferencia a los que tienen mayor antigüedad, dejarse llevar por el desempeño actual, olvidando los últimos seis meses.

#### IMPORTANCIA DE LA ENTREVISTA DENTRO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL.

Tomando en cuenta que la Entrevista dentro de la Evaluación del Desempeño es de suma importancia, hemos decidido analizar ampliamente esta técnica que se utiliza ya dentro del procedimiento que propondremos más adelante.

#### Concepto.

La Entrevista de Evaluación es una forma estructurada de comunicación interpersonal, que tiene por objeto explorar con el empleado su desempeño presente y -- las áreas de posible mejoramiento y proporcionar la -- oportunidad de identificar y comprender los sentimientos y actitudes del empleado plenamente.

Se desarrolla en sesiones de revisión del rendi--

miento que proporciona a los empleados retroalimentación sobre su rendimiento en el pasado o su potencial futuro.

### Función.

La función que persigue la Entrevista en la Evaluación del Desempeño del Personal es la de diagnosticar los problemas, las necesidades, los obstáculos y las actitudes que el empleado haya manifestado en el desempeño de su trabajo.

### Fases de la Entrevista.

El procedimiento recomendable para la realización de la entrevista consiste en los siguientes pasos:

- Preparación de la entrevista.
- Rapport.
- Realización.
- Cierre.

- Resumen.

A) Preparación de la Entrevista.

Consiste en precisar con exactitud lo que se desea obtener y preparar una guía para la conducción de la misma.

En la Entrevista de la Evaluación del Desempeño del Personal de la Institución, se pretende obtener:

A.1) Una descripción hecha por el empleado de las principales funciones que él considera realizar, a fin de que el jefe la compare con las del puesto e infiera si los esfuerzos del empleado se han encauzado en la dirección adecuada.

A.2) Tipo y nivel de logros obtenidos según el empleado en el desempeño de sus funciones, esto servirá para que el jefe centre al subordinado sobre los aspectos convenientes de su rendimiento y los estimule.

A.3) Obstáculos o condiciones externas que ha en-

frentado el empleado en el desempeño de sus funciones.

El beneficio para el jefe consiste en conocer las circunstancias ajenas al individuo que afectan su rendimiento y poder buscar la forma de ayudarlo a vencer dichos obstáculos.

A.4) Problemas provocados por la conducta del empleado en la realización de sus funciones. En este sentido, se pretende que el jefe explore las necesidades individuales de desarrollo más que censurar la conducta del subordinado, estableciendo conjuntamente planes de mejora personal.

A.5) Descripción y ejemplificación de la conducta del empleado en relación a los factores evaluados, primero por el propio empleado con la posterior retroalimentación del jefe.

Es conveniente que el supervisor permita la libre expresión del subordinado brindándole apoyo y comprensión. Conviene que describa y dé ejemplos de situaciones, no que califique su personalidad o la etiquete.

A.6) Fijación conjunta de los objetivos laborales mensurables, realistas y alcanzables en seis meses, que permitan al supervisor comparar y evaluar al empleado de una manera objetiva y precisa. Es recomendable que se involucre al subordinado tanto en la fijación como en el logro de los objetivos.

A.7) Conocimiento de los sentimientos y actitudes del personal con respecto a la evaluación, mediante un diálogo, ello a fin de ventilar expectativas, deseos o temores ocultos que bloqueen la comunicación entre jefe y subordinado.

B) Rapport.

Es el rompimiento del hielo, es decir, el establecimiento de un ambiente de confianza y cordialidad basado en la aceptación del interés en un objetivo común y de mutuo beneficio. El jefe o bien, el subordinado, pueden establecer o iniciar el rapport mediante un diálogo acerca de cualquier tema ocasional o de interés para ambos.

C) Realización.

Depende de los pasos anteriores, al grado de que si no está preparada o si no tiene la buena disposición del entrevistado, no debe llevarse a cabo.

Existen técnicas de apoyo a esta parte de la entrevista:

- Dejar que el entrevistado establezca el rapport
- Eco.
- Silencio.
- Expresiones de aprobación.

La realización consiste en aplicar de manera flexible la guía preparada con anterioridad, procurando no perderse en temas triviales o fuera del objetivo a lograr.

1. En la realización conviene dar a conocer los objetivos de la Evaluación planteando ambos -- las normas de actuación, objetivos laborales, problemas y planes de acción.

2. Abrir el entendimiento, evitar la confrontación, procurar el acuerdo sin forzarlo. Anotar en el formato los comentarios sobre este particular.

3. Evitar una actitud defensiva bajo el comportamiento win - win (ganar - ganar), lo importante es la comunicación y el entendimiento mutuo, que ambos se encuentren en la misma posición de ganar.

D) Cierre.

Se recomienda revisar los planes de acción que se hayan fijado: cuándo, qué, cómo, con qué, etc.; - agradecer su colaboración, invitarlo a hacer su mejor esfuerzo, permitir hablar acerca de los sentimientos y actitudes generados en la evaluación.

E) Resumen.

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma deben redactarse inmediatamente después de concluida. Debe ser -- claro, concreto e inteligible.

### Tipos de Entrevista.

Se pueden clasificar en dos:

- **Dirigida:** se orienta a la investigación de hechos con fines de corroborar conocimientos, situaciones, datos o información determinada.

Cuando se tienen datos obtenidos en investigaciones anteriores se puede precisar más la información mediante preguntas directas. Ejemplo: ¿Qué logro concreto obtuvo al aplicar tal medida?

- **Libre:** se realiza a través de preguntas abiertas y se utiliza para indagar opiniones, sentimientos, pensamientos, actitudes, etc. Ejemplo: ¿Qué opinión tiene sobre este tipo de evaluaciones? -- ¿Cómo se ha sentido usted en esta evaluación?

### Métodos de Entrevistar.

Mair ha estudiado tres tipos de entrevista de valoración o apreciación designadas:

- **Diga y Venda.**

- Diga y Escuche.
- Solución del Problema.

Las habilidades que se requieren en cada una de ellas son:

- A) Diga y Venda, incluye la de persuadir a la persona para que cambie en función de la forma establecida.

Esto puede requerir el desarrollo de nuevas necesidades en la persona y el conocimiento de las -- distintas clases de incentivos que motivan a los diversos individuos.

- B) Diga y Escuche, incluye la de comunicar los puntos fuertes y débiles del rendimiento y después la de explorar meticulosamente los sentimientos del empleado en relación a la evaluación. El supervisor todavía se encuentra en el papel de juez, pero siempre escucha los desacuerdos y la conducta-defensiva sin intentar refutar ninguno de los --- enunciados.

Se supone que el liberar las sensaciones de frustración por medio de la catarsis ayudará a reducir los que sean desagradables.

- C) Solución del Problema, incluye la de escuchar, -- aceptar y responder a los sentimientos.

Se busca estimular el progreso y desarrollo del subordinado y discutiendo los problemas y las necesidades, las innovaciones, las satisfacciones y las inconformidades que haya encontrado en el desempeño de su trabajo desde la última entrevista de evaluación.

Se hace hincapié en las formas de mejorar el rendimiento futuro y no necesariamente en el rendimiento anterior del individuo. Las recomendaciones que pueden estudiarse durante la evaluación son cambiar la conducta del subordinado, diseñar de nuevo los deberes y procedimientos del trabajo, emprender un trabajo diferente y modificar el modelo de supervisión. Este método es básicamente una autoevaluación por parte del empleado, con orientación general del evaluador.

Típos de Entrevistado.

En este sentido se puede clasificar de manera --- gruesa el tipo de personas que regularmente pueden pre sentarse ante nosotros como entrevistados.

- A) El Tímido.
- B) El Agresivo.
- C) El Manipulador.
- E) El Embustero.

A) El Tímido: podemos englobar los siguientes gru--- pos: introvertidos, sumisos, sentimentales, suges--- tionables, mediocres, nostálgicos, depresivos, -- desconfiados.

La técnica para manejar a este tipo de sujetos se inicia con preguntas sobre temas triviales, a este tipo de personas se necesita que se les trate con una sonrisa y mucho afecto.

B) El Agresivo: aquí encontramos a los sarcásticos, - irónicos, cínicos, extrovertidos, autoritarios, -

impulsivos, agresivos, políticos, farsantes, auto-suficientes y sociales.

La técnica que se debe usar sería contraria de las recomendaciones del sujeto tímido. El rapport debe ser corto y en muchos casos dejar que el sujeto lo haga, se le debe conducir sutilmente.

- C) El Manipulador: en este grupo están los egocéntricos, excéntricos, creativos, flexibles, vengativos, líderes.

La técnica que se debe usar es controlar sus propias necesidades de ser adulado y no apartarse de las metas trazadas en su plan de entrevista.

- D) El Embustero: encontramos en este grupo a los maníacos, simuladores y mentirosos. La técnica fundamental para manejar a estos individuos es la confrontación. Ejemplo: si dice que sabe inglés, pedirle que lo hable.

### Cómo Resolver un Conflicto en la Entrevista de Evaluación.

En la entrevista de evaluación es factible que se presenten situaciones que provoquen conflicto entre -- las posturas del supervisor y del empleado, ello sucede cuando ambas partes ven comprometida su imagen personal y el diálogo ha desembocado en una lucha de poder, o bien porque la empatía no se logró desde el inicio o no se precisaron las normas mínimas de actuación con anterioridad.

Es conveniente que ante estas circunstancias se -- proceda a evitar la confrontación:

- A) Haciendo un resumen de las áreas de acuerdo y de desacuerdo de manera que sea comprensible para ambos el aspecto divergente.
- B) Escuchando activamente a la otra persona con una comprensión empática.
- C) Reiniciando la entrevista para que ésta sea más -- positiva.
- D) Describiendo conductas sin calificar la personalidad de ninguno. Ejemplificar casos.

- E) En lo subsecuente plantear las normas de actuación al establecer los objetivos, a fin de que para la próxima entrevista se pueda evaluar con mayor objetividad y por acuerdo.

El Sistema de Evaluación del Desempeño que tuvimos la oportunidad de diseñar y validar en Banco Sofimex, S.N.C., se apega tanto a los cánones formales de la administración profesional, así como a los requerimientos y expectativas de la Dirección de la Institución y a la cultura organizacional propia del Banco.

En los Capítulos subsecuentes, se describirán estas variables y se mostrará tanto el proceso de instrumentación del sistema como sus resultados.

**CAPITULO II.- DESCRIPCION GENERAL DE LA SO--  
CIEDAD NACIONAL DE CREDITO OB-  
JETO DE LA INVESTIGACION.**

El Banco al que nos referimos en el presente estudio, se encuentra considerado como una organización de servicio, la cual abarca el giro de las operaciones de crédito, representando así el papel de intermediario, captando por una parte recursos del público y por otra poniéndolos a disposición de terceros, quienes los requieren para beneficio de sus actividades productivas, de distribución o consumo, cumpliendo, además, con su misión social y constituyendo a la vez el factor más importante del desarrollo económico de México, canalizando el ahorro y la inversión; dentro del esquema actual de rectoría económica del Estado.

Con el objeto de introducir adecuadamente este Capítulo, describimos a continuación las funciones que son características de los Bancos mexicanos actuales; preparando así el abordamiento más específico del tema relativo a su personalidad jurídica.

Hasta el 31 de agosto de 1982 existieron instituciones privadas de crédito en México, pero el día 1° de septiembre de 1982, el entonces Presidente --- Constitucional de la República Mexicana, Lic. José López Portillo y Pacheco, en su Sexto Informe de Gobierno decretó la "Nacionalización de la Banca", --- creando dos tipos de sociedades para cumplir con la prestación del servicio de Banca y Crédito.

- A) Las Sociedades Nacionales de Crédito: que se rigen por la Legislación Bancaria integrada por: la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, Ley General de Organizaciones-

y Actividades Auxiliares del Crédito, Ley Orgánica del Banco de México y por la Ley de Sociedades de Inversión, y

- B) Las Instituciones Nacionales de Crédito regidas por: la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito.

Banco Sofimex, S.N.C. fue una Sociedad Nacional de Crédito cuyas funciones fueron las que corresponden a este tipo de organizaciones y se presentan a continuación:

I. Recibir depósitos bancarios de dinero:

- A la vista,

- De ahorro, y

- A plazo o con previo aviso.

II. Aceptar préstamos y créditos.

III. Emitir bonos bancarios.

- IV. Emitir obligaciones subordinadas.
- V. Constituir depósitos en Instituciones de Crédito y entidades financieras del extranjero.
- VI. Efectuar descuentos y otorgar préstamos o créditos.
- VII. Expedir tarjetas de crédito con base en contratos de apertura de créditos en cuenta corriente.
- VIII. Asumir obligaciones por cuenta de terceros, -- con base en créditos concedidos, a través del otorgamiento de aceptaciones, endoso o aval de títulos de crédito, así como de la expedición de cartas de crédito.
- IX. Operar con valores en los términos de las disposiciones de la presente Ley y de la Ley ---- del Mercado de Valores.
- X. Promover la organización y transformación de toda clase de empresas o sociedades mercanti--

les y suscribir y conservar acciones o partes de interés en las mismas.

- XI. Operar con documentos mercantiles por cuenta propia.
- XII. Llevar a cabo por cuenta propia o de terceros operaciones con oro, plata y divisas, incluyen do reportes sobre estas últimas.
- XIII. Prestar servicios de caja de seguridad.
- XIV. Expedir cartas de crédito previa recepción de su importe, hacer efectivos créditos y realizar pagos por cuenta de clientes.
- XV. Practicar las operaciones de Fideicomiso a que se refiere la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito y llevar a cabo mandatos y comisiones.
- XVI. Recibir depósitos en administración o custodia o en garantía por cuenta de terceros, de títulos o valores y en general de documentos mercantiles.

- XVII. Hacer servicio de caja y Tesorería relativo a títulos de crédito por cuenta de las emisoras.
- XVIII. Llevar la contabilidad y los libros de actas y de registros de sociedades y empresas.
- XIX. Desempeñar el cargo de albacea.
- XX. Desempeñar la sindicatura o encargarse de la liquidación judicial o extrajudicial de negociaciones, establecimientos, concursos o herencias.
- XXI. Encargarse de hacer avalúos que tendrán la misma fuerza probatoria que las leyes asignan a los hechos por corredor público o perito.
- XXII. Adquirirlos bienes muebles e inmuebles necesarios para la realización de su objeto y enajenarlos cuando corresponda, y,
- XXIII. Efectuar en los términos que señale la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, oyendo la opinión de Banco de México y de la Comisión Na

cional Bancaria y de Seguros, las operaciones análogas y conexas que aquella autorice.

Fuente: ¿Qué es un Banco?, Pérez Murillo, José D., Editorial y Litografía Regina de los Angeles, S.A. México, 1986.

## 2.1. PERSONALIDAD JURIDICA.

"Las Sociedades Nacionales de Crédito son instituciones de Derecho Público, con personalidad jurídica y patrimonios propios. Tendrán duración indefinida y domicilio en territorio nacional, serán creadas por decreto del Ejecutivo Federal conforme a las bases de la Legislación Bancaria" (1).

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público expide el Reglamento Orgánico de cada Sociedad en el que se establecen las bases conforme a las cuales se rige su organización y el funcionamiento de sus órganos.

"La prestación del servicio público de Banca y Crédito, así como la operación y funcionamiento de las instituciones de crédito, durante el sexenio 1982-1988,

(1) Legislación Bancaria, Capítulo I de la Organización y Funcionamiento de las Sociedades Nacionales de Crédito, Art. 9, pág. 9.

se realizó con apego a las sanas prácticas y los usos bancarios, con sujeción a los objetivos y prioridades del Plan Nacional de Desarrollo, en especial del Programa Nacional de Financiamiento al Desarrollo; procurando el logro de los objetivos siguientes:

1. Fomentar el ahorro nacional.
2. Facilitar al público el acceso a los beneficios del servicio público de banca y crédito.
3. Canalizar eficientemente los recursos financieros.
4. Promover la adecuada participación de la banca mexicana en los mercados financieros internacionales.
5. Procurar un desarrollo equilibrado del Sistema Bancario Nacional y una competencia sana entre los bancos.
6. Promover y financiar las actividades y sectores que determine el Congreso de la Unión como espe-

cialidad de cada Sociedad Nacional de Crédito, como organismos de desarrollo". (\*)

Las Sociedades Nacionales de Crédito formulan --- anualmente sus programas financieros y presupuestos generales de gastos e inversiones, y las estimaciones de ingresos, mismos que deben someterse a la aprobación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para los efectos legales correspondientes.

El capital de las sociedades nacionales de crédito está representado por títulos de crédito que se rigen por las disposiciones aplicables de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito; dichos títulos se denominan Certificados de Aportación Patrimonial, son nominativos y se dividen en dos series: la serie "A" - que representa en todo tiempo el sesenta y seis por ciento del capital de la sociedad, que sólo podrá ser suscrita por el Gobierno Federal; y la serie "B" que representa el treinta y cuatro por ciento restante.

El capital social de las sociedades nacionales de crédito puede ser aumentado o reducido a propuesta del

---

(\*) Fuente: Artículo Tercero del Título Primero del Servicio de Banca y Crédito de la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito.

Consejo Directivo, por acuerdo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, debiendo escuchar la opinión del Banco de México y de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

"La administración de las sociedades nacionales de crédito está encomendada a un Consejo Directivo y a un Director General en sus respectivas esferas de competencia" (1).

## 2.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

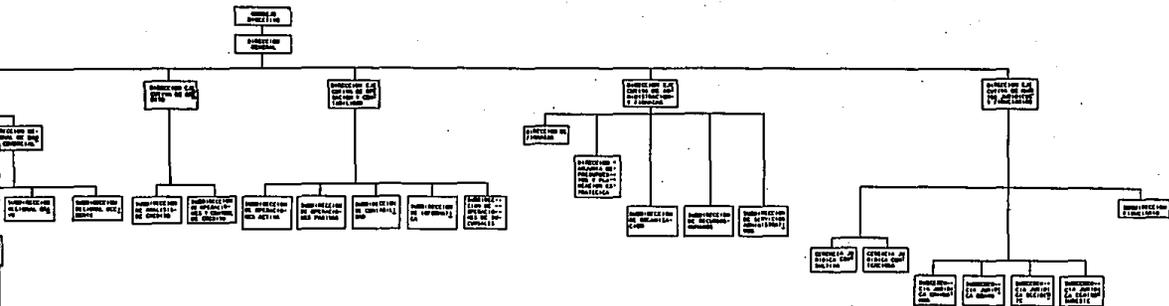
La estructura orgánica del Banco fue producto de las necesidades presentadas a través de su desarrollo, en las diferentes áreas sustantivas, áreas de apoyo y regiones de Banca Comercial que la conformaron.

El organigrama general de la institución puede -- ser apreciado en la página siguiente.

---

(1) Legislación Bancaria, Artículo 18, pág. 13





ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

A continuación se presenta la descripción de la estructura general del Banco en los momentos de la aplicación de la Evaluación del Desempeño de su personal:

1. Consejo Directivo. "Está integrado por no menos de 9 ni más de 15 consejeros propietarios y sus respectivos suplentes. Será presidido por el titular de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público o por la persona que éste designe dentro de los consejeros de la Serie "A". Los consejeros que representan a la Serie "A" de Certificados de Aportación Patrimonial serán designados por el Ejecutivo Federal a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. La propia Secretaría fijará las bases para establecer la participación de los titulares de la serie "B". (\*)
2. Dirección General. Tuvo como objetivo optimizar la calidad y productividad de los recursos patrimoniales, financieros, materiales, tecnológicos y humanos de la Institución para lograr el cumplimiento de su misión institucional como organismo componente del Sistema Bancario Nacional.
3. Dirección Ejecutiva de Auditoría. Cuya función radicó en garantizar un control interno eficiente de la operación general de las áreas, regiones, centros de servicio y sucursales que integraron la estructura de la Institución. De esta Dirección dependieron a su vez:
  - 3.1. La Subdirección de Auditoría en México.
  - 3.2. La Subdirección de Auditoría Región Chihuahua.

(\*) Art. 21 del Título Primero del Servicio Público de Banca y Crédito de la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito.

4. Dirección Ejecutiva de Banca Comercial. La finalidad de esta Dirección fue la de lograr el cumplimiento de las metas de penetración en el mercado y de captación de recursos.

Dependían directamente de esta Dirección dos Direcciones Regionales de Banca comercial de la siguiente forma:

- 4.1. La Dirección Regional de Banca Comercial -- (Centro), de la cual a su vez dependían:

4.1.1. Subdirección Regional Zona Metropolitana.

4.1.2. Subdirección Regional Centro Sureste.

- 4.2. Dirección Regional de Banca Comercial (Norte), de la cual a su vez dependían:

4.2.1. Subdirección Regional Chihuahua, con su correspondiente Subdirección Administrativa Regional Chihuahua.

4.2.2. Subdirección Regional Bravo.

#### 4.2.3. Subdirección Regional Occidente.

5. Dirección Ejecutiva de Crédito. Su objetivo consistió en incrementar la productividad de los recursos captados por el área de Banca Comercial, - mediante su colocación tanto en el financiamiento de proyectos de beneficio e impacto social, operados por la Administración Pública, como en el impulso a negocios rentables para el cliente y para la propia institución.

De esta Dirección dependieron:

##### 5.1. Subdirección de Análisis de Crédito.

##### 5.2. Subdirección de Operación y Control de Crédito.

6. Dirección Ejecutiva de Operación y Contabilidad. - la cual aseguraba la confiabilidad y oportunidad de la información generada por los sistemas de -- control operativo y registro contable de operaciones y negocios de Banca Múltiple e Intermediación Financiera realizados por la institución.

De esta Dirección dependieron directamente:

6.1. Subdirección de Operaciones Pasivas.

6.2. Subdirección de Operaciones Activas.

6.3. Subdirección de Contabilidad.

6.4. Subdirección de Informática.

6.5. Subdirección de Operación de Sucursales.

7. Dirección Ejecutiva de Administración y Finanzas. Cuyo objetivo consistió en garantizar a todas las áreas, regiones y centros de servicio y sucursales de la Sociedad Nacional de Crédito, el abastecimiento oportuno y adecuado, tanto de los recursos presupuestarios, materiales y técnicos, como de los servicios que requieren para la realización de sus funciones y actividades respectivas; así como dotar a la Institución con los recursos humanos idóneos para el cumplimiento de su misión institucional; y contribuir al incremento de la productividad general del Banco, mediante la con-

solidación de su estructura financiera y la inversión productiva de sus excedentes.

De esta Dirección dependieron:

- 7.1. Dirección de Finanzas.
  - 7.2. Dirección Adjunta de Presupuestos y Planeación Estratégica.
  - 7.3. Subdirección de Organización.
  - 7.4. Subdirección de Recursos Humanos.
  - 7.5. Subdirección de Servicios Administrativos.
8. Dirección Ejecutiva de Asuntos Jurídicos y Fideciarios. La cual garantizaba el ejercicio de los derechos y el cumplimiento de las obligaciones -- del Banco conforme al marco jurídico que regula -- la actividad del Sistema Bancario Nacional.

De la Dirección Ejecutiva de Asuntos Jurídicos y-

**Fiduciarios dependieron:**

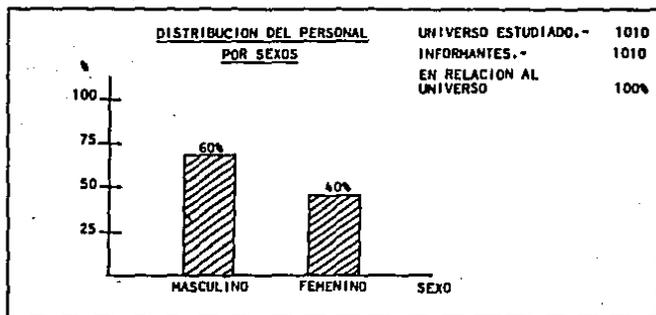
- 8.1. Subdirección de Fiduciario.**
- 8.2. Gerencia Jurídica Consultiva.**
- 8.3. Gerencia Jurídica Contenciosa.**
- 8.4. Subgerencia Jurídica Chihuahua.**
- 8.5. Subgerencia Jurídica Bravo.**
- 8.6. Subgerencia Jurídica Occidente.**
- 8.7. Subgerencia Jurídica Centro Sureste.**

### 2.3. PERFIL DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA SOCIEDAD NACIONAL DE CREDITO.

A continuación se presenta un análisis cualitativo de los rasgos o aspectos que se consideran necesarios para obtener un conocimiento organizado y confiable sobre las capacidades y potencial del personal, -- que, en su conjunto total, integran el verdadero concepto de "Recursos Humanos" de la Institución.

Las características que se consideraron en este estudio fueron las siguientes:

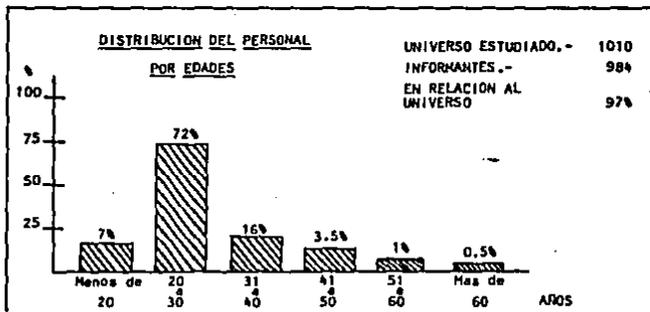
- 1) Sexo.
- 2) Edad.
- 3) Escolaridad.
- 4) Estudios actuales.
- 5) Grupo ocupacional.
- 6) Area de especialización.
- 7) Antigüedad de servicios.
- 8) Capacitación en la Institución.
- 9) Experiencia acumulada.
- 10) Giro de empresas anteriores.



Como lo muestra el cuadro anterior, la distribución queda como sigue:

<u>SEXO.</u>	<u>Nº PERSONAS</u>	<u>%</u>
MASCULINO	603	60
FEMENINO	<u>407</u>	<u>40</u>
TOTAL	1,010	100

El equilibrio numérico que guardaban entre sí los factores masculino y femenino del personal de la institución, era reflejo natural de la realidad constitutiva de la vida humana organizada; misma que descansa en el principio de la participación armónica del hombre y la mujer en el perfeccionamiento conjunto de su naturaleza respectiva, a través de la realización de las obras que constituyen su trabajo, entendido en su plena dimensión como actividad humana orientada a la generación de bienes materiales y sociales, tributarios del bien común.



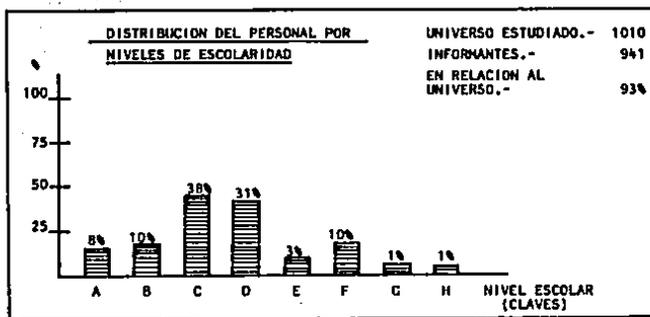
Como lo muestra la gráfica, la distribución es de la siguiente forma:

<u>EDAD</u>	<u>Nº DE PERSONAS</u>	<u>%</u>
Menos de 20 años	72	7
De 20 a 30 años	708	72
De 31 a 40 años	154	16
De 41 a 50 años	34	3.5
De 51 a 60 años	11	1
Más de 60 años	<u>5</u>	<u>0.5</u>
TOTAL	984	100.0

La institución era, sin lugar a dudas, una organización joven, ya que el 88% de su personal tenía de 20 a 40 años de edad.

El desempeño positivo de los jóvenes dentro de la

institución fue un factor importante, ya que el ejercicio de su comunicación formal e informal en los rangos de mando se presentaba de manera natural y efectiva, - en virtud de que esta jerarquía también se encontraba integrada por una buena proporción de elementos jóvenes, pues el 52% de los ejecutivos del nivel de Alta Dirección tenían de 31 a 40 años, en tanto que el 49% de los funcionarios del nivel de Gerencia Media tenían de 20 a 30 años, principalmente en las oficinas de --- atención al público.

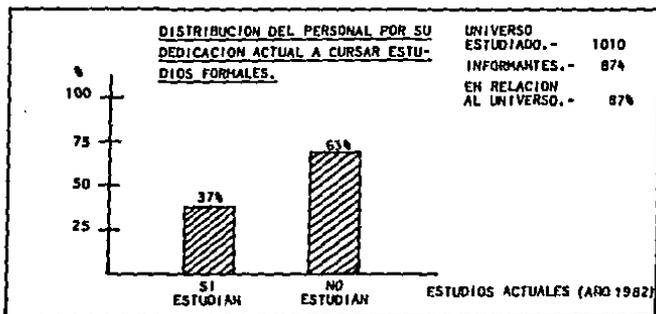


Como observamos en este cuadro, la distribución del personal por rangos de escolaridad, era la siguiente:

<u>ESCOLARIDAD</u>		<u>Nº DE PERSONAS</u>	<u>%</u>
<u>CLAVE</u>	<u>NIVEL</u>		
A	PRIMARIA	74	8
B	SECUNDARIA	93	10

C	COMERCIO	354	38
D	PREPARATORIA	289	31
E	CARRERA TECNICA	27	3
F	LICENCIATURA	92	10
G	ESPECIALIDAD O DIPLOMADO	6	1
H	MAESTRIA	6	1
	TOTAL	941	100

Una elevada proporción del personal masculino completó la preparatoria, en tanto que la gran mayoría de las mujeres eran egresadas de las carreras comerciales, mismas que tradicionalmente les han brindado la preparación básica requerida en nuestro medio para trabajar en las organizaciones dotadas, en cierto grado, de complejidad estructural y técnica.



La gráfica anterior arroja los resultados siguientes:

<u>ESTUDIOS ACTUALES(*)</u>	<u>Nº DE PERSONAS</u>	<u>%</u>
SI	324	37
NO	<u>550</u>	<u>63</u>
TOTAL	874	100

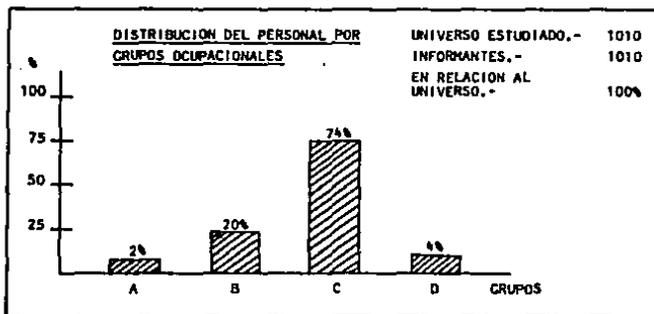
De este modo podemos determinar que:

- a) Quienes cursaban estudios formales en 1982 eran mayoritariamente los varones y, en especial, aquellos que trabajaban en las oficinas de atención al público, cuyos horarios reales les permitían asistir a clases por las tardes.
- b) Entre el personal femenino también se daban, aunque en menor escala, los casos de trabajadoras estudiantes.

---

(\*) Año 1982.

- c) Por lo general, los estudios cursados por el personal masculino correspondían a los niveles de licenciatura y carreras técnicas; en tanto los que enmarcaban el esfuerzo académico del personal femenino eran de preparatoria, carreras comerciales, idiomas y carreras profesionales, en ese orden.
- d) La distribución del personal, en virtud del concepto que estamos analizando, era la siguiente:
- |   |     |          |
|---|-----|----------|
| A. Alta Dirección                           | 35% | estudian |
| B. Gerencia Media                           | 30% | estudian |
| C. Empleados de oficina y/o administrativos | 49% | estudian |
| D. Personal de servicio                     | 70% | estudian |

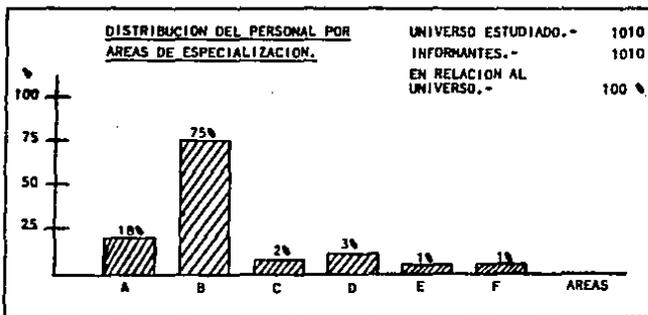


Este esquema muestra la distribución siguiente:

**GRUPOS OCUPACIONALES**

<u>CLAVE</u>	<u>GRUPO</u>	<u>N° DE PERSONAS</u>	<u>%</u>
A	ALTA DIRECCION	23	2
B	GERENCIA MEDIA	199	20
C	EMPLEADOS DE OFICINA Y/O ADMINISTRATIVOS	748	74
D	PERSONAL DE SERVICIO	40	4
TOTAL		1,010	100

El rápido crecimiento que experimentó la Institución durante 1982-1983, abriendo nuevas oficinas de -- atención al público, creando nuevas áreas de apoyo y -- ampliando las plazas necesarias para intensificar las -- operaciones del Banco y su administración, propició el incremento de la planta de empleados de oficina y/o ad -- ministrativos, así como del nivel de supervisores de -- primera línea.



La gráfica anterior arroja los siguientes datos:

AREAS DE ESPECIALIZACION

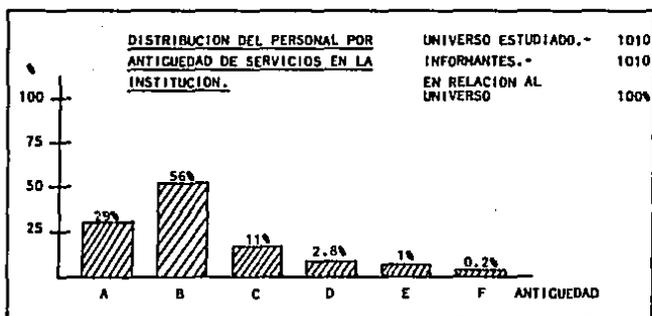
<u>CLAVE</u>	<u>AREA</u>	<u>Nº DE PERSONAS</u>	<u>%</u>
A	ADMINISTRACION Y FINANZAS	178	18
B	BANCA COMERCIAL	754	75
C	CREDITO	25	2
D	OPERACION Y CONTABILIDAD	34	3
E	AUDITORIA	7	1
F	ASUNTOS JURIDICOS Y FIDUCIARIOS	<u>12</u>	<u>1</u>
	TOTAL	1,010	100

Es perfectamente distinguible el hecho de que el 75% del personal del Banco dependía de la Dirección de Banca Comercial. Cabe aclarar que, por lo que se refiere a la promoción de los servicios bancarios y a la atención al público de nuestras oficinas del Banco, solamente 414 (el 54.9%) se dedicaban a funciones eminentemente orientadas a la captación de recursos.

Dentro de la propia área comercial, las 340 personas restantes (45.1%) se dedicaban a la operación y control de las funciones anteriores.

Por otra parte, la casi quinta parte del total --

del personal trabajaba en actividades -----  
 administrativas, de crédito, especializadas y de ---  
 investigación que son el apoyo técnico fundamental de-  
 la actividad bancaria.



De este cuadro se desprende lo siguiente:

ANTIGUEDAD DE SERVICIOS EN LA INSTITUCION

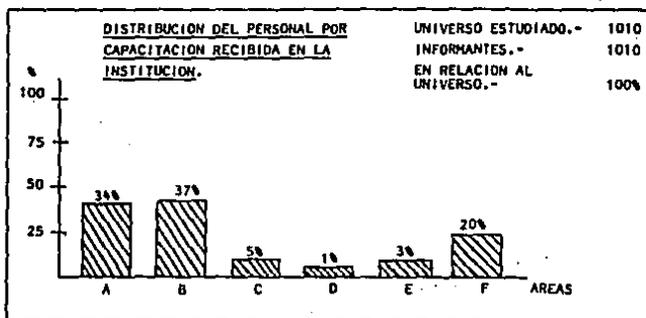
<u>ANTIGUEDAD</u>	<u>CLAVE</u>	<u>Nº PERSONAS</u>	<u>%</u>
Menos de 1 año	A	290	29

De 1 año a 5 años	B	567	56.0
De 6 años a 10 años	C	114	11.0
De 11 años a 15 años	D	27	2.8
De 16 años a 20 años	E	10	1.0
Más de 20 años	F	<u>2</u>	<u>0.2</u>
TOTAL		1,010	100.0

La causa por la cual el 56% de nuestro personal del Banco tenía de 1 a 5 años de antigüedad, consistió en el rápido crecimiento del número de oficinas de atención al público y de plazas en las áreas de apoyo, como se comentó anteriormente.

Por otra parte, la presencia de un 29% del personal con menos de un año, se debió a:

- La apertura de las sucursales de Querétaro, León, Guadalajara, Los Mochis, Hermosillo, Gómez Palacio, etc., así como otras más en la Ciudad de México, principalmente.



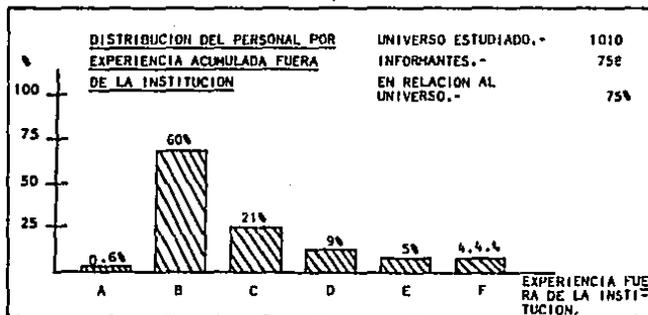
El análisis de la gráfica anterior, arrojó los siguientes resultados.

<u>AREA</u>	<u>CLAVE</u>	<u>PERSONAS QUE RECI-</u> <u>BIERON CAPACITACION</u>	<u>%</u>
ADMINISTRACION Y FINANZAS	A	342	34
BANCA COMERCIAL	B	370	37
CREDITO	C	51	5
ASUNTOS JURIDICOS Y FIDUCIARIOS	D	15	1
AUDITORIA	E	28	3
OPERACION Y <u>CON</u> TABILIDAD	F	204	20
TOTAL		1,010	100

Las actividades de capacitación se orientaron -- prioritariamente a dar respuesta a la expansión de la estructura de la Banca Comercial de la Institución ya-

la preparación básica del personal titular de los puestos de atención al público (promoción y ventanilla).

Fue igualmente prioritario el interés de la Institución por lo que se refirió a la impartición del curso de "Inducción e Integración de Equipos de Trabajo" al personal de las nuevas oficinas; con objeto de propiciar su proceso de incorporación y participación en la cultura organizacional del Banco.



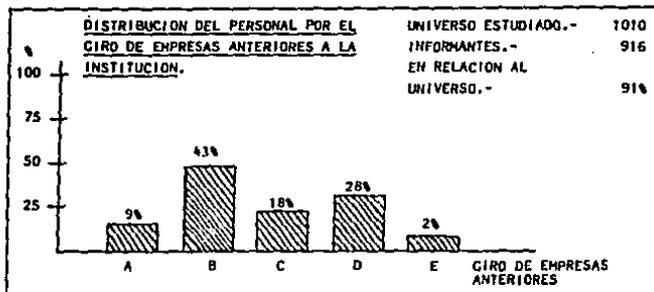
Como lo muestra este cuadro, la experiencia acumulada es la siguiente:

EXPERIENCIA FUERA DE LA INSTITUCION		Nº DE PERSONAS	%
CLAVE	TIEMPO		
A	Menos de 1 año	5	0.6
B	De 1 a 5 años	433	60.0
C	De 6 a 10 años	187	21.0
D	De 11 a 15 años	66	9.0
E	De 16 a 20 años	34	5.0
F	Más de 20 años	33	4.4
TOTAL		758	100.0

No obstante la juventud, que caracterizaba al 86% de nuestro personal de la Institución, pudimos apreciar que el 81% de los colaboradores del Banco habían tenido otras experiencias de trabajo anteriores a su ingreso a la institución.

Esto, nos permite afirmar que en el Banco, más que tratar de "iniciar" al personal, interesaba

orientarlos hacia la consolidación y maduración de la experiencia y potencialidades de los elementos de nuevo ingreso, integrándolos de inmediato al desempeño de las labores para las que fueron contratados.



De esta gráfica se desprende lo siguiente:

EMPRESAS ANTERIORES A LA INSTITUCION.

<u>GIRO</u>	<u>CLAVE</u>	<u>Nº DE PERSONAS</u>	<u>%</u>
GOBIERNO	A	83	9
BANCA	B	389	43
INDUSTRIA	C	170	18
COMERCIO	D	257	28
HOTELERIA	E	17	2
TOTAL		916	100

Destacan las cifras que identifican a la Banca y el Comercio, como las fuentes principales de donde proviene el personal de nuevo ingreso; habiéndolas seleccionado como las más representativas, toda vez que en cada una de ellas se participa de una misma mística de trabajo, consistente en la prestación de un servicio eficaz y productivo al cliente o usuario y respaldada por un estricto control operativo, contable y legal.

**CAPITULO III.- FUNCION DE PLANEACION Y  
DESARROLLO DE RECURSOS  
HUMANOS EN LAS SOCIEDADES  
NACIONALES DE CREDITO.**

El Banco objeto de nuestro estudio, preocupado -- por el personal que prestaba sus servicios dentro de -- esta organización, decidió implantar una serie de Pla- nes y Programas que le permitieron lograr un mejor --- aprovechamiento y desarrollo de sus recursos humanos y para ello diseñó el siguiente planteamiento, en el que se contempló tanto el objetivo como los sistemas, téc- nicas y herramientas que lo integraron y que a conti- nuación se describen:

### 3.1. OBJETIVO DE LA FUNCION DE PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.

Brindar al Banco los recursos humanos que cuálita tiva y cuantitativamente requiera para el logro de sus fines. Favoreciendo su desarrollo humano, técnico y - profesional a través del establecimiento de diferentes sistemas que permitan el desarrollo integral de su per- sonal y que, para la Institución, represente una inver sión en su capital humano.

## 3.2. ESTRUCTURA DEL SISTEMA.

SISTEMA INTEGRAL DE PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

MODULO	SISTEMA	TECNICAS Y HERRAMIENTAS
MODULO 1 PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COBERTURA DE VACANTES CON PERSONAL INTERNO</li> <li>• EVALUACION DEL DESEMPEÑO.</li> <li>• DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.</li> <li>• COMUNICACIONES INTERNAS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- INVENTARIO DE RECURSOS - HUMANOS.</li> <li>- PERFIL ACTUAL DE LOS RECURSOS HUMANOS.</li> <li>- PERFIL IDONEO DE LOS RECURSOS HUMANOS.</li> <li>- PROGRAMA DE RECURSOS HUMANOS.</li> <li>- PLANES DE CARRERA.</li> <li>- PARRILLAS DE REEMPLAZO.</li> <li>- CUESTIONARIOS.</li> <li>- ENTREVISTA.</li> <li>- TABULACION E INTERPRETACION.</li> <li>- INFORME.</li> <li>- ENCUESTAS DE OPINION.</li> <li>- ENTREVISTA DE SALIDA.</li> <li>- REVISTA INTERNA.</li> <li>- BOLETINES INFORMATIVOS.</li> </ul>
MODULO 2 DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PROGRAMA DE LEVANTAMIENTO.</li> <li>- CUESTIONARIOS.</li> <li>- ENTREVISTA.</li> <li>- TABULACION E INTERPRETACION.</li> <li>- INFORME.</li> <li>- PROGRAMA DE IMPARTICION DE CURSOS Y TALLERES.</li> <li>- PRESUPUESTO.</li> <li>- DISEÑO DE CURSOS INTEGRANTES DEL PLAN.</li> </ul>

SISTEMA INTEGRAL DE PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

MODULO	SISTEMA	TECNICAS Y HERRAMIENTAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• REGISTRO DE COMISIONES MIXTAS Y DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ESTATUTOS, NORMAS, ESTRUCTURA Y PROGRAMA DE TRABAJO DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.</li> <li>- OBJETIVOS Y ESTRUCTURA DEL PLAN DE CAPACITACION.</li> <li>- CONSTANCIA DE REGISTRO DE LA COMISION MIXTA Y DEL PLAN DE CAPACITACION.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ADMINISTRACION Y EJECUCION DEL PLAN DE CAPACITACION.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SELECCION Y FORMACION DE INSTRUCTORES INTERNOS HABILITADOS PARA BANCA COMERCIAL Y AREAS ADMINISTRATIVAS.</li> <li>- SELECCION Y CONTRATACION DE CONSULTORES E INSTRUCTORES EXTERNOS.</li> <li>- PROGRAMA DE INDUCCION.</li> <li>- PROGRAMA DE DESARROLLO DE CAPACIDADES DIRECTIVAS.</li> <li>- PROGRAMA DE DESARROLLO DE CAPACIDADES ADMINISTRATIVAS.</li> <li>- PROGRAMA DE FORMACION DE GERENTES Y SUBGERENTES DE BANCA COMERCIAL.</li> <li>- PROGRAMA DE ADMINISTRACION DEL TRABAJO PERSONAL.</li> <li>- PROGRAMA DE CAPACITACION EN PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS Y CONTABLES.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EVALUACION DEL APRENDIZAJE Y SEGUIMIENTO A LA CAPACITACION.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CUESTIONARIOS.</li> <li>- EVALUACIONES TECNICAS DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES.</li> <li>- APRECIACIONES SOBRE CAMBIOS DE ACTITUD.</li> <li>- TABULACION E INTERPRETACION.</li> <li>- INFORME.</li> <li>- CONSTANCIAS DE HABILIDADES TECNICAS Y PROFESIONALES.</li> </ul>

SISTEMA INTEGRAL DE PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

MODULO	SISTEMA	TECNICAS Y HERRAMIENTAS
MODULO 3 DESARROLLO SOCIO-CULTU RAL Y DEPORTIVO.	• DESARROLLO SOCIAL.	- CELEBRACIONES Y FESTIVI- DADES ESPECIALES. - EVENTOS DE CONVIVENCIA.
	• DESARROLLO CULTURAL.	- CONCIERTOS. - OBRAS TEATRALES. - EXPOSICIONES ARTISTICAS. - CONFERENCIAS.
	• DESARROLLO DEPORTIVO.	- TORNEOS DEPORTIVOS INTER NOS. - JUEGOS DEPORTIVOS BANCA- RIOS ANUALES.

### 3.3. DESCRIPCION DE LA METODOLOGIA PARA LA INSTRUMENTA CION DEL SISTEMA INTEGRAL DE PLANEACION Y DESARRO LLO DE RECURSOS HUMANOS.

Como se podrá apreciar, la Institución, al esta-  
blecer este objetivo está contemplando un desarrollo -  
integral de su personal, esto es, un desarrollo que --  
contemple aspectos tanto de preparación profesional co  
mo de individuo.

Para lograrlo, se diseñó el Plan del esquema que-

se presentó en el punto anterior y que contempla tres módulos como se analiza a continuación.

#### MODULO 1

En este módulo se diseñó una serie de sistemas -- que permitieron conocer las características potenciales y necesidades de los individuos para así propiciar los medios que les brinden oportunidades de desarrollo laboral y que a la Institución le permita invertir en su capital humano, así como detectar y mejorar el clima organizacional que prevalece, favoreciendo la comunicación interna e implementando campañas motivacionales.

Se propuso realizar un sistema cuyo propósito es el de cubrir los puestos vacantes con personal interno, que de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y aptitudes serán los candidatos idóneos para cada puesto, coadyuvando así al desarrollo de éste dentro de la Sociedad Nacional de Crédito.

Asimismo, esto permitió establecer procedimientos que regularon los movimientos internos del personal, - para lograr la adaptación del personal a su puesto y vice-

versa, planear las promociones y transferencias del mismo, y estimularlo para que aspire a mejores oportunidades de desarrollo y detectar a los individuos con mayor potencial y deseos de superación, para fomentar su arraigo en el Banco.

Para poder llevar a cabo esto, se deberá contar con bases objetivas que permitan evaluar y tener la información completa acerca de los posibles candidatos internos, las cuales serán proporcionadas por las siguientes herramientas: el Inventario de Recursos Humanos que nos permitirá conocer las características que presenta el personal del Banco en cuanto a número, sexo, antigüedad, experiencia laboral, escolaridad, capacitación y Perfiles Actuales que nos darán a conocer las características que en ese momento tengan las personas en su puesto actual, Perfil Idóneo que permitirá saber cuáles son los requisitos que debe cubrir la persona y que al compararlo con el anterior, se detecten las carencias del individuo en su puesto.

Con esta información se podrá conformar un programa que nos facilite el planear correctamente los recursos humanos internos, completándolo con el diseño de -

Planes de Carrera Individuales y Parrillas de Reemplazo, para así ubicar a cada persona en su puesto.

Este sistema se deberá conjuntar con la Evaluación del Desempeño del Personal, ya que ésta arroja información muy importante de cada persona, como lo podemos apreciar en los siguientes Capítulos, debido a que éste es el tema central de nuestro Seminario de Investigación, asimismo, podremos ver que las técnicas y herramientas que se utilizaron son: cuestionarios, entrevistas, tabulación e interpretación y la elaboración de un informe.

Por otro lado, como apoyo al sistema anterior por medio de la Entrevista de Salida y de las Encuestas de Opinión podremos diagnosticar las causas a que obedece el alto índice de rotación de algunas áreas, el ambiente que prevalece, el estado que guarda la supervisión, la competitividad de nuestros sueldos, etc., estableciendo las medidas correctivas y lograr con esto tener motivado al personal, lo cual permitirá su arraigo en la Institución. Asimismo, esto se podrá complementar con la revista interna y el boletín informativo, que permitirán abrir los canales de comunicación y difundir así la comunicación interna.

El llevar a cabo este sistema implicará un importante factor en el crecimiento, rotación y satisfacción del personal de la Institución, ya que se está creando una fuente de reclutamiento interna lo cual propicia su desarrollo laboral y asimismo para el Banco representa una disminución en el índice de rotación y una inversión en su capital humano.

## MODULO 2

El segundo de los módulos para el desarrollo del personal dentro del Banco, contempló el planear, diseñar e implementar cursos de capacitación basados en necesidades reales que desarrollen y perfeccionen las habilidades, actitudes y conocimientos de éste.

Como se mencionó en el módulo anterior, el objetivo de la Institución es el realizar el plan de carrera del personal, lo cual les brindará mejores oportunidades de desarrollo laboral dentro del Banco. Sin embargo, para que esto sea posible, es necesario desarrollar las potencialidades del individuo, esto es, capacitarlos para brindarles conocimientos y desarrollar su personalidad para que así actualicen sus habilidades y logren su perfeccionamiento.

Esto representará un beneficio no sólo para el personal, sino que también para la Sociedad Nacional de Crédito, porque al implantar el plan de capacitación permanente en el Banco, éste irá en dirección ascendente, tanto por lo que se refiere a su preparación técnica y que redundará en una alta productividad, como para mantener una elevada moral lo que permitirá la verdadera integración de la organización.

Es por esto, que en este módulo, se ha planteado realizar un plan de capacitación para el personal de esta Institución a nivel nacional, el cual fue diseñado sobre los resultados que arrojaron la aplicación de un diagnóstico de necesidades de capacitación, y pretende incrementar los niveles de productividad y eficiencia en el desempeño de sus funciones.

Con este plan se espera que el personal domine los conocimientos y habilidades técnicos del puesto, mejore la atención que da a los clientes, agilice el servicio, incremente la captación de recursos, enriquezca el ambiente de trabajo, opere con apego a las normas oficiales e institucionales y asimismo que tengan la oportunidad de ocupar puestos de mayor responsabilidad.

Los programas que conforman este Plan son:

- Programa de Inducción.
- Programa de Desarrollo de Capacidades Directivas.
- Programa de Desarrollo de Capacidades Administrativas.
- Programa de Formación de Gerentes y Subgerentes de Banca Comercial.
- Programa de Administración del Trabajo Personal.
- Programas de Capacitación sobre Procedimientos -- Operativos y Contables.

Para poder realizar esto será necesario llevar a cabo algunas actividades tales como: seleccionar y formar a los instructores internos habilitados para Banca Comercial y las Areas Administrativas, seleccionar y contratar consultores e instructores externos, impartir los cursos y talleres prácticos y diseñar los cursos que integran el Plan.

Además, como complemento y apoyo al Plan anterior se realizarán a corto plazo algunas otras actividades como:

Preparar al personal de nuevo ingreso para ocupar los puestos gerenciales y operativos de los centros de servicio, diseñar cursos prioritarios que proporcionen los conocimientos teóricos y prácticos y que mejoren las habilidades y actitudes del personal para el desempeño eficiente de las funciones de su puesto, iniciar la capacitación de los candidatos a promoción; dar seguimiento a la capacitación en el trabajo, incrementar y consolidar el grupo de Instructores Internos Habilitados del Banco, y atender las necesidades específicas de capacitación especializada de las áreas que lo requieran de manera prioritaria.

Algo que también será muy necesario es el Registro de Comisiones Mixtas y de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento a través del registro de los Estatutos, Normas y Programas de Trabajo de la Comisión Mixta y las constancias de registro de la Comisión Mixta y del Plan de Capacitación, a fin de cumplir con los requisitos legales que en materia de capa

citación se deben cubrir.

En el esquema del punto anterior, se puede apreciar de una forma más clara el procedimiento a seguir con las actividades descritas en este módulo.

### MODULO 3.

Este módulo contempló el planear y organizar actividades que propicien el desarrollo de la conciencia cívica, la solidaridad social y el espíritu de competencia sana, que lleven al personal de la Institución a complementar su formación integral y que además esto propicie que se sientan parte de la misma.

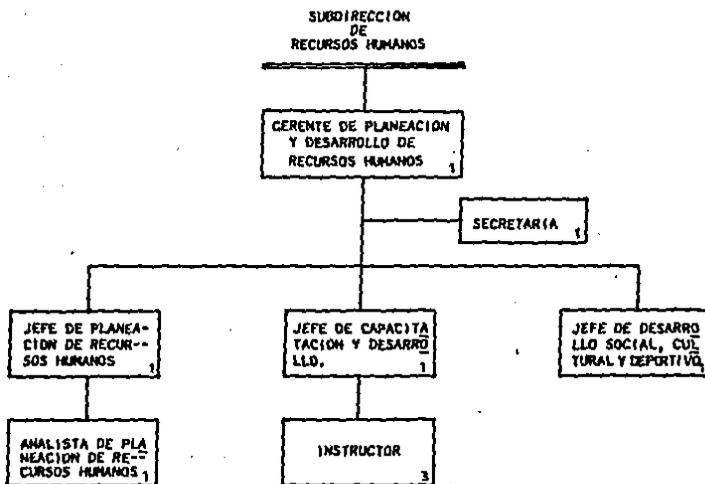
La Sociedad Nacional de Crédito, objeto de este estudio ha considerado que para un desarrollo integral del personal es necesario proporcionarles los medios que les permitan ejecutar otro tipo de actividades, independientemente de las laborales y académicas, ya que esto les propiciará tener un relajamiento mental y un incremento en su cultura general, pues traerá consigo una mejor motivación de los individuos dentro de la organización.

Para esto se programarán eventos sociales, culturales y deportivos, tales como: torneos deportivos internos, formación de equipos que participen en los torneos interbancarios, participando en los Juegos Deportivos Bancarios, proporcionar al personal centros deportivos donde practicar su deporte y asimismo, proporcionarles facilidades para que asistan a conciertos, obras teatrales, exposiciones artísticas, conferencias, etc., así como organizar eventos de convivencia y celebraciones o festividades especiales que propicien la integración del personal.

#### 3.4. ORGANIZACION DE LA GERENCIA DE PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.

El área encargada de llevar a cabo la aplicación de la Evaluación del Desempeño en la Sociedad Nacional de Crédito, fue la Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos, la cual dependía en línea directa de la Subdirección de Recursos Humanos.

A continuación se presenta la estructura orgánica de ésta:



Subdirección de Recursos Humanos:

**Objetivo:**

Dirigir la adecuada administración de los recursos humanos, atendiendo a las necesidades de la Institución en cuanto a reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y compensaciones al personal, actuando como enlace con el sindicato y entidades gubernamentales y manejando otros asuntos de bienestar para los-

empleados.

**Funciones:**

- A) Establecer y mantener las relaciones con el Sindicato de la Institución, procurando solucionar en forma cordial y efectiva las diferencias que se susciten, así como las demandas de carácter laboral que se presenten ante las autoridades oficiales.
- B) Dirigir y contestar todos los oficios que en materia laboral remite la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros a este Banco.
- C) Dirigir y coordinar la administración de los planes de beneficios.
- D) Dirigir las funciones de reclutamiento y selección.
- E) Actualizar las políticas y procedimientos de recursos humanos, así como la elaboración de los manuales y políticas correspondientes.

- F) Proponer programas de sueldos y prestaciones.
- G) Conducir encuestas de sueldos y salarios.
- H) Dirigir la implantación de programas que propicien un adecuado clima laboral.

Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos.

**Objetivo:**

Establecer planes y programas que propicien el desarrollo integral de los recursos humanos en el Banco.

**Funciones:**

- A) Asesorar en la determinación de objetivos, formulación de estrategias, alternativas de decisión y planes de operación en materia de capacitación y planeación de recursos humanos.
- B) Fijar las políticas operativas en cuanto a capacitación y planeación de recursos humanos.

- C) Elaborar el Programa de Capacitación que contemple a todo el personal a su cargo.
- D) Asignar recursos materiales y financieros para la consecución de los objetivos de las áreas a su cargo.
- E) Dirigir y analizar el adecuado diseño y fundamentación tanto de cursos como de evaluaciones de capacitación.
- F) Elaborar y supervisar el presupuesto de la cuenta de prestaciones para el desarrollo social, cultural, técnico y deportivo a nivel nacional.
- G) Supervisar la calidad en la selección, invitación y capacitación oportuna de los participantes a los cursos, así como de los instructores internos habilitados.
- H) Supervisar y evaluar los requerimientos específicos de las áreas que solicitan el apoyo de capacitación.
- I) Supervisar y evaluar la planeación, diseño e im---

plementación de un sistema de cobertura de vacantes con personal interno así como otros sistemas que propicien el desarrollo integral del personal.

- J) Supervisar y controlar el sistema de servicio social.
- K) Supervisar la implementación del sistema de evaluación y seguimiento en materia de capacitación.
- L) Supervisar el diseño y la aplicación de la entrevista de salida y las encuestas que detecten el clima laboral, así como los programas correctivos.
- M) Supervisar y evaluar el diseño, implementación y aplicación de herramientas tales como: inventario de recursos humanos, evaluación del desempeño y diagnóstico de necesidades de capacitación.
- N) Supervisar la implantación de la Evaluación del Desempeño, dentro de la Institución.
- O) Reportar ante la Subdirección de Recursos Humanos y ante el Comité de Recursos Humanos todas aquellas actividades proyectadas y realizadas durante "X" periodo.

- O) Seleccionar y tramitar la autorización de cursos-externos, así como las instituciones capacitadoras externas.

Jefatura de Planeación de Recursos Humanos.

**Objetivo:**

Determinar en términos cuantitativos y cualitativos las necesidades futuras de los recursos humanos, - definiendo la oportunidad con que se requerirán y las - necesidades adicionales de formación, así como un programa de promociones que permita cubrir las vacantes - con personal interno.

**Funciones:**

- A) Precisar cualitativa y cuantitativamente los recursos humanos con los que cuenta la Institución - a través del Inventario de Recursos Humanos.
- B) Determinar en base al Inventario de Recursos Humanos las necesidades de integración del personal, - los movimientos de promoción, ascensos o transferencias y las necesidades de formación que se re-

querirán para cubrir los objetivos del Banco.

- C) Establecer un programa continuo de medición y evaluación de la actividad y resultados de cada persona en términos de resultados esperados y calidad de trabajo.
- D) Analizar individual y grupalmente las capacidades existentes y las potencialidades de desarrollo -- del personal.
- E) Establecer programas individuales de desarrollo -- para el personal.

F) Definir los objetivos y medidas del rendimiento.

G) Diseñar un sistema de medición del desempeño.

#### Jefatura de Capacitación y Desarrollo.

##### Objetivo:

Estructurar los programas de capacitación a proporcionarse a todos los niveles en base al pronóstico de necesidades, estableciendo objetivos formativos cla

ramente definidos.

**Funciones:**

- A) Diseñar e implementar un diagnóstico de necesidades de capacitación.
- B) Definir objetivos formativos.
- C) Diseñar programas de capacitación.
- D) Organizar, dirigir y controlar los programas de capacitación, a fin de llegar a los objetivos formativos predeterminados.
- E) Informar e incorporar al personal a los programas de capacitación.
- F) Preparar los materiales didácticos para la impartición de cursos.
- G) Adiestrar en el uso de nuevos métodos y equipos para la enseñanza-aprendizaje.
- H) Establecer un sistema de incentivos para las per-

sonas que cursan el programa de capacitación.

- I) Impartir el programa de capacitación.
- J) Determinar las bases de evaluación de los programas de capacitación.
- K) Vigilar la ejecución del programa.
- L) Preparar informes ante los organismos oficiales - que así los requieran.

Jefatura de Desarrollo Social, Cultural y Deportivo.

Objetivo:

Coordinar los eventos diversos que se realizan en la Institución, tales como: Juegos Bancarios, torneos internos y con otras instituciones.

Funciones:

- A) Organizar los juegos deportivos bancarios, seleccionando participantes en las diferentes ramas deportivas.

- B) Convocar a los empleados a participar en las diferentes disciplinas a través de circulares y posters.
- C) Efectuar la contratación de instructores extranjeros.
- D) Efectuar el llenado de las cédulas que proporciona la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros con los datos personales de cada representante.
- E) Contratar las instalaciones en diferentes deportivos y campos, realizando los contratos y pagos -- por concepto de alquiler, arbitrajes, con objeto de contar con instalaciones deportivas, campos y albercas en donde entrenarán y competirán los participantes.
- F) Coordinar la entrega y reparto de uniformes y material deportivo.
- G) Coordinar el evento de abanderamiento del contingente que representará al Banco.
- H) Coordinar, controlar y supervisar a los equipos y

profesores en las justas deportivas, así como los pagos y entrega de material.

- 1) Coordinar la clausura de los Juegos Bancarios, su pervisando la posterior entrega de trofeos y medallas a los participantes.

**CAPITULO IV. SISTEMA DE EVALUACION DEL  
DESEMPEÑO DEL PERSONAL.**

La presente evaluación es una herramienta objetiva que identifica la calidad del desempeño de los individuos que laboraron en el Banco.

De igual manera, ayudó a los jefes inmediatos a determinar los conocimientos, habilidades y carencias de los integrantes de sus respectivas áreas, lo cual mejora la comunicación, y, esto, le permitió al evaluado tener una retroalimentación periódica sobre cómo viene realizando su trabajo.

La Evaluación del Desempeño comprendió los indicadores de actuación del individuo en su papel como trabajador.

#### 4.1. NECESIDAD DE EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL.

La necesidad de evaluar al personal en el Banco radicó principalmente en que la evaluación es un medio de control, con respecto al desempeño y productividad de los recursos humanos, el grado en que se logran las tareas en el trabajo, y la eficiencia con que una persona cumple con los requisitos de su puesto.

Sin embargo, esta evaluación no pretendió medir -

las cualidades o virtudes personales, sino los atributos en su papel de trabajador, es decir, se medirá el criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad y entusiasmo, conocimientos y sentido de colaboración con que los empleados desempeñan sus labores.

Es por esto que uno de los más grandes retos de la administración estriba en el diseño de procedimientos que midan la potencialidad del trabajo de los miembros de la Institución, y su efectividad en el cumplimiento de los objetivos de la misma, ya que al diseñar el procedimiento de Evaluación del Desempeño dentro del Banco, se ha cuidado el cumplir con los siguientes requisitos.

#### Objetividad:

El criterio que se aplicó es que deberá de ser independiente de los gustos, prejuicios, intereses y preferencias del que evalúa.

#### Validez:

Deberá reflejar lo más fielmente la efectividad o

inefectividad de la persona evaluada.

Confiabilidad:

Las medidas de eficiencia deberán ser consistentes.

4.2. FINALIDADES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Las finalidades que el Banco persigue al evaluar el desempeño de su personal se orientan a la utilización de la información que arroja la evaluación para los siguientes propósitos:

- Valuar el capital humano con el que cuenta, esto es, que el Banco identifique el potencial de los recursos humanos que en él laboran.
- Detectar las potencialidades que se pueden desarrollar en el personal, ya que en el punto anterior se mencionó que se pueden identificar éstas, y, asimismo, se podrá determinar cuáles de éstas se pueden desarrollar e incrementar para que esto los lleve a una superación personal y a una mayor productividad.
- Detectar las necesidades de capacitación de cada-

persona, como se mencionó en el Capítulo II de este -- seminario. La Evaluación del Desempeño es una he -- rramienta que permite diagnosticar necesidades de capacitación y en este caso el Banco la utilizará con ese fin. Si durante la evaluación se analiza la actuación laboral del individuo y asimismo -- cuáles son los problemas que enfrenta; en base a -- esto se podrá determinar cuáles de estos proble -- mas son de capacitación y así se desprenderán las necesidades de la misma que tiene el personal.

- Tener una mejor base para planear la cobertura de vacantes, esto es, contar con información válida y confiable sobre el rendimiento del trabajador, -- el potencial que tiene y el plan de desarrollo -- que se proyecta para él, permitirá realizar una -- mejor planeación sobre las promociones y transfe -- rencias y que esto permita cubrir las vacantes -- con el personal interno de mayor potencial.

Esta Evaluación del Desempeño del personal repre -- sentará, para las personas que tengan un nivel de supervisión dentro del Banco, una utilidad sobre -- los siguientes aspectos:

- Tener la oportunidad de expresarle a su personal cómo es su rendimiento después de un análisis, y así reforzarle o sugerirle cambios en sus actitudes, habilidades y conocimientos del trabajo, que le ayuden a su superación.
  
- Mejorar las relaciones con sus subordinados, al tener una comunicación más abierta, la Evaluación del Desempeño les permite tener una entrevista -- con cada una de las personas que laboran con él, -- lo cual permite un mayor acercamiento y romper -- así las barreras para una mejor comunicación conociendo sus opiniones, sus problemas tanto laborales como personales, sus aspiraciones, etc. Sin embargo, este es un punto muy delicado e importante por lo cual para un adecuado manejo de esta situación, se le deberá capacitar al supervisor.
  
- Mejorar su nivel de supervisión, ya que será más analítico en los juicios que se haga de su personal, al conocer las razones por las que éstos -- actúan de esa manera, a través de la entrevista, podrá ser más objetivo en sus juicios y así -- mismo podrá mejorar su imagen como supervisor al

recibir retroalimentación de su actuación por parte de sus subordinados.

- Detectar las necesidades de su personal, y al hacerlo esto le permitirá analizar de qué forma podrán subsanarse estas necesidades, ya sea solucio[n]arlas en forma directa o a través del área de Recursos Humanos de la Institución, lo cual los motivará al sentir que su jefe se interesa en sus problemas.
  
- Detectar los factores externos que están influyendo en su rendimiento. Como se mencionó anteriormente, durante la entrevista el supervisor podrá detectar los problemas de sus subordinados, sin embargo, deberá mencionar si éstos se deben a capacitación o a otros factores como podrían ser -- los externos, los cuales son factores fuera del control de la persona, pero que sin embargo, pueden influir sobre su rendimiento, como podrían -- ser: el equipo, los materiales, la supervisión, las políticas, la estructura organizacional, el momento, etc.

Asimismo, el Banco ha considerado que la Evalu

ción de Desempeño del Personal le será también -- de utilidad al trabajador, en los siguientes as-- pectos:

- Conocer periódicamente el rendimiento que ha teni-- do en su puesto, debido a que la Evaluación de De-- sempeño del Personal se aplicará cada determinado periodo, esto permitirá que el trabajador reciba-- retroalimentación continua sobre su actuación la-- boral.
- Conocerá qué aspectos de su trabajo debe mejorar-- o corregir, esto se debe a que estará recibiendo-- información periódica sobre su rendimiento, lo -- cual le permitirá conocer las deficiencias que -- tiene.
- Conocerá mejor a su jefe, al tener la oportunidad de entrevistarse con él. Esto le permitirá una -- comunicación más abierta, una mayor identifica-- ción, lo que traerá consigo mejorar la relación -- con su jefe.

### 4.3. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACION.

#### A) Objetivo General:

Dotar a la Institución de un instrumento válido y confiable para evaluar el rendimiento del personal, favoreciendo su desarrollo en el Banco e incrementando su productividad.

#### B) Objetivos Particulares:

- Contar con un proceso de evaluación de las actividades y resultados alcanzados por cada persona en relación con los resultados esperados.
- Proporcionar información objetiva para realizar las promociones y transferencias que en nuestra Institución se realizan periódicamente.
- Ayudar a identificar a aquellas personas que son valiosas para el desarrollo de la organización, tratando de conservarlas y desarrollarlas.
- Identificar las necesidades de desarrollo de las-

personas para determinar los planes de acción que subsanen éstas.

- Conocer la calidad y cantidad del rendimiento de cada empleado o de cada una de las áreas del Banco.

#### 4.4. POLITICAS DEL SISTEMA DE EVALUACION.

Las políticas establecidas para la implantación de este sistema, son las siguientes:

1. La presente evaluación deberá ser aplicada a todo el personal, sin incluir en éste, el nivel de Alta Dirección, (Directores Ejecutivos, Directores y Subdirectores).
2. Los Subdirectores de las áreas corporativas en la Ciudad de México, serán responsables de la evaluación del personal a su cargo, a través de los jefes inmediatos correspondientes.

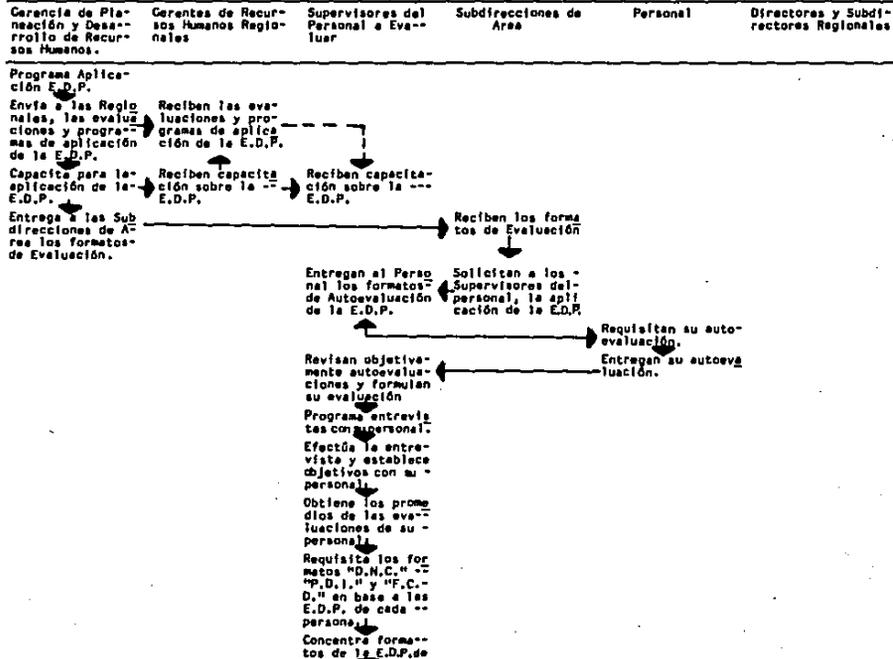
3. El área corporativa de recursos humanos será la encargada de coordinar su aplicación a nivel nacional.
4. La Evaluación del Desempeño del Personal se realizará a través de dos cuestionarios, uno para los niveles de supervisión y el otro para los empleados de tipo operativo.
5. La Evaluación del Desempeño del Personal deberá efectuarse cada seis meses, correspondiendo su aplicación a los meses de enero y julio de cada año.
6. El jefe inmediato deberá hacer consciencia en sus subordinados, de que la Evaluación del Desempeño del Personal es una forma de lograr mejores resultados de éstos y no una oportunidad de criticarlo o reprimirlo.
7. Se deberán comparar las evaluaciones actuales e inmediata anterior de cada colaborador para brindarles la retroalimentación que requieren sobre el desarrollo de su actuación.

#### 4.5. PROCEDIMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACION.

A fin de lograr una eficiente aplicación de la --  
Evaluación del Desempeño del Personal, es conveniente--  
el seguir una serie de pasos interrelacionados, los --  
cuales se pueden apreciar en el Diagrama del Procedi--  
miento y se explican de una manera más amplia en la --  
Descripción del Procedimiento.

A continuación se pueden observar estos dos ele--  
mentos del Procedimiento:

DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO



Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos	Gerentes de Recursos Humanos Regionales	Supervisores del Personal a Evaluar	Subdirecciones de Área	Personal	Directores y Subdirectores Regionales
---	---	-------------------------------------	------------------------	----------	---------------------------------------

todo su personal.

↓  
Separa las fichas concentradoras de cada uno;

↓  
Turna a las Subdirecciones de cada área, las evaluaciones de su personal.

↓  
Reciben las evaluaciones de su personal, y le revisan.

↓  
Certifican mediante su firma de conformidad la E.D.P. del personal a su cargo.

↓  
Turnan las E.D.P. a la Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos en México.

Realiza la tabulación e interpretación de los datos de las evaluaciones aplicadas en todas las áreas y regiones del Banco.

↓  
Presenta los resultados de la E.D.P. así como las estrategias y planes de desarrollo profesional del personal, a los Directores y Subdirectores de las diferentes áreas y regiones del Banco.

↓  
Reciben y Analizan los resultados.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO.RESPONSABLE:ACTIVIDAD:

Gerencia de Planeación y  
Desarrollo de Recursos  
Humanos

1. Envía a los titulares de las áreas de recursos humanos de las zonas regionales las evaluaciones y programas de aplicación de la Evaluación del Desempeño del Personal a nivel nacional. (págs. -- 153 a 178).

2. Capacita a los supervisores a evaluar, a fin de concientizarlos sobre la importancia de su papel como operadores del sistema de evaluación del personal a su cargo. --- (Anexo N° 1 pág. 216 ).

3. Entrega a las Subdirecciones de las áreas corporativas los formatos de evaluación necesarios para su aplicación. ---- (págs. 155 a 178).

Subdirectores de Área.

4. Solicitan a los supervisores del personal a evaluar, procedan a la apli

cación del sistema en --  
las fechas programadas -  
en los meses de enero y -  
julio.

Supervisores de área.

5. Entregan a cada uno de -  
sus colaboradores su co-  
rrespondiente formato de  
autoevaluación del desem-  
peño.

Colaboradores.

6. Requisitan su autoevalua-  
ción;
7. Entregan su autoevalua--  
ción a su jefe inmediato  
respectivo.

Jefes inmediatos.

8. Revisan en forma objeti-  
va y minuciosa la autoe-  
valuación del personal a  
su cargo.
9. Juzgan con objetividad -  
la autoevaluación de sus

colaboradores.

10. Formulan un programa de entrevistas personales - con sus colaboradores pa ra brindarles su retroalimentación y clarificar objetivos de desempeño.
11. Efectúan la entrevista y establecen objetivos con su personal.
12. Obtienen los promedios - de las evaluaciones de - los colaboradores evalua dos.
13. Requisitan los formatos -- "Determinación de Necesida-- des y Capacitación" y "Pla-- neación del Desarrollo Indi-- vidual", así como la "Fi-- cha Concentradora de Datos",

de acuerdo a los resultados de la Evaluación del Desempeño de cada uno de sus colaboradores. (págs. 163-166) (págs.175-178).

14. Reúnen los formatos de Evaluación del Desempeño Personal de todos sus colaboradores.
  15. Separan las fichas concentradoras de los formatos y las conserva.
  16. Turna a su Subdirección de Area las evaluaciones de sus colaboradores a través de los canales adecuados.
- Subdirecciones de áreas corporativas.
17. Revisan la documentación recibida de cada uno de los supervisores que le reportan.
  18. Certifican mediante su -

firma de conformidad la Evaluación del Desempeño del personal a su cargo.

19. Envían la información a la Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos.

Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos.

20. Realiza la tabulación e interpretación de los datos de las evaluaciones aplicadas en todas las áreas y regiones del Banco.

21. Presenta los resultados de la Evaluación del Desempeño, así como las estrategias y planes de desarrollo profesional del personal a los Directores y Subdirectores de todas las diferentes áreas y regiones que com

prenden la estructura de la organización. (págs. - 199 a 214).

#### 4.6. CRITERIOS PARA EL DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE LA -- EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL.

Para el diseño del instrumento que se utilizó en la Evaluación del Desempeño del Personal se siguieron los siguientes criterios técnicos: (\*)

##### A) Normas de Rendimiento.

Para efectuar la Evaluación del desempeño se deberán establecer las normas sobre las cuales se medirán los resultados del empleado en su puesto, ya que no se pueden fijar arbitrariamente, sino que deberán ser seleccionadas previamente sobre la base del estudio y conocimiento de las funciones o tareas propias del puesto.

Esto significa para el supervisor y sus empleados conocer los lineamientos sobre los cuales se hará la evaluación y que éste evite la apreciación subjetiva del supervisor.

---

(\*) La forma en como se presenta la información a continuación se respetó la versión original.

**B) Escala Gráfica.**

Una vez definidas las normas de rendimiento se darán diferentes grados de evaluación a cada una de estas.

Existirán dos tipos de normas relacionadas con el puesto:

- Las que serían las funciones o tareas propias - del puesto, que definirán jefe-subordinado.

- Los criterios generales que deben ser característicos de cualquier persona que desempeña una tarea, ejemplo: colaboración, conocimiento, toma de decisiones, etc., y que habrán quedado definidos con anterioridad al proceso de evaluación.

**C) Autoevaluación.**

La autoevaluación será el análisis que cada persona hará con respecto a sus actividades de acuerdo a puntos de referencia, para así formular juicios de valor que le permitan advertir tropiezos y ade

lentos.

Esta actividad o rasgo se comparará con criterios establecidos para darse cuenta hasta dónde el trabajo o actividad se acercan al grado de eficiencia del modelo propuesto.

Si en el trabajo los objetivos propuestos no se lograran satisfactoriamente, se deberá analizar todo el proceso seguido hasta el momento que se está considerando.

Se debe estar consciente que al principio la autoevaluación no es fácil, por lo que poco a poco se deberá desarrollar esta habilidad en el supervisor y el subordinado buscando así mayor profundidad y exactitud.

En esta orientación es importante no perder de vista "para qué se va a evaluar" y "qué se va a evaluar".

Si la evaluación que el supervisor hace del trabajo del subordinado está orientada a revisar constantemente el progreso que se va logrando en su

tarea, entonces se estará evaluando al mismo tiempo la tarea del supervisor como tal.

La autoevaluación fomentará en el individuo la reflexión acerca de los elementos que puede superar, lo involucrará en su propio proceso de perfeccionamiento y será una base para el autoanálisis.

**D) Fijación de Objetivos:**

La evaluación por objetivos pretende que cada empleado junto con su superior, establezca metas en relación a su tarea para el futuro, basadas en el acuerdo mutuo y que resulten objetivamente mensurables planteando los requerimientos o normas de actuación por parte del empleado para lograrlos.

De esta forma, los empleados se sienten motivados al ser involucrados en la determinación de sus metas y, por lo tanto, habrá mayor participación en su alcance, ya que tendrán un punto específico en torno al cual organizar y dirigir sus esfuerzos - además, pueden ajustar periódicamente su conducta para el logro de los objetivos.

**Pasos a considerar en la fijación de objetivos:**

- Ante todo debe distinguirse entre el objetivo - que perseguirá el individuo a diferencia de los objetivos grupales.
- Tanto jefe/subordinado deben escuchar las opiniones que se hagan, sobre todo si sus puntos - de vista representan ángulos distintos y complementarios, ya que, al enfocar un problema desde ángulos muy distintos, pueden revelarse datos - importantes que se deben tomar en cuenta.
- El objetivo debe fijarse por escrito. Esto permite analizar profundamente el objetivo que nos proponemos, fijar su alcance verdadero, comparar las etapas sucesivas o graduales por las -- que pensamos llegar hasta él, clasificarlos, jerarquizarlos, etc.
- En la fijación de objetivos deben contestarse - las seis preguntas siguientes:
  - ° Qué, cómo, quién, dónde, cuándo y por qué, a fin de determinar con mayor precisión lo si--

fuente:

**Qué:** es lo que realmente pretendemos, o sea cuál es la meta que deseamos alcanzar.

**Cómo:** la manera de cómo se pretende lograr de -- forma integral o parcial, de inmediato o a largo-plazo. Cantidad y calidad necesaria.

**Quién:** se trata de un objetivo personal y subjetivo.

**Por qué:** cuál es la finalidad que nos movió a buscar ese objetivo.

**Cuándo:** es una meta urgente o diferible. En qué tiempo podemos lograr cada una de sus partes.

**Dónde:** lugar de trabajo.

- El objetivo debe ser perfectamente conocido por todos los que han de ayudar a realizarlo.
- Los objetivos deben ser estables, sin embargo, --

flexibles, ya que en muchas ocasiones cambiaremos nuestro primer objetivo, lo reduciremos o emplearemos con el fin de mejorar su eficiencia.

#### 4.7. PROGRAMA DE APLICACION.

A continuación se encuentra el Programa de Actividades para la Aplicación de la Evaluación del Desempeño del Personal, el cual nos permite ver cuáles fueron las tareas más importantes que se debían realizar para la aplicación a nivel nacional. Esto se llevó a cabo durante el año de 1982, por lo que corresponde al mes de enero, sin embargo, como se puede observar, estas actividades eran las básicas y se deberían repetir al finalizar el primer semestre con el fin de efectuar nuevamente la Evaluación del Desempeño.

En la siguiente página se puede ver la calendarización de actividades.

4.7. PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA APLICACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

ACTIVIDADES	M E S E S												
	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1. PRESENTACION DEL PROGRAMA A LOS SUBDIRECTORES	*						*						*
2. SEMINARIO DE CAPACITACION A NIVEL NACIONAL	*						*						*
3. COORDINACION DE APLICACION E.D.P. CON REGIONALES.	*						*						*
4. APLICACION DE E.D.P. A NIVEL NACIONAL		*					*						
5. TABULACION DE DATOS		*					*						
6. INTERPRETACION DE LA INFORMACION		*					*						
7. PRESENTACION DE RESULTADOS		*					*						

#### 4.8. INSTRUMENTOS.

- Instrumento N° 1:

Evaluación del Desempeño del Personal.

(Para Supervisores)

(Págs. 155 a 166).

- Instrumento N° 2:

Evaluación del Desempeño del Personal.

(Para Empleados).

(Págs.167 a 178).

EVALUACION DEL  
DESEMPEÑO DEL PERSONAL

(PARA SUPERVISORES)

SEA TAN AMABLE DE LLENAR ESTE FORMATO CON TIRTA Y LETRA DE MOLDE.

DATOS GENERALES:

NOMBRE:	R.F.C.:
PUESTO ACTUAL:	PUESTO ANTERIOR:
DEPARTAMENTO O SUCURSAL:	
SUBDIRECCION:	REGION:
ANTIGUEDAD EN EL BANCO:	EN EL PUESTO:
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:	
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO:	
FECHA DE EVALUACION:	

CONFIDENCIAL

## INSTRUCCIONES GENERALES

La presente evaluación tiene como finalidad el que usted identifique las necesidades, logros y posibilidades de desarrollo en su puesto, es decir, que al examinar cuáles son los requerimientos de éste y cómo los ha venido satisfaciendo, podrá darse cuenta del crecimiento que ha tenido en el mismo.

Al hacer esta evaluación su Jefe inmediato será la persona que lo escuche y lo ayude a encauzar sus ideas, aspiraciones y necesidades en relación a su trabajo. - El le ayudará a fijarse objetivos laborales, que representen un reto y una meta de superación alcanzable, y juntos adopten las medidas más adecuadas que permitan llegar a ellos.

A continuación encontrará los diferentes capítulos que componen esta Evaluación, - algunos los responderá usted en lo personal, otros junto con su Jefe Inmediato y por último encontrará apartados para ser manejados exclusivamente por su Jefe, para esto se utilizará la siguiente escala de evaluación.

A. Rendimiento Muy Bueno	= 81 - 100%
B. Rendimiento Bueno	= 61 - 80%
C. Rendimiento Regular	= 41 - 60%
D. Rendimiento Deficiente	= 0 - 40%

Le recomendamos sea objetivo en sus apreciaciones, es decir, que su Evaluación sea lo más acorde con su realidad en los últimos seis meses. Para lograr éxito en esta Evaluación, solicitamos su colaboración siguiendo con cuidado las instrucciones que se presentan en cada Sección.

## SECCION I. EVALUACION DE LAS TAREAS DEL PUESTO.

INSTRUCCIONES:

1. Lea cuidadosamente cada una de las funciones de su puesto, que previamente - fueron descritas por su Jefe.
2. Proceda a asignar en la columna de Autoevaluación una calificación por cantidad y calidad, de acuerdo a la Escala de Evaluación a cada una de las tareas.
3. No utilice las columnas de "Evaluación de Supervisor" y "Evaluación Final".

PRINCIPALES TAREAS DEL PUESTO DEL EVALUADO		AUTOEVALUACION				EVALUACION DEL SUPERVISOR	EVALUACION FINAL
		A	B	C	D		
1	CANTIDAD						
	CALIDAD						
2	CANTIDAD						
	CALIDAD						
3	CANTIDAD						
	CALIDAD						
4	CANTIDAD						
	CALIDAD						
5	CANTIDAD						
	CALIDAD						
PROMEDIO TOTAL	CANTIDAD						
	CALIDAD						

**SECCION II. FACTORES DE EVALUACION (PARA MANDOS DE SUPERVISION)**

1. Lee cuidadosamente cada factor y sus diferentes calificaciones.
2. Proceda a asignar a cada factor una calificación, marcando con una "X" el paréntesis que corresponda.
3. Recuerde no utilizar las columnas "Evaluación Supervisor" y "Evaluación Final".
4. Una vez que haya concluido las dos secciones, proceda a entregar el formato a su Jefe Inmediato, y a solicitarle la fecha para llevar a cabo la Entrevista de Evaluación.

FACTORES DE EVALUACION				EVALUACION SUPERVISOR	EVALUACION FINAL
1.-CONOCIMIENTOS - Son los conocimientos adecuados y suficientes para el desempeño en su puesto.					
( ) D No posee ud. los suficientes conocimientos para el puesto.	( ) C Le falta a ud. conocimientos sobre algunos aspectos del puesto.	( ) B Posee ud. los conocimientos suficientes para los requerimientos del puesto.	( ) A Posee ud. un dominio completo o superior a lo que requiere el puesto		
2.-CREATIVIDAD E INICIATIVA - Se refiere a las ideas nuevas o acciones que se planteen para encontrar soluciones más efectivas y mejorar procedimientos.					
( ) D Generalmente ud. solicita ayuda para solucionar problemas.	( ) C Algunas veces ud. -- -- -- esf como soluciones a sus problemas.	( ) B Plantea ud. nuevas ideas regularmente y presenta buenas soluciones a problemas.	( ) A Siempre está ud. planteando nuevas ideas y presentando soluciones al problema.		
3.-TOMA DE DECISIONES - Al resolver un problema se analiza y presentan diferentes alternativas de solución considerando hacerlo en el menor tiempo posible.					
( ) D No analiza ud. los problemas, depende de decisiones ajenas.	( ) C Algunas veces ud. toma medidas efectivas para desarrollar y llevar a cabo soluciones.	( ) B Plantea ud. medidas efectivas para desarrollar nuevas ideas que solucionen los problemas.	( ) A Toma ud. las medidas más efectivas para solucionar los problemas en el menor tiempo.		
4.-ADMINISTRACION DEL TIEMPO - Manejo del tiempo adecuado para cada actividad.					
( ) D No entrega ud. el trabajo a tiempo.	( ) C Entrega ud. sus trabajos ocasionalmente a tiempo.	( ) B Entrega ud. sus trabajos a tiempo pero no elabora sus programas de trabajo.	( ) A Elabora ud. programas de trabajo, entregando resultados a tiempo		

5.- PLANEACION Y ORGANIZACION - Se refiere a elaborar planes, prevenir riesgos y oportunidades y optimizar los recursos para alcanzar los objetivos del puesto				EVALUACION SUPERVISOR	EVALUACION FINAL				
( ) No planea ud. ni organiza su trabajo.	D	( ) Elabora ud. planes pero no previene los riesgos y oportunidades.	C	( ) Elabora ud. planes pero sin organización suficiente.	B	( ) Elabora ud. planes debidamente organizados hacia sus objetivos.	A		
6.- DELEGACION - Actividades específicas que se le confían y responsabilizan al personal propiciando su aprendizaje y desarrollo para alcanzar los objetivos del área.									
( ) No delega ud. ninguna actividad.	D	( ) Delega ud. sólo en algunas ocasiones.	C	( ) Siempre delega ud. las actividades pero sin responsabilizar al personal.	B	( ) Siempre delega ud. involucrando al personal en la tarea.	A		
7.- CONTROL - Seguimiento de las actividades propias y del personal, vigilando el cumplimiento de los objetivos.									
( ) No tiene ud. ningún control sobre las actividades.	D	( ) Vigila ud. las actividades pero no las del personal.	C	( ) Vigila ud. las actividades propias y del personal, pero no el logro de los objetivos.	B	( ) Vigila ud. las actividades propias, del personal y ve al estar cumpliendo los objetivos.	A		
8.- COLABORACION - En las actividades normales, extraordinarias y ajenas al trabajo.									
( ) Sólo realiza ud. sus actividades normales.	D	( ) Realiza ud. actividades normales y algunas veces actividades extraordinarias.	C	( ) Ud. además de sus actividades siempre colabora en actividades extraordinarias.	B	( ) Ud. además de sus actividades normales colabora en actividades ajenas.	A		
9.- LIDERAZGO - Logro de que el personal cumpla con su trabajo de la mejor manera.									
( ) No tiene ud. ninguna autoridad sobre su personal.	D	( ) Tiene ud. autoridad sobre su personal pero no cumplen con su trabajo.	C	( ) Ud. logra que el personal cumpla con el trabajo indispensable y reconoce su autoridad.	B	( ) Ud. logra que el personal cumpla con su trabajo y lo identifique como líder reconociendo su autoridad.	A		

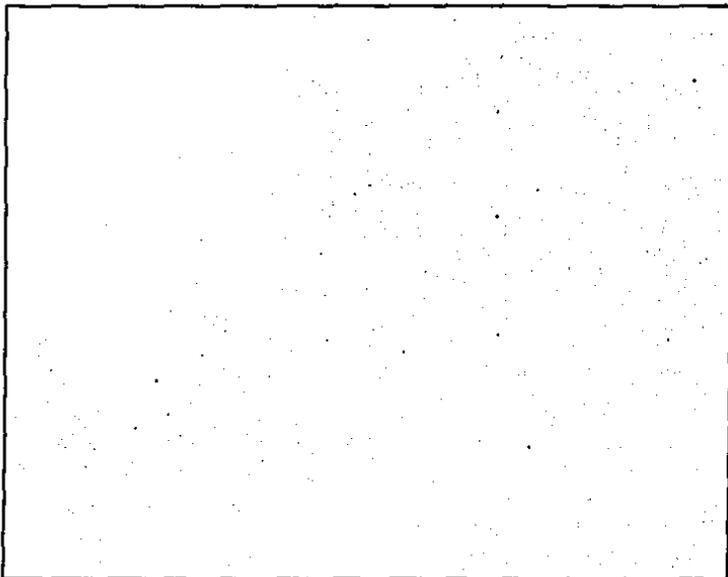
				EVALUACION SUPERVISOR	EVALUACION FINAL
10.-DESARROLLO DE PERSONAL - Orientación, motivación y capacitación al personal para impulsarlas hacia su propia superación y desarrollo.					
( ) D Nunca da ud. oportunidad a su personal de que busque los medios para prepararse.	( ) C Da ud. oportunidad a su personal de que se prepare, pero no lo motive.	( ) B Ud. orienta y motiva a su personal a que se capacite.	( ) A Orienta, motiva y mismo capacita a su personal para impulsarlas a su superación.		
11.-RELACIONES HUMANAS - Establecimiento de relaciones interpersonales con las demás personas que laboran en la institución.					
( ) D Tiene ud. problemas para participar en grupos y comunicarse con otras personas.	( ) C A veces ud. participa en grupos y se comunica con otras personas.	( ) B Participa ud. sólo en las actividades formales de la institución.	( ) A Participa ud. en actividades formales e informales de la institución.		
12. ALCANCE DE OBJETIVOS - Uso racional de los recursos humanos, financieros y técnicos pero cumpliendo con los programas y procedimientos autorizados.					
( ) D No alcanza ud. los objetivos por no usar adecuadamente los recursos con que cuenta.	( ) C Ud. no logra cumplir los programas y procedimientos establecidos.	( ) B Alcanza ud. parcialmente los objetivos y cumple con los programas y procedimientos.	( ) A Ud. logra alcanzar los objetivos cumpliendo los programas y procedimientos con los recursos que se destinaron.		
13. RESPONSABILIDAD - Aceptación y reconocimiento de las consecuencias de sus acciones, de tal manera que se puede confiar en usted.					
( ) D Si su trabajo no es satisfactorio ud. responsabiliza a otra persona.	( ) C No entrega ud. a tiempo el trabajo que se le encomienda.	( ) B Entrega ud. a tiempo el trabajo que se le encomienda pero no es satisfactorio.	( ) A Entrega ud. a tiempo el trabajo que se le encomienda, y además es satisfactorio.		
PROMEDIO TOTAL					

(PARA USO EXCLUSIVO DEL JEFE INMEDIATO)

COMENTARIOS DE LA ENTREVISTA.

INSTRUCCIONES:

1. Después de terminar la entrevista, haga por escrito sus comentarios sobre la misma.
2. Utilice este espacio.
3. Una vez terminado todo el formato (incluyendo las secciones Detección de Necesidades y Planeación del Desarrollo) proceda a enviarlo a la Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos en México, Distrito Federal.



**(PARA USO EXCLUSIVO DEL JEFE INMEDIATO)****OBJETIVOS A ALCANZAR DURANTE EL PROXIMO SEMESTRE EN EL PUESTO DEL EVALUADO****INSTRUCCIONES:**

1. Después de analizar y de dar una Evaluación Final, junto con el evaluado a las dos secciones anteriores, proceda a fijar con su empleado los Objetivos de Desempeño que él deberá alcanzar en el próximo semestre.
2. Utilice el siguiente espacio para dejar por escrito estos objetivos.

--	--

---

**FIRMA DEL EVALUADO**

---

**FIRMA DEL JEFE INMEDIATO**

---

**FIRMA DEL SUPERIOR DEL JEFE  
INMEDIATO.**

(PARA USO EXCLUSIVO DEL JEFE INMEDIATO)

DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION DE SUPERVISORES

EVALUADO: \_\_\_\_\_ AREA: \_\_\_\_\_ PUESTO: \_\_\_\_\_

De acuerdo a la plática que sostuvo usted con su empleado y a sus observaciones, proceda a plantear los principales problemas que éste presenta en su puesto, su causa y si éstos se deben a falta de conocimientos, habilidades o actitudes, señalando a continuación, los cursos que le ayudarán a resolverlos.

Problema	Causa	Se debe a falta de conocimientos, habilidades o actitudes:	
		SI	No.
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Marque con una "X" en la columna "A" la preparación que necesite su empleado para mejorar el desempeño de su puesto actual.

Marque con una "X" en la columna "B" la preparación que necesite su empleado para desempeñar un puesto de mayor responsabilidad.

		A	B		A	B
1.	CONTABILIDAD BANCARIA			16.	FINANZAS	
2.	TITULOS Y OPERACIONES DE CREDITO.			17.	TECNICAS DE PROMOCION DE SERVICIOS.	
3.	AUDITORIA			18.	RELACIONES HUMANAS	
4.	INDUCCION			19.	COMUNICACION PUBLICA ORAL	
5.	ANALISIS FINANCIERO			20.	CREDITO	
6.	FORMACION DE INSTRUCTORES			21.	FIDUCIARIO	
7.	SERVICIOS BANCARIOS			22.	OPERACIONES INTERNACIONALES	
8.	INVERSIONES BURSATILES			23.	CALCULO MERCANTIL	
9.	ADMINISTRACION CERENCIAL			24.	CONTABILIDAD	
10.	ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS			25.	ADMINISTRACION DEL TIEMPO	
11.	TOMA DE DECISIONES			26.	ACTUALIZACION EN IMPUESTOS	
12.	ADMINISTRACION POR OBJETIVOS			27.	SOLUCION DE CONFLICTOS	
13.	DESARROLLO ORGANIZACIONAL			28.	TECNICAS DE ENTREVISTA	
14.	PRINCIPIOS DE ECONOMIA			29.	MERCADOTECNIA	
15.	POSICION FINANCIERA Y ENCAJE LEGAL					
OTROS:						
_____						
_____						

(PARA USO EXCLUSIVO DEL JEFE INMEDIATO)  
PLANEACION DEL DESARROLLO

De las tres alternativas siguientes marque con una "X" la que usted considere co---  
 rrecta. Indicando además el tiempo adecuado.

I. Conviene que esta persona permanezca en su puesto y nivel actual  
 de responsabilidad. Plazo \_\_\_\_\_ 

II. Conviene que esta persona sea promovida a un nivel de mayor res-  
 ponsabilidad, siempre y cuando exista la oportunidad de hacerlo.  
 Plazo: Inmediatamente  ,De 3 a 12 meses  ,De 1 a 3 años-  
 . 

III. Conviene que esta persona sea reubicada, pero dentro del mismo -  
 nivel de responsabilidad, siempre y cuando exista la oportunidad  
 de hacerlo.  
 Plazo: Inmediatamente  ,De 3 a 12 meses  ,De 1 a 3 años-  
 . 

Causas que originaron la elección anterior.

---



---



---

Indique que puesto(s) en caso de:

Promoción

Reubicación o Transferencia

Promoción	Reubicación o Transferencia
_____	_____
_____	_____
_____	_____

¿Qué actividades específicas se deberán realizar para facilitar el desarrollo de ---  
 evaluado?

---



---



---



---

(PARA USO EXCLUSIVO DEL JEFE INMEDIATO)  
EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL  
FICHA CONCENTRADORA PARA SUPERVISORES

INSTRUCCIONES:

1. Asigne una clave a cada uno de los empleados a su cargo.
2. Llene este formato, tomando la información del anterior.
3. Desprenda esta Sección y consérvela para utilizarla en el siguiente periodo de Evaluación.
4. Recuerde que esta información es confidencial. Conserve el formato en un lugar seguro.

Clave: \_\_\_\_\_

Gerencia: \_\_\_\_\_ Subdirección: \_\_\_\_\_

## E.D.P. de Funciones

<u>FUNCION</u>	<u>EVALUACION FINAL</u>
1. _____	Cantidad _____ Calidad _____
2. _____	Cantidad _____ Calidad _____
3. _____	Cantidad _____ Calidad _____
4. _____	Cantidad _____ Calidad _____
5. _____	Cantidad _____ Calidad _____

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## E.D.P. de Factores

<u>FACTOR.</u>	<u>VAL.FINAL.</u>	<u>FACTOR.</u>	<u>VAL. FINAL.</u>
Conocimientos	_____	Colaboración	_____
Creatividad e Iniciativa	_____	Liderazgo	_____
Toma de Decisiones	_____	Desarrollo de Personal	_____
Administración del Tiempo	_____	Relaciones Humanas	_____
Planeación y Organización	_____	Alcance de Objetivos	_____
Delegación	_____	Responsabilidad	_____
Control	_____		

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**OBJETIVOS LABORALES:**

**OBJETIVOS PERSONALES:**

**COMENTARIOS DE LA ENTREVISTA:**

**ACTIVIDADES PARA FACILITAR EL DESARROLLO DEL EMPLEADO:**

---

**NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE.**

EVALUACION DEL  
DESEMPEÑO DEL PERSONAL

(PARA EMPLEADOS)

SEA TAN AMABLE DE LLENAR ESTE FORMATO CON TINTA Y LETRA DE MOLDE:

DATOS GENERALES:

NOMBRE:	R.F.C.:
PUESTO ACTUAL:	PUESTO ANTERIOR:
DEPARTAMENTO O SUCURSAL:	
SUBDIRECCION:	REGION:
ANTIGUEDAD EN EL BANCO:	EN EL PUESTO:
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:	
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO:	
FECHA DE EVALUACION:	

CONFIDENCIAL

## INSTRUCCIONES GENERALES

La presente evaluación tiene como finalidad el que usted identifique las necesidades, logros y posibilidades de desarrollo en su puesto, es decir, que al examinar cuáles son los requerimientos de éste y cómo los ha venido satisfaciendo, podrá darse cuenta del crecimiento que ha tenido en el mismo.

Al hacer esta evaluación su Jefe inmediato será la persona que le escuche y le -- ayude a encauzar sus ideas, aspiraciones y necesidades en relación a su trabajo. -- El le ayudará a fijarse objetivos laborales, que representen un reto y una meta -- de superación alcanzable, y juntos adopten las medidas más adecuadas que permitan llegar a ellos.

A continuación encontrará los diferentes capítulos que componen esta Evaluación, -- algunos los responderá usted en lo personal, otros junto con su Jefe inmediato y -- por último encontrará apartados para ser manejados exclusivamente por su Jefe, pa -- ra esto se utilizará la siguiente escala de evaluación.

A. Rendimiento Muy Bueno	= 81 - 100 %
B. Rendimiento Bueno	= 61 - 80 %
C. Rendimiento Regular	= 41 - 60 %
D. Rendimiento Deficiente	= 0 - 40 %

Le recomendamos sea objetivo en sus apreciaciones, es decir, que su Evaluación -- sea lo más acorde con su realidad en los últimos seis meses. Para lograr éxito -- en esta Evaluación, solicitamos su colaboración siguiendo con cuidado las instruccio -- nes que se presentan en cada Sección.

| GRACIAS |

## SECCION I. EVALUACION DE LAS TAREAS DEL PUESTO.

INSTRUCCIONES:

1. Lea cuidadosamente cada una de las funciones de su puesto, que previamente fueron descritas por su Jefe.
2. Proceda a asignar en la columna de Autoevaluación una calificación por cantidad y calidad, de acuerdo a la Escala de Evaluación a cada una de las tareas.
3. No utilice las columnas de "Evaluación de Supervisor" y "Evaluación Final".

PRINCIPALES TAREAS DEL PUESTO DEL EVALUADO		AUTOEVALUACION				EVALUACION DEL SUPERVISOR	EVALUACION FINAL
		A	B	C	D		
1	CANTIDAD						
	CALIDAD						
2	CANTIDAD						
	CALIDAD						
3	CANTIDAD						
	CALIDAD						
4	CANTIDAD						
	CALIDAD						
5	CANTIDAD						
	CALIDAD						
PROMEDIO TOTAL	CANTIDAD						
	CALIDAD						

SECCION II. FACTORES DE EVALUACION ( PARA EMPLEADOS ).

1. Lea cuidadosamente cada factor y sus diferentes calificaciones.
2. Proceda a asignar a cada factor una calificación, marcando con una "X" el paréntesis que corresponde.
3. Recuerde no utilizar las columnas "Evaluación Supervisor" y "Evaluación Final".
4. Una vez que haya concluido las dos secciones, proceda a entregar el formato a su Jefe inmediato, y a solicitarle la fecha para llevar a cabo la Entrevista de Evaluación.

FACTORES DE EVALUACION				EVALUACION SUPERVISOR	EVALUACION FINAL
1.-CONOCIMIENTOS - Son los conocimientos adecuados y suficientes para el desempeño de su puesto.					
{ } D No posee ud. los suficientes conocimientos para el puesto.	{ } C Le falta a ud. conocimientos sobre algunos aspectos del puesto.	{ } B Posee ud. los conocimientos suficientes para los requerimientos del puesto.	{ } A Posee ud. un dominio completo o superior a lo que requiere el puesto.		
2.-CREATIVIDAD - Se refiere a las ideas nuevas o acciones que se plantean para encontrar solución E INICIATIVA nes más efectivas y mejorar procedimientos.					
{ } D Generalmente ud. solicita ayuda para solucionar problemas.	{ } C Algunas veces ud. plantea nuevas ideas, así como soluciones a sus problemas.	{ } B Plantea ud. nuevas ideas regularmente y presenta buenas soluciones a problemas.	{ } A Siempre está ud. planteando nuevas ideas y presentando soluciones al problema.		
3.-ADMINISTRACION DEL TIEMPO - Manejo del tiempo adecuado para cada actividad.					
{ } D No entrega ud. el trabajo a tiempo.	{ } C Entrega ud. sus trabajos ocasionalmente a tiempo.	{ } B Entrega ud. sus trabajos a tiempo pero no elabora sus programas de trabajo.	{ } A Elabora ud. programas de trabajo entregando resultados a tiempo.		

				EVALUACION SUPERVISOR	EVALUACION FINAL		
4.- PLANEACION Y ORGANIZACION- Se refiere a elaborar planes, prevenir riesgos y oportunidades y optimizar los recursos para alcanzar los objetivos del puesto.							
( ) No planea ud. ni organiza su trabajo.	D	( ) Elabora ud. planes pero no previene los riesgos y oportunidades.	C	( ) Elabora ud. planes pero sin organización suficiente.	B	( ) Elabora ud. planes debidamente organizados hacia sus objetivos.	A
5.- COLABORACION - En las actividades normales, extraordinarias y ajenas al trabajo.							
( ) Sólo realiza ud. sus actividades normales.	D	( ) Realiza ud. actividades normales y algunas veces actividades extraordinarias.	C	( ) Ud. además de sus actividades normales -- siempre colabora en actividades extraordinarias.	B	( ) Ud. además de sus actividades normales y extraordinarias colabora en actividades ajenas.	A
6.- RELACIONES HUMANAS - Establecimiento de relaciones interpersonales con las demás personas que laboran en la Institución							
( ) Tiene ud. problemas para participar en grupos y comunicarse con otras personas.	D	( ) A veces ud. participa en grupos y se comunica con otras personas.	C	( ) Participa ud. sólo en las actividades formales de la Institución	B	( ) Participa ud. en las actividades formales e informales de la Institución	A
7.- ALCANCE DE OBJETIVOS - Uso racional de los recursos humanos, financieros y técnicos pero cumpliendo con los programas y procedimientos autorizados.							
( ) No alcanza ud. los objetivos por no usar adecuadamente los recursos con que cuenta.	D	( ) Ud. no logra cumplir los programas y procedimientos establecidos.	C	( ) Alcanza ud. parcialmente los objetivos y cumple con los programas y procedimientos.	B	( ) Ud. logra alcanzar los objetivos cumpliendo los programas y procedimientos con los recursos que le destinaron.	A

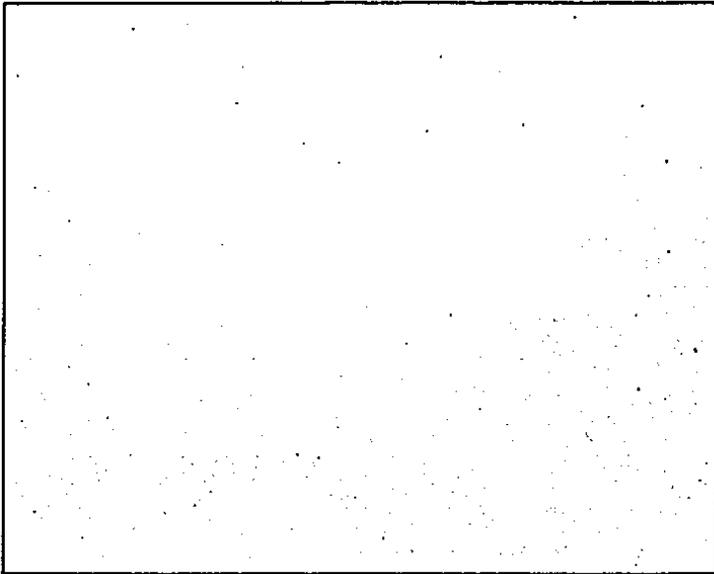
				EVALUACION SUPERVISOR	EVALUACION FINAL
<b>8.- RESPONSABILIDAD -</b> Aceptación y reconocimiento de las consecuencias de las acciones, de tal manera que se puede confiar en usted.					
<input type="checkbox"/> D Si su trabajo no es satisfactorio, ud. responsabiliza a otra persona.	<input type="checkbox"/> C No. entrego ud. a tiempo el trabajo que se le encomienda.	<input type="checkbox"/> B Entrego ud. a tiempo el trabajo que se le encomienda pero no es satisfactorio.	<input type="checkbox"/> A Entrego ud. a tiempo el trabajo que se le encomienda y además es satisfactorio.		
<b>9.- DESARROLLO PERSONAL -</b> Se propician los medios hacia la superación y el desarrollo propio.					
<input type="checkbox"/> D No tiene ud. interés por actualizarse y adquirir nuevos conocimientos.	<input type="checkbox"/> C No busca ud. información para mejorar su trabajo.	<input type="checkbox"/> B Ud. busca le den instrucciones e información sobre cómo mejorar su trabajo.	<input type="checkbox"/> A Ud. busca información sobre su trabajo y asimismo se actualiza capacitándose en nuevos conocimientos.		
PROMEDIO TOTAL					

(PARA USO EXCLUSIVO DEL JEFE INMEDIATO)

COMENTARIOS DE LA ENTREVISTA.

INSTRUCCIONES:

1. Después de terminar la entrevista, haga por escrito sus comentarios sobre la misma.
2. Utilice este espacio.
3. Una vez terminado todo el formato (incluyendo las secciones Detección de Necesidades y Planeación del Desarrollo) proceda a enviarlo a la Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos en México, Distrito Federal.



(PARA USO EXCLUSIVO DEL JEFE INMEDIATO)  
OBJETIVOS A ALCANZAR DURANTE EL PROXIMO SEMESTRE EN EL PUESTO DEL EVALUADO

INSTRUCCIONES:

1. Después de analizar y de dar una Evaluación Final, junto con el evaluado a las dos secciones anteriores, proceda a fijar con su empleado los Objetivos de Desempeño que él deberá alcanzar en el próximo semestre.
2. Utilice el siguiente espacio para dejar por escrito estos objetivos.

Empty rectangular box for writing objectives.

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADO

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL SUPERIOR DEL JEFE  
INMEDIATO.

(PARA USO EXCLUSIVO DEL JEFE INMEDIATO)  
DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION DE EMPLEADOS

EVALUADO: \_\_\_\_\_ AREA: \_\_\_\_\_ PUESTO: \_\_\_\_\_

De acuerdo a la plática que sostuvo usted con su empleado y a sus observaciones, proceda a plantear los principales problemas que éste presenta en su puesto, su causa y si éstos se deben a la falta de conocimientos, habilidades o aptitudes, señalando a continuación, los cursos que le ayudarán a resolverlos.

Se debe a falta de conocimientos, habilidades o actitudes:

Problema	Causa	SI	No
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Marque con una "X" en la columna "A" la preparación que necesita su empleado para mejorar el desempeño de su puesto actual.

Marque con una "X" en la columna "B" la preparación que necesita su empleado para desempeñar un puesto de mayor responsabilidad.

1. CONTABILIDAD GENERAL	A	B	19. COSTOS Y PRESUPUESTOS	A	B
2. CONTABILIDAD AVANZADA			20. COMERCIO EXTERIOR		
3. CONTABILIDAD BANCARIA			21. TRATO AL PUBLICO		
4. TITULOS DE CREDITO			22. SEGURIDAD		
5. AUDITORIA			23. MANEJO DE EFECTIVO		
6. OPERACIONES DE CREDITO			24. CHEQUES		
7. RELACIONES HUMANAS			25. CHEQUES		
8. MECANOGRAFIA			26. CAMBIOS Y SITUACIONES		
9. TAQUIGRAFIA			27. CARRERA		
10. REDACCION			28. COBRANZAS		
11. ARCHIVO			29. FIDUCIARIO		
12. CORRESPONDENCIA			30. MATEMATICAS FINANCIERAS		
13. INDUCCION			31. IMPUESTOS		
14. ADMINISTRACION GENERAL			32. CREDITO		
15. ANALISIS FINANCIERO			33. PAGO DE SERVICIOS		
16. FORMACION DE INSTRUCTORES			34. SERVICIOS BANCARIOS		
17. INVERSIONES			35. INVERSIONES BURSATILES		
18. TECNICAS DE SUPERVISION			36. INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO		
OTROS:					
_____					
_____					

(PARA USO EXCLUSIVO DEL JEFE INMEDIATO)  
PLANEACION DEL DESARROLLO

De las tres alternativas siguientes marque con una "X" la que usted considere correcta. Indicando además el tiempo adecuado.

I. Conviene que esta persona permanezca en su puesto y nivel actual de responsabilidad. Plazo \_\_\_\_\_

II. Conviene que esta persona sea promovida a un nivel de mayor responsabilidad, siempre y cuando exista la oportunidad de hacerlo.

Plazo: Inmediatamente  , De 3 a 12 meses  , De 1 a 3 años-

III. Conviene que esta persona sea reubicada, pero dentro del mismo nivel de responsabilidad, siempre y cuando exista la oportunidad de hacerlo.

Plazo: Inmediatamente  , De 3 a 12 meses  , De 1 a 3 años-

Causas que originaron la elección anterior.

---



---



---

Indique que puesto(s) en caso de:

Promoción

Reubicación o Transferencia

Promoción	Reubicación o Transferencia
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Qué actividades específicas se deberán realizar para facilitar el desarrollo del --- evaluado?

---



---



---



---

(PARA USO EXCLUSIVO DEL JEFE INMEDIATO)  
EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL  
FICHA CONCENTRADORA PARA EMPLEADOS

INTRUCCIONES:

1. Asigne una clave a cada uno de los empleados a su cargo.
2. Llene este formato, tomando la información del anterior.
3. Desprenda esta Sección y consérvela para utilizarla en el siguiente periodo de Evaluación.
4. Recuerde que esta información es confidencial. Conserve el formato en un lugar seguro.

Clave: \_\_\_\_\_

Gerencia: \_\_\_\_\_

Subdirección: \_\_\_\_\_

## E.D.P. de Funciones

<u>FUNCION</u>	<u>EVALUACION FINAL</u>
1. _____	Cantidad _____ Calidad _____
2. _____	Cantidad _____ Calidad _____
3. _____	Cantidad _____ Calidad _____
4. _____	Cantidad _____ Calidad _____
5. _____	Cantidad _____ Calidad _____

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## E.D.P. de Factores

<u>FACTOR</u>	<u>Eval. FINAL</u>	<u>FACTOR</u>	<u>Eval. FINAL</u>
Conocimientos	_____	Relaciones Humanas	_____
Creatividad e Iniciativa	_____	Alcance de Objetivos	_____
Administración del Tiempo	_____	Responsabilidad	_____
Planación y Organización	_____	Desarrollo Personal	_____
Colaboración	_____		

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**OBJETIVOS LABORALES:**

**OBJETIVOS PERSONALES:**

**COMENTARIOS DE LA ENTREVISTA:**

**ACTIVIDADES PARA FACILITAR EL DESARROLLO:**

---

**NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE.**

**CAPITULO V. DESARROLLO E INFORME DE LA  
PRUEBA PILOTO DEL SISTEMA.  
(DICIEMBRE 1984-ENERO 1985)**

## PRUEBA PILOTO.

Con el propósito de validar el Sistema de Evaluación del Desempeño diseñado para el Banco, se efectuó la prueba piloto correspondiente al período de Diciembre de 1984-Enero de 1985.

A continuación se describe su estructura:

### 5.1. OBJETIVOS.

#### A) OBJETIVO PRINCIPAL:

Comprobar la adecuación del Sistema de Evaluación del Desempeño con respecto a la cultura organizacional y al clima de trabajo de Banco Sofimex, así como en relación al perfil real del personal de la Institución.

#### B) OBJETIVOS COLATERALES:

1. Valorar el impacto de la Evaluación del Desempeño del Personal en las actitudes y motivación del personal.

2. Valorar el impacto de la Evaluación del Desempeño del Personal en la comunicación entre el jefe y subordinado.
3. Apreciar la factibilidad de establecer un sistema de evaluación por objetivos semestrales de la Institución.
4. Validar el instrumento de evaluación como un medio para establecer planes de desarrollo individual.
5. Apreciar la factibilidad de establecer un sistema de determinación de necesidades de capacitación semestral.
6. Retroalimentar, en su caso, la filosofía y el diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño.

## 5.2. HIPOTESIS.

1. Este instrumento de Evaluación del Desempeño del personal arroja información cuantitativa y cuali-

tativa precisa, en lo que se refiere a la actuación del personal en su puesto actual y ayuda a identificar el potencial de desarrollo, así como las actividades pertinentes para favorecer éste.

2. La entrevista de la Evaluación del Desempeño del Personal favorece la apertura en la comunicación entre Jefe y Subordinado, a la vez que la retroalimentación del Jefe al Subordinado y viceversa.
3. La Evaluación del Desempeño del Personal lleva al supervisor a precisar semestralmente junto con el empleado objetivos, a fin de valorar la actuación de éste en base a resultados.
4. La Evaluación del Desempeño del Personal permite diagnosticar las necesidades de capacitación individuales.
5. La Evaluación del Desempeño puede generar actitudes de resistencia en el personal y crear expecta

tivas con respecto a la obtención de un mejor ---  
puesto o un mayor sueldo de forma inmediata.

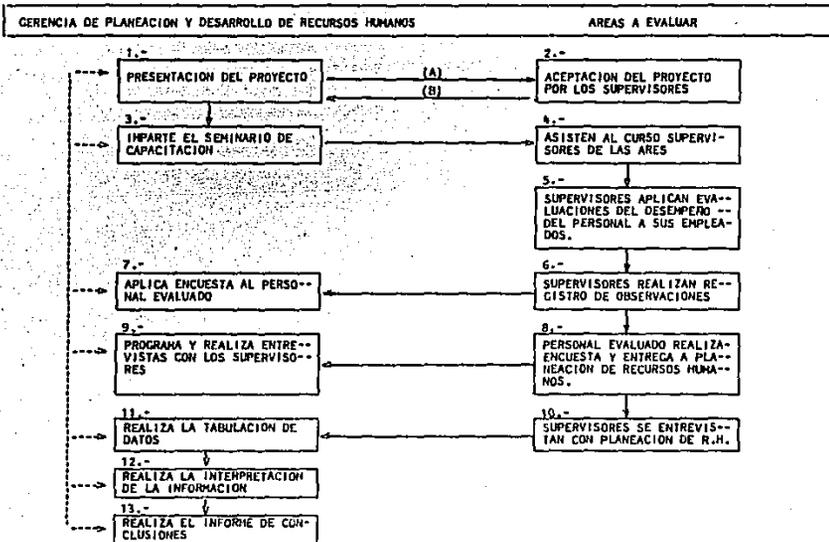
### 5.3. TECNICAS UTILIZADAS PARA LA INVESTIGACION:

TECNICAS E INSTRUMENTOS	PROPOSITO	DIRIGIDO A
GUÍA DE OBSERVACION (Anexo N° 2) (página 220)	OBTENER LAS IMPRESIONES DE LOS SUPERVISORES SOBRE LOS ASPECTOS CUALITATIVOS QUE OBSERVARON DEL COMPORTAMIENTO DE SU PERSONAL Y QUE PUEDEN INFLUIR POSITIVA O NEGATIVAMENTE AL LOGRO DEL OBJETIVO DE LA E.D.P. LOS ASPECTOS QUE SE CONSIDERARON SON: EL CLIMA LABORAL DE SU AREA, LAS EXPECTATIVAS DE SU PERSONAL SOBRE LA E.D.P., LA COMUNICACION DENTRO DEL GRUPO Y LA DISPOSICION DE SU PERSONAL A PARTICIPAR EN ESTA APLICACION.	SUPERVISORES QUE FUNCIONARON COMO EVALUADORES
ENCUESTA (Anexo N° 3) (página 223)	CONOCER LAS OPINIONES DEL PERSONAL QUE PARTICIPO EN ESTA PUEBA SOBRE LA E.D.P., DESPUES DE TERMINADO EL PROCESO DE APLICACION. SUS OPINIONES SERAN SOBRE CADA UNA DE LAS PARTES QUE COMPONEN EL INSTRUMENTO, LA ENTREVISTA DE EVALUACION, LA FIJACION DE OBJETIVOS, LA COMUNICACION CON SU JEFE Y DE SUS ACTITUDES.	TRABAJADORES QUE FUNCIONARON COMO EVALUADOS
GUÍA DE ENTREVISTA (Anexo N° 4) (página 225)	CONOCER LAS OPINIONES DE LOS SUPERVISORES SOBRE EL INSTRUMENTO PARA APLICAR LA E.D.P., VENTAJAS Y DESVENTAJAS, LAS ACTITUDES DE SU PERSONAL DURANTE Y DESPUES DE LA APLICACION. ASIMISMO SE INVESTIGARA SOBRE LA UTILIDAD QUE ENCONTRARON EN EL CURSO DE CAPACITACION QUE SE LES DIO PARA LA APLICACION DE LA HISA.	SUPERVISORES QUE FUNCIONARON COMO EVALUADORES

### 5.4. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACION.

(Ver la página siguiente).

5.4. DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO



#### 5.4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN.

1. Presentación del Proyecto. La Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos, como encargada de este proyecto, efectuó una presentación - ante el Comité Interno de Administración del Banco, sobre los objetivos de la prueba piloto, las hipótesis que se pretendían comprobar y la programación de actividades para aplicar la prueba piloto, así como, una breve explicación sobre la Evaluación del Desempeño del Personal en esta Institución.
  
2. Aceptación del Proyecto por los Subdirectores. - Una segunda presentación más detallada, se realizó ante los Subdirectores de las Áreas en donde se aplicaría la prueba piloto, quienes expresaron sus opiniones y aceptación sobre dicha prueba y proyecto.
  
3. Impartición del Seminario de Capacitación. La Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos efectuó el primer paso preliminar para realizar la Evaluación del Desempeño del Perso---

nal; que consistió en capacitar a las personas -- que efectuarían esta Evaluación.

4. Asisten al Curso los Supervisores de las Areas. - Toda persona que ocupe un puesto de supervisión - con personal a su cargo, aplicará la E.D.P.
5. Los Supervisores aplican la E.D.P. a su Personal. Una vez que fueron capacitados los Supervisores - se les pidió llevaran a cabo todo el proceso de - la E.D.P. con el personal a su cargo.
6. Los Supervisores realizan el Registro de sus Ob--servaciones como Prueba Piloto. Durante la apli- cación de la E.D.P. se resaltó la importancia de- conocer las impresiones de los Supervisores sobre lo que observaron, por lo que se refiere a las re- laciones del personal a su cargo. Para ello se - les proporcionó la "Gufa de Observación" (Anexo - N° 2 pág. 220), en la cual registraron todas sus- impresiones.
7. Aplicación de la Encuesta al Personal Evaluado. - Para tener el panorama completo de la prueba pilo

to fue necesario conocer también las impresiones del personal sobre la aplicación de la E.D.P., mediante la aplicación de la "Encuesta" diseñada para tal propósito (Anexo N° 3, pág. 223).

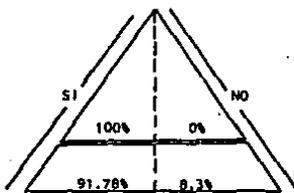
8. El Personal Evaluado realiza la Encuesta y la entrega al Area de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos. Las personas que fueron evaluadas en esta prueba piloto dieron su opinión por escrito sobre esta aplicación.
  
9. La Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos programa y realiza Entrevistas con los Supervisores. Para completar la información sobre las impresiones de los Supervisores que participaron en esta aplicación, se entrevista a cada uno de ellos; utilizando la "Gufa de la Entrevista" (Anexo N° 4, pág. 225).
  
10. Los Supervisores se entrevistan con los Representantes de la Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos. Los Supervisores que fungieron como evaluadores en esta prueba, se entrevistan con el Area de Planeación y Desarrollo de Re-

cursos Humanos y además de las observaciones que entregaron por escrito en esta entrevista, dieron sus opiniones sobre el instrumento. El proceso de Evaluación y las actitudes del personal en la aplicación piloto de la E.D.P.

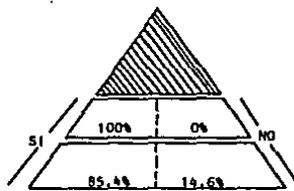
11. La Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos realiza la Tabulación de los datos. Llevó a cabo la tabulación de los datos obtenidos tanto en la encuesta al personal como en los cuestionarios de observación y entrevista de los supervisores, así como del instrumento de la E.D.P.
12. La Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos realiza la Interpretación de la Información. Después de concentrar los datos tanto de la prueba piloto como de la aplicación de la E.D.P., se procedió a interpretar esta información.
13. La Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos realiza el Informe de Conclusiones. Finalmente se procedió a redactar el informe sobre la validación de hipótesis (págs. 189 a 197). Así como el informe sobre la aplicación piloto de la E.D.P. (págs. 199 a 214).

### 5.5. INFORME SOBRE LA VALIDACION DE HIPOTESIS.

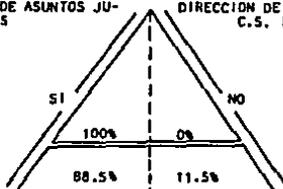
**HIPOTESIS 1. ESTE INSTRUMENTO ARROJA INFORMACION CUANTITATIVA Y CUALITATIVA PRECISA, EN LO QUE SE REFIERE A LA ACTUACION DEL PERSONAL EN SU PUESTO ACTUAL.**



DIRECCION EJECUTIVA DE ASUNTOS JURIDICOS Y FIDUCIARIOS



DIRECCION DE BANCA COMERCIAL ZONA SUR C.S. INSURGENTES SUR



TOTAL POR NIVELES

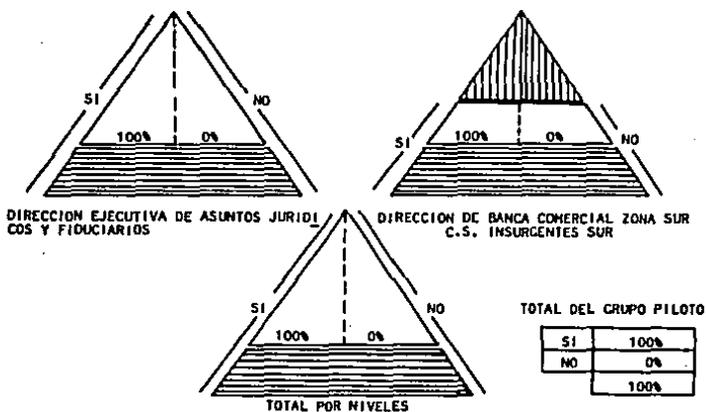
TOTAL DEL GRUPO PILOTO

SI	94.2%
NO	5.8%
	100.0%

RESULTADOS DE LA HIPOTESIS 1 POR AREAS

OPINIONES	AREAS	JURIDICO Y FIDUCIARIO		BANCA COMERCIAL	
		SUPERVISOR	EMPLEADO	SUPERVISOR	EMPLEADO
94.2%	- CLARO Y PRECISO	*	*	*	*
	- ABARCA TODOS LOS ASPECTOS LABORALES	*	*	*	*
	- EXISTE OBJETIVIDAD DEL PERSONAL PARA EVALUAR	*	*	*	*
	- EXISTE OBJETIVIDAD DEL PERSONAL PARA EVALUARSE	*	*	*	*
5.8%	- ALGUNOS ASPECTOS NO SE APECAN AL PUESTO		*		*
	- EL LENGUAJE NO ES MUY CLARO.		*		*

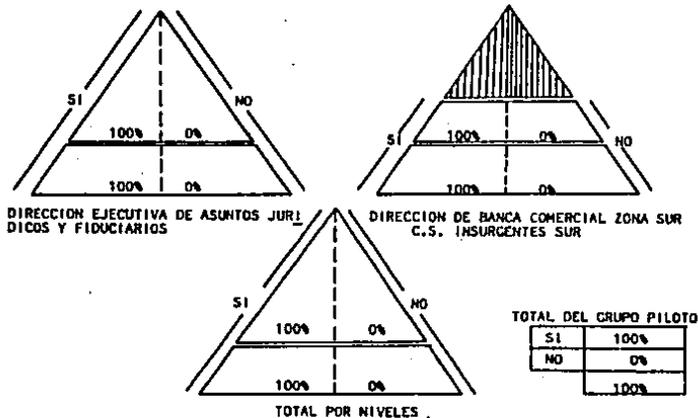
HIPOTESIS 1. ...Y AYUDA A IDENTIFICAR EL POTENCIAL DE DESARROLLO, ASI COMO LAS ACTIVIDADES PERTINENTES PARA FAVORECER ESTE.



RESULTADOS DE LA HIPOTESIS 1 POR AREAS

OPINIONES	AREAS	JURIDICO Y FIDUCIARIO		BANCA COMERCIAL	
		SUPERVISORES		SUPERVISORES	
100% <ul style="list-style-type: none"> <li>- EL JEFE DETECTA PROBLEMAS DE RENDIMIENTO Y SUS CAUSAS, BUSCANDO EN COMUN SOLUCIONES</li> <li>- SE PLANEA EL DESARROLLO DEL PERSONAL EN BASE AL RESULTADO DE LA EVALUACION</li> <li>- PROPORCIONAL AL BANCO DATOS SOBRE EL POTENCIAL DEL PERSONAL</li> </ul>		*		*	
		*		*	
		*		*	

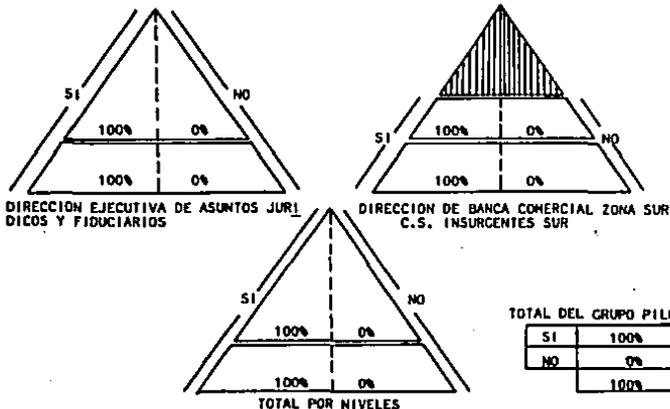
HIPOTESIS 2.- FAVORECE LA APERTURA EN LA COMUNICACION ENTRE JEFE Y SUBORDINADO,  
A LA VEZ QUE LA RETROALIMENTACION DEL JEFE AL SUBORDINADO Y VICE-  
VERSA.



RESULTADOS DE LA HIPOTESIS 2 POR AREAS

OPINIONES	JURIDICO Y FIDUCIARIO		BANCA COMERCIAL	
	SUPERVISORES	EMPLEADOS	SUPERVISORES	EMPLEADOS
- MEJORA LA COMUNICACION ENTRE EL JEFE Y EL SUBORDINADO	*	*		*
- NO AFECTO LA BUENA COMUNICACION QUE YA EXISTIA	*	*	*	*
- SE ACLARAN SITUACIONES QUE HUBIERAN CREADO UN CONFLICTO	*	*	*	
- ABRE LA COMUNICACION ENTRE JEFE Y SUBORDINADO	*	*		*
- MEJORA LA COMUNICACION YA QUE LAS CARGAS DE TRABAJO A VECES LA CIERRAN				*
- EL JEFE SE ENTERA DE LOS OBJETIVOS E INQUIETUDES DEL PERSONAL	*		*	*

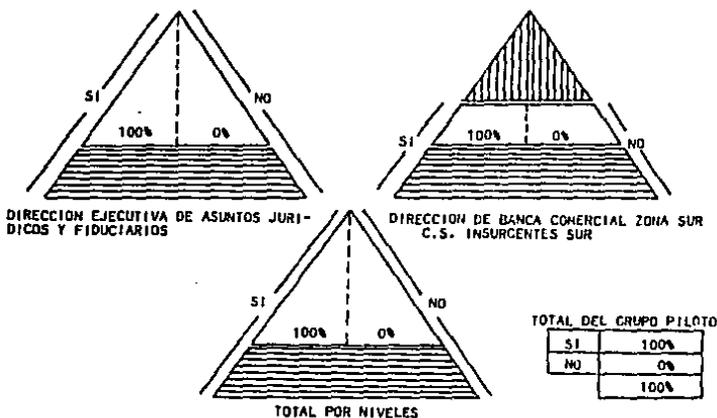
**HIPOTESIS 3. LLEVA AL SUPERVISOR A PRECISAR SEMESTRALMENTE JUNTO CON EL EMPLEADO OBJETIVOS, A FIN DE VALDRAR LA ACTUACION DE ESTE EN BASE A RESULTADOS.**



**RESULTADOS DE LA HIPOTESIS 3 POR AREAS**

OPINIONES	AREAS	JURIDICO Y FIDUCIARIO		BANCA COMERCIAL	
		SUPERVISORES	EMPLEADOS	SUPERVISORES	EMPLEADOS
100%	- COMPROMETE E INTERESA A ALCANZAR LOS OBJETIVOS		*		*
	- SE ESTABLECEN PROGRAMAS DE TRABAJO		*		*
	- SE TOMA EN CUENTA LA OPINION DEL PERSONAL LLEGANDO A UN MUTUO ACUERDO Y ASI FIJAR OBJETIVOS REALES	*	*		
	- EXISTE UNA BASE PARA HACER UN SEGUIMIENTO DE LAS LABORES DEL PERSONAL	*		*	
	- LLEVA A REVISAR MENSUALMENTE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS JUNTO CON EL PERSONAL			*	
	- CONCIENTIZA AL PERSONAL HACIA DONDE DIRIGIR SUS ESFUERZOS	*		*	
	- JEFE Y SUBORDINADO ANALIZAN HACIA DONDE SE DIRIGEN	*			

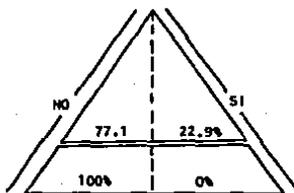
**HIPOTESIS 4.- PERMITE DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION INDIVIDUALES.**



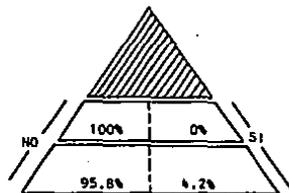
**RESULTADOS DE LA HIPOTESIS \* POR AREAS**

OPINIONES	AREAS	JURIDICO Y FIDUCIARIO	BANCA COMERCIAL
		SUPERVISORES	SUPERVISORES
100%	<p>• DESPUES DE ANALIZAR EL GRADO DE RENDIMIENTO, LOS PROBLEMAS Y CAUSAS QUE AFECTAN ESTE, SE PUEDE DETECTAR SI SE DEBE A FALTA DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES O ACTITUDES, CUANDO EN EL FORMATO DE DMC SE PUEDEN PLASMAR LAS VERDADERAS NECESIDADES DE CAPACITACION</p>	*	*

HIPOTESIS 5.- LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL PUEDE GENERAR ACTITUDES DE RESISTENCIA EN EL PERSONAL ...



DIRECCION EJECUTIVA DE ASUNTOS JURIDICOS Y FIDUCIARIOS



DIRECCION DE BANCA COMERCIAL ZONA SUR, C.S. INSURGENTES SUR



TOTAL POR NIVELES

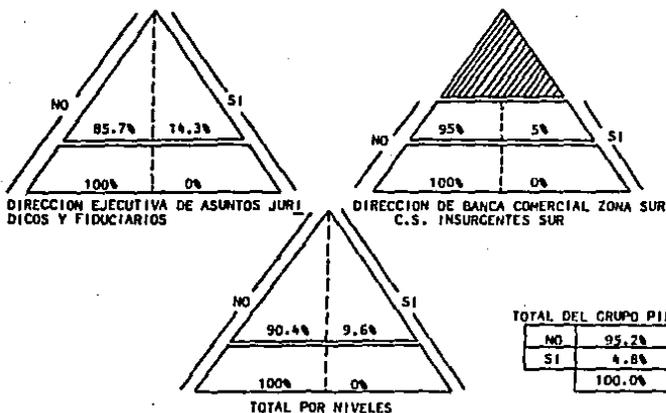
TOTAL DEL GRUPO PILOTO

NO	93.2%
SI	6.6%
	100.0%

RESULTADO DE LA HIPOTESIS 5 POR AREAS

ACTITUDES	AREAS	JURIDICO Y FIDUCIARIO		BANCA COMERCIAL	
		SUPERVISORES	EMPLEADOS	SUPERVISORES	EMPLEADOS
93.2%	-DE CORDIALIDAD	*	*	*	*
	-DE COMPARERISMO	*	*	*	*
	-DE DISPOSICION POSITIVA	*	*	*	*
	-ABIERTA AL MUTUO ACUERDO	*	*	*	*
	-OBJETIVIDAD PARA EVALUARSE	*	*	*	*
	-COMPETENCIA POSITIVA ENTRE EL PERSONAL	*	*	*	*
	-TRABAJO EN EQUIPO	*	*	*	*
6.6%	-SOBREVALUACION POR TEMOR A MALOS RESULTADOS	*	*	*	*
	-DESMOTIVACION POR CARGA DE TRABAJO	*	*	*	*
	-DESMOTIVACION POR RUMORES DE LA FUSION	*	*	*	*
	-MOLESTOS DE SER EVALUADOS	*	*	*	*

HIPOTESIS 5.- ... Y CREA EXPECTATIVAS CON RESPECTO A LA OBTENCION DE UN MEJOR PUESTO Y UN MAYOR SALARIO DE FORMA INMEDIATA.



RESULTADOS DE LA HIPOTESIS 5 POR AREAS

EXPECTATIVAS	AREAS	JURIDICO Y FIDUCIARIO		BANCA COMERCIAL	
		SUPERVISORES	EMPLEADOS	SUPERVISORES	EMPLEADOS
95.2%	-LOCRAR Y MEJOR RENDIMIENTO	*	*	*	*
	-INTEGRACION		*		*
	-JEFE CONOZCA INQUIETUDES DEL PERSONAL		*		*
	-SER TOMADO EN CUENTA POR EL BANCO PARA SU DESARROLLO		*		*
	-OBTENER MAS CAPACITACION		*		*
	-TENER PROGRAMAS DE TRABAJO		*		*
	-CONOCER MEJOR EL PUESTO		*		*
	-DAR SEGUIMIENTO DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL		*		*
	-CONOCER PROBLEMAS QUE AFECTAN EL DESARROLLO PERSONAL				*
	4.8%	-MAYOR SUELDO	*		*
-PROMOCION A CORTO PLAZO		*		*	

CEDULA CONCENTRADORA

	HIPOTESIS	RESULTADOS		INTERPRETACION
		SI	NO	
1	ESTE INSTRUMENTO ARROJA INFORMACION CUANTITATIVA Y CUALITATIVA PRECISA, EN LO QUE SE REFIERE A LA ACTUACION DEL PERSONAL EN SU PUESTO ACTUAL.	94.2%	5.8%	ES UN INSTRUMENTO CLARO Y PRECISO, QUE ABARCA TODOS LOS ASPECTOS LABORALES Y PERMITE QUE EXISTA OBJETIVIDAD POR PARTE DEL EVALUADOR, ASI COMO, DEL EVALUADO.
1	... AYUDA A IDENTIFICAR EL POTENCIAL DE DESARROLLO, ASI COMO LAS ACTIVIDADES PERTINENTES PARA FAVORECER ESTE.	100 %	0 %	A TRAVES DE ESTE INSTRUMENTO EL JEFE PUEDE DETECTAR PROBLEMAS DE RENDIMIENTO Y SUS CAUSAS, LE PERMITE PLANTEAR EL DESARROLLO DE SU PERSONAL CON BASE AL RESULTADO DE LA E.D.P. Y PROPONER A LA INSTITUCION DATOS DEL POTENCIAL DE SU PERSONAL.
2	FAVORECE LA APERTURA EN LA COMUNICACION ENTRE JEFE Y SUBORDINADO, ASI A LA VEZ QUE LA RETROALIMENTACION DEL JEFE AL SUBORDINADO Y VICEVERSA.	100 %	0 %	ESTE SISTEMA AYUDO A MEJORAR LA COMUNICACION ENTRE JEFE Y SUBORDINADO, PERMITE ACLARAR SITUACIONES, Y EL JEFE SE ENTERA DE LOS OBJETIVOS E INQUIETUDES DEL PERSONAL LLEGANDO A UN COMUN ACUERDO.
3	LLEVA AL SUPERVISOR A PRECISAR SEMESTRALMENTE JUNTO CON EL EMPLEADO, OBJETIVOS A FIN DE VALORAR LA ACTUACION DE ESTE CON BASE EN RESULTADOS.	100 %	0 %	PERMITE ESTABLECER PROGRAMAS DE TRABAJO, COMPROMETIENDOSE EL EMPLEADO A ALCANZAR OBJETIVOS, YA QUE AL ESTABLECERLOS SE TOMO EN CUENTA SU OPINION Y SADE HACIA DONDE ENCAUZAR SUS ESFUERZOS.
4	PERMITE DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION INDIVIDUALES.	100 %	0 %	DESPUES DE ANALIZAR EL RENDIMIENTO, PROBLEMAS Y CAUSAS, SE PUEDE DETECTAR SI SE DEBE A FALTA DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES O ACTITUDES.
5	LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL, PUEDE COMPAR ACTIVIDADES DE RESISTENCIA EN EL PERSONAL	93.2%	6.8%	LAS ACTITUDES QUE SE MANIFIESTARON POR PARTE DEL PERSONAL FUERON DE OBJETIVIDAD, COMPETENCIA POSITIVA, TRABAJO EN EQUIPO, ASI COMO DE APERTURA AL MUTUO ACUERDO.
5	... Y CREA EXPECTATIVAS CON RESPECTO A LA OBTENCION DE UN MEJOR PUESTO Y UN MAYOR SALARIO DE FORMA INDIRECTA.	95.2%	4.8%	LAS EXPECTATIVAS QUE CREG FUERON DE LOGRAR MEJOR RENDIMIENTO, DE INTEGRACION, DE SER TOMADO EN CUENTA POR EL BANCO PARA SU DESARROLLO, CONOCER SU PUESTO Y RENDIMIENTO.
PROMEDIO GENERAL		97.5%	5.8%	

Como se puede apreciar en la Cédula Concentradora, - obtuvimos el 97.5% de opiniones a favor del Sistema de - Evaluación, por lo que pudimos derivar:

Este sistema era el adecuado para la cultura organizacional y clima de trabajo de Banco Sofimex, así como, - al perfil real del personal de la Institución, ya que -- cuenta con las siguientes características:

- Arroja información cualitativa y cuantitativa precisa.
- Ayuda a identificar el Potencial de Desarrollo.
- Favorece la apertura en la Comunicación entre Jefe y Subordinado.
- Permite precisar objetivos semestralmente.
- Permite identificar necesidades de Capacitación.

**5.6. INFORME DE RESULTADOS DE LA APLICACION DE LA PRUEBA PILOTO DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL.**

- Area Jurídica (página 199 ).
- Area Fiduciaria (página 202).
- Banca Comercial (página 205).

EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL  
 REPORTE DE RESULTADOS POR AREA

AREA: JURIDICA

RESPONSABLE: DIRECTOR EJECUTIVO DE ASUNTOS JURIDICOS Y FIDUCIARIOS

SUBDIRECCION: JURIDICA, CONSULTIVA Y CONTENCIOSA

REGION: ZONA METROPOLITANA

PUESTO/ NOMBRE	E.D.P.	CAPACITACION			PLANEACION DEL DESARROLLO		OBSERVACIONES	
	NIVEL	CURSO	PUESTO ACTUAL	PROMO CION	PERMANEN- CIA PUESTO	REUBICACION PUESTO		PROMOCION/ PUESTO
<b>SUPERVISORES:</b> 1. René Tercero Gallardo Gerente Jurídico Consultivo	72.8% Bueno	- Contabilidad banca- ria - Administración por objetivos - Finanzas		*			1-3 años Subdirector	Debe tomar decisiones más efectivas. Domina las actividades de su puesto. Persona res- ponsable, deberá mante- ner actualizadas las - Inmobiliarias del Ban- co en sus aspectos so- cietarios.
2. Sr. Alfonso Pastrana Hernán- dez Gerente Jurídico Contencio- so	84.2% Muy Bueno	- Títulos y operacio- nes de crédito. - Administración por objetivos. - Procedimientos civil- es.	*	*	Indefi- nida			Su promoción está con- dicionada a que se ra- tifique esta persona. Ne- cesita más práctica so- bre el litigio. Buen elemento y candidato a una promoción. Deberá vigilar y litigar los asuntos en trámite an- te los diversos tribu- nales, así como coordi- nar a los abogados est- ternos evaluando resul- tados.

PUESTO/ HOMBRE	E.D.P.	CAPACITACION			PLANIFICACION DEL DESARROLLO			OBSERVACIONES
	NIVEL	CURSO	PUESTO ACTUAL	PROMO CION	PERMENN- CIA PUESTO	REUBICACION PUESTO	PROMOCION/ PUESTO	
EMPLEADOS: 3. Rubén Cruz Iniesta Subgerente Jurídico Contencioso	69.1% Bueno	-Relaciones Humanas. -Contabilidad General. -Redacción. -Derecho Bancario.	*	*			1-3 años Certeño	Generalmente necesita ayuda para solucionar problemas. Considera que la evaluación es de utilidad y que permitirá su superación personal. Debe tomar sus decisiones con mayor seguridad. Falta de conocimientos de su puesto. Problemas en sus relaciones interpersonales. Falta de iniciativa. Deberá mejorar la preparación de los informes de la Cartera conflictiva.
4. Sara Soledad Pérez Céspedes Secretaría de la Dirección Ejecutiva	75.2% Bueno	-Actualización Secretarial y Archivo	*			Indefinido.		Desempeña eficientemente su puesto. Necesita actualizar sus conocimientos secretariales. Deberá perfeccionar el sistema de archivo y control de citas y reuniones internas y externas.
5. Irene Rojas Fernández Secretaría de Gerencia	76.8% Bueno	-Redacción. -Contabilidad Bancaria. -Geografía. -Títulos de Crédito. -Relaciones Humanas.	*	*	*		1-3 años Auxiliar Subgerencia Contenciosa	Tiene problemas al relacionarse con sus compañeros. Debe superarse. Llegue tarde a sus labores. Domina su puesto. Es responsable. Deberá mejorar la toma de recordándolos a conocer con detalle.
6. Divilva Moreno García Secretaría de Gerencia	80.6% Muy Bueno	-Títulos de Crédito. -Relaciones Humanas.	*	*		1 año		De reciente ingreso en la institución. Es su primer trabajo. Desarrolla su trabajo satisfactoriamente.

PUESTO/ NOMBRE	E.D.P.	CAPACITACION			PLANEACION DEL DESARROLLO			OBSERVACIONES
	NIVEL	CURSO	PUESTO ACTUAL	PROMO CION	PERMANEN CIA PUESTO	SELECCION PUESTO	PROMOCION/ PUESTO	
								Tiene posibilidades de superación. Deberá mejorar la redacción de los contratos enviados por Crédito, así como los dictámenes relativos a escrituras de 50 ciudades y facultades de sus administradores.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL  
 REPORTE DE RESULTADOS POR AREA

AREA: FIDUCIARIA

RESPONSABLE: DIRECTOR EJECUTIVO DE ASUNTOS JURIDICOS Y FIDUCIARIOS

SUBDIRECCION: FIDUCIARIA

REGION: ZONA METROPOLITANA

PUESTO/ NOMBRE	E.D.P.	CAPACITACION	PLANEACION DEL DESARROLLO				OBSERVACIONES	
	% NIVEL		CURSO	PUESTO ACTUAL	PROMO CION	PERMANEN CIA PUESTO		REDUCCION PUESTO
SUPERVISORES: 1. Ing. Salvador Gómez Galeana Gerente de Bienes Raíces y Avalúos	93.7% Muy Bueno	- Administración por objetivos - Desarrollo organi- zacional	*	*			3-12 meses Subdirector	Persona susceptible de promoción ya que cuenta con la preparación suficiente. Deberá in- crementar la captación de avalúos, creando un sistema y estructura para el otorgamiento de éstos.
2. Sr. Daniel Muñoz Hernández Jefe de Operación y Control de Cobranzas.	54.2% Regular	- Análisis financiero - Inversiones bursáti- las - Administración por- objetivos	*	*	6 meses			Falta de algunos cono- cimientos de su pue- sto. Organización deficiente/falta de super- visión, problemas con sus relaciones inter- personales. Deberá me- jorar el control de la cobranza por los hono- rarios de fidelcomías.
3. Srta. Ana M. Medina Zep- eda. Auxiliar de Avalúos	81.2% Muy Bueno	- Administración del tiempo - Contabilidad	*	*			1-3 años Inmediato Superior	Desarrolla sus activi- dades satisfactoriamen- te. Deberá mejorar el pago a vendedores para que se efectúe en el tiempo convenido.

PUESTO/ NOMBRE	E.D.P. & NIVEL	CAPACITACION			PLANEACION DEL DESARROLLO			OBSERVACIONES
		CURSO	PUESTO ACTUAL	PROMO CION	PERMANEN CIA PUESTO	REUBICACION PUESTO	PROMOCION/ PUESTO	
EMPLEADOS: 4. Srta. Silvia González Romo. Auxiliar Promotor-Fiduciario	48.08 Regular	- Fiduciario - Impuesto - Ortografía y Redacción	*	*		Indefi- nido.		Falta de conocimientos del puesto, no colabora ni tiene deseos de superación. Pierde el tiempo deliberadamente. Problemas con sus relaciones interpersonales. Deberá mejorar la comunicación con sus clientes y la revisión de contratos de fidel-comiso.
5. Sr. Wilfrido González Carrillo. Promotor	50.08 Regular					1-2 años		Persona de reciente ingreso. Falta de conocimientos sobre su puesto. Poca relación interpersoal. Deberá mejorar la recuperación de la cobranza atrasada en Notarías.
6. Sr. Jesús Moreno Gomez. Promotor	76.88 Bueno	- Contabilidad General - Operaciones de Crédito, - Servicios Bancarios		*	*		1-3 años Auxiliar de Crédito	Desorganizado, ambicioso y deseo de superarse. Deberá mejorar el servicio y sermado de avalúos.
7. Sr. Faustino González Vázquez. Auxiliar Contable Fiduciario "A"	64.18 Bueno						inmediata inmediato Superior	Persona inconforme con su puesto actual, poca colaboración. Siente que su puesto no va de acuerdo con su preparación académica pero debe efectuar revisiones periódicas en las liquidaciones de pago de honorarios a los peritos valuadores.
8. Srta. Ma. del Carmen Barralentes. Secretaría de la Gerencia de Avalúos	63.38 Bueno					1 año		Falta de organización pero aceptó tratar de superar fallas. Deberá

PUESTO/ NOMBRE	E.D.P. % NIVEL	CAPACITACION			PLANEACION DEL DESARROLLO			OBSERVACIONES
		CURSO	PUESTO ACTUAL	PROMO CION	PERMANEN CIA PUESTO	REUBICACION PUESTO	PROMOCION/ PUESTO	
9. Srta. Guillermina Santa Cruz A. Secretaria	53.7% Regular	- Tequigrafía - Redacción - Archivo - Ortografía	*	*				mejorar la distribución de su trabajo, así como el control administrativo de los avalúos.  Falta de conocimientos del puesto, colaboradora y accesible. Trabajo no satisfactorio.-- Deberá mejorar su velocidad en la tequigrafía, mejorar su ortografía y técnicas de archivo.
10. Srta. Silvia Eva Aragón Corcés Mecanógrafa	70.5% Bueno	- Cobranzas	*		2-3 años			Falta de conocimientos en relación a su puesto, poca iniciativa y colaboración con sus compañeros. Deberá establecer un control adecuado para la cartografía y evitar errores de mecanografía.
11. Srta. Eda Lorena Díaz Barrera Mecanógrafa	88.0% Muy Bueno	- Relaciones Humanas	*				3-12 meses Secretaria Gerencia	Elemento susceptible de promoción, buen elemento dispuesto y colaborador. Deberá mejorar la calidad de su mecanografía, así como el registro diario de los avalúos.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

REPORTE DE RESULTADOS POR AREA

AREA: BANCA COMERCIAL

RESPONSABLE: DIRECTOR EJECUTIVO DE BANCA COMERCIAL

SUBDIRECCION: BANCA COMERCIAL

REGION: ZONA METROPOLITANA

PUESTO/ NOMBRE	E.D.P.	C A P A C I T A C I O N			PLANEACION DEL DESARROLLO			OBSERVACIONES
	% NIVEL	CURSO	PUESTO ACTUAL	PROMO CION	PERMANEN CIA PUESTO	REUBICACION PUESTO	PROMOCION/ PUESTO	
<b>SUPERVISORES:</b> 1. Sr. Abel Santoyo Arriaga Gerente del Centro de Servicios	86.5% Muy Bueno	- Inversiones Bursátiles - Relaciones Humanas - Operaciones Internacionales	*	*			3-12 meses Inmediato Superior	Posee los conocimientos suficientes para su puesto. Vigila sus objetivos y mantiene motivado a su personal. En términos generales realiza eficientemente sus funciones sobre todo en lo que se refiere a la atención al público y en reportes a la Gerencia. Debe mejorar el establecimiento de líneas de crédito en remesas.
2. Sr. Rafael Armando Durán A, Subgerente del Centro de Servicios	88.8% Muy Bueno	- Administración Gerencial - Administración de Recursos Humanos - Toma de Decisiones		*	*		Inmediata Gerente del Centro de Servicios	Domina su puesto y es entusiasta en sus labores, además cabe resaltar su gran habilidad para promover los servicios del Banco. Cuenta con conocimientos suficientes para ser promovido. Deberá mejorar la supervisión de su personal.

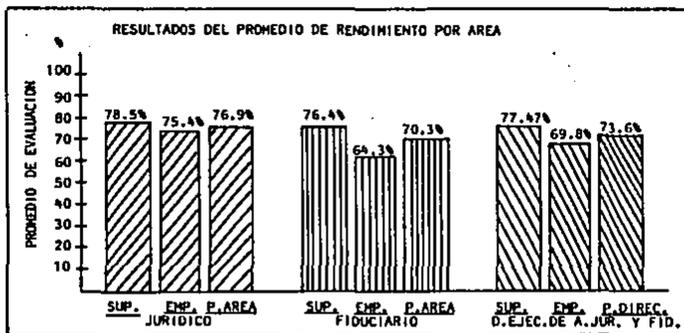
PUESTO/ NOMBRE	E.D.P. % NIVEL	CAPACITACION				PLANACION DEL DESARROLLO			OBSERVACIONES
		CURSO	PUESTO ACTUAL	PROMO CION	PERMANEN CIA PUESTO	REUBICACION PUESTO	PROMOCION/ PUESTO		
3. Sr. Leonardo Larra Ordoñez Jefe del Centro de Informa- ción	81.2% Muy Buena	- Títulos y Operacio- nes de Crédito - Administración de Re- cursos Humanos - Toma de Decisiones.	*	*				3-12 meses Subgerente	Necesita mejorar sus conocimientos en mate- ria de crédito. Perso- na en sueldos, disponi- ble hacia su trabajo. Necesita supervisar más sus actividades. No delega lo suficiente. Tiende a superarse. Ne- cesita mejorar la su- pervisión de los movi- mientos operativos del Centro de Servicios.
4. Srta. Edith Blanca Sosaón R. Cajera Principal	88.8% Regular	- Administración de -- Recursos Humanos - Títulos y Operacio- nes de Crédito - Servicios Bancarios - Toma de Decisiones - Administración del Tiempo - Contabilidad Banca- ria	*	*	1 año				Tiene dos meses en su- puesto actual. Falta de supervisión del per- sonal a su cargo. Fal- ta de organización, por lo tanto, no entrega su trabajo a tiempo. Debe mejorar su atención al público y la supervi- sión de las cajas a su cargo, tener más con- trol en las chequeras, así como en la elabora- ción de nóminas y su- pervisión del control diario.
EMPLEADOS: 5. Sr. Alejandro Jaime Hernán- dez Torres Funcionario de Ventanilla - Cartera	61.2% Buena	- Administración Gene- ral - Organización - Planeación - Títulos de Crédito - Operaciones de Crédito - Inversiones	*	*	1 año				Debe ubicarse más en su puesto. Baja en- tusiasmo en el desarrollo de sus actividades. De- be ser motivado. Necesita mejorar la elaboración de los cheques y órde- nes de pago, así como el control de la Caja de Seguridad.

PUESTO/ NOMBRE	E.D.P. % NIVEL	CAPACITACION			PLANEACION DEL DESARROLLO			OBSERVACIONES
		CURSO	PUESTO ACTUAL	PROMO CION	PERMIEN CIA PUESTO	RELOCACION PUESTO	PROMOCION/ PUESTO	
6. Srta. Martha Clemencia Ruiz C. Funcionario de Ventanilla -- Cartera	60.00 Regular	- Cartera - Matemáticas Financie ras - Crédito - Operaciones de Crédito - Administración Gene ral - Análisis Financieros	*	*				De reciente ingreso a su puesto. Comete erro res en el desempeño de sus actividades por -- falta de organización -- Buenas relaciones con sus superiores y compa ñeros. Necesita mejo rar todas sus activida des concernientes al -- crédito y procurar que su trabajo sea lo más limpio posible.
7. Srta. Ma. del Carmen Beriz Eain Martínez Funcionario de Ventanilla - Valores	74.44 Bueno	- Inversiones Bursátiles - Operaciones de Crédito - Relaciones Humanas - Cambios y Situacio nes	*	*			1-3 años Asesor de Inversión o Contador	Está bien ubicada en -- su puesto y su trabajo es satisfactorio. Neces ita dar más asesoría de servicios bancarios a sus clientes. Debe -- dar más apoyo operati vo a su Jefe inmediato.
8. Srta. Aracely Carter Martí nez Comodín Zona Sur	88.33 Muy Bueno	- Administración Gene ral - Análisis Financiero - Técnicas de Supervi sión	*	*			3-12 meses Contador -- Comodín F ijo	Persona capaz y dedica da, posee conocimientos para un puesto su perior. Se encuentra desmotivada por su -- puesto actual. Llega a largo a sus labores -- Piensa que a través de este evaluación se le tomará en cuenta. Debe rá mejorar la elabora ción de fichas conta bles.
9. Sr. Héctor Ramos Romero Controlista	69.33 Bueno	- Contabilidad General - Contabilidad Banca ria - Títulos de Crédito - Operaciones de Crédito	*	*			3-12 meses Ventanilla Múltiple Jefe del Centro de Informa ción	No cuenta con los ele mentos materiales sufi cientes para el buen desempeño de sus fun ciones. Le falta cali dad a su trabajo. Domi ne su puesto, es neces ario promoverlo para

PUESTO/ NOMBRE	E.D.P. NIVEL	CAPACITACION			PLANEACION DEL DESARROLLO			OBSERVACIONES
		CURSO	PUESTO ACTUAL	PROMO CION	PERMANEN CIA PUESTO	REUBICACION PUESTO	PROMOCION/ PUESTO	
10. Srta. Ma. Cecilia Antonia Pérez Ricardoz Caja Múltiple	89.3% Muy Bueno	- Contabilidad General - Auditoría - Técnicas de Supervisión	* * *				3-12 meses Caja Principal	no desmotivarlo. Deberá mejorar su supervisión en el movimiento contable para que sea de más calidad y sea entregado a tiempo.
11. Srta. Susana de la Lama G. Caja Múltiple	68.1% Bueno	- Contabilidad General - Manejo de Efectivos - Cambios y Situaciones	* * *		Indefinido			Falta de conocimientos sobre algunos aspectos de su puesto. Normalmente entrega sus trabajos a tiempo. Carece de habilidad para desempeñar su puesto actual, comete errores en la elaboración de sus operaciones. Quiere superarse. Deberá esforzarse por mejorar la atención al público y conocer todos los movimientos operativos de su puesto.
12. Srta. Ma. Elizabeth Márquez Barbe Caja Múltiple	75.7% Bueno	- Contabilidad Bancaria - Mecanografía - Relaciones Humanas	* * *		Indefinido			Carece de la experiencia y práctica necesarias. Debe mejorar su atención a los clientes. Deberá preocuparse por entregar su tra

PUESTO/ NOMBRE	E.O.P.	CAPACITACION		PLANEACION DEL DESARROLLO			OBSERVACIONES	
	NIVEL	CURSO	PUESTO ACTUAL	PROMOCION	PERMANENCIA/PUESTO	REUBICACION/PUESTO		PROMOCION/PUESTO
13. Srta Isabel Zulma Portillo Sánchez Cajera MG típica	78.3% Bueno	- Contabilidad Bancaria - Trato al Público - Manejo de Efectivo		*			3-12 meses Funcionario Ventanilla de Valores Cartera	bajo con mayor calidad. Falta de organización, tiende a superarse y a adquirir mayores conocimientos. Debe dar más apoyo a sus compañeros. Deberá mejorar la recepción de depósitos y el pago de servicios.
14. Sr. José Antonio Olivera -- Yuer Capturista	68.5% Bueno	- Manejo del Video - Contabilidad Bancaria - Títulos de Crédito - Pago de Servicios	*	*	1 año			Necesita adquirir más conocimientos de su puesto actual y reflejar más organización en sus actividades. Deberá actualizar su archivo de firmas y mejorar la calidad para la captura de datos.
15. Srta. Silvia Osorio López Secretaría Gerencia de la Zona Sur	80.4% Bueno	- Títulos de Crédito - Redacción	*	*			3-12 meses Inmediata Superior	Desarrolla eficiente su puesto, sin embargo, sólo se limita a realizar las actividades inherentes a ésta. Deberá mejorar su taquigrafía, redacción y mecanografía de documentos.
16. Srta. Lizbeth Guadalupe Gómez Miranda Secretaría Gerencia de la Zona Sur	86.7% Muy Bueno	- Contabilidad General - Relaciones Humanas - Trato al Público	*	*			3-12 meses Inmediata Superior	Persona entusiasta en sus actividades. Tiene deseos de superarse y generalmente necesita ayuda para solucionar problemas. Deberá mejorar la calidad de los informes mensuales así como la organización de sus archivos.

### CONCLUSIONES DEL PROMEDIO DE RENDIMIENTO POR AREAS.



#### AREA JURIDICA:

El promedio de rendimiento de esta área fue de --- 76.9% lo que significa que se encontró por arriba de lo normalmente requerido.

Esta área se caracteriza por el profesionalismo y responsabilidad de quienes laboran en ella. Se refleja un sano ambiente de trabajo, provocado por las buenas relaciones interpersonales existentes entre su personal.

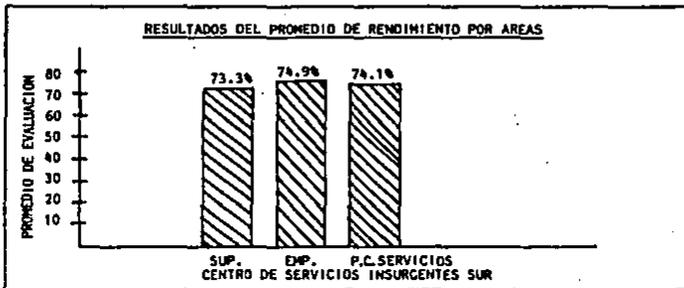
La mayoría cuenta con los conocimientos suficientes para hacer frente a cualquier dificultad que se les pre-

sente. Solamente habría que reforzar la toma de decisiones de algunos de sus miembros, así como al efectivo control de la documentación por parte de las secretarías.

#### AREA FIDUCIARIA.

El promedio de rendimiento del personal de esta área es de un 70.3% lo que representa que la calidad y cantidad de su trabajo es adecuado. Sin embargo, la estructura con la que cuentan no es la mejor para las actividades que deben realizar, por lo que la reestructuración de esta área elevaría su productividad.

Es por esto y por la falta de oportunidades de promoción que algunas personas se encuentran desmotivadas, resultando afectadas las relaciones interpersonales.



**AREA BANCA COMERCIAL.**

(Centro de Servicios Insurgentes Sur).

Su promedio general fue de 74.1% lo cual refleja - que su rendimiento es el adecuado, ya que el personal-- de este centro de servicios es eficiente en el desarrollo de sus actividades.

La mayoría cuenta con los conocimientos necesarios y se mantienen las buenas relaciones entre supervisores y empleados.

Es necesario se mantenga motivado al personal para que no decaiga su productividad. Tienden a superarse y se esfuerzan por una mejor organización interna.

Debe ser reforzada la atención al público y ejercer una supervisión de las operaciones más directa.

NOTA: Se respetó la redacción de la versión original.

CASO ILUSTRATIVO DEL RESULTADO DE UNA EVALUACION DEL  
DESEMPEÑO INDIVIDUAL

SR. RUBEN CRUZ INIESTA.  
Subgerente Jurídico Contencioso.

Para obtener este promedio nos basamos en las funciones relevantes del puesto del evaluado, las cuales han sido descritas por su superior inmediato, y que se encuentra en la Sección I. de la Evaluación:

A) Análisis Cualitativo	60.0%
B) Análisis Cuantitativo	<u>75.0%</u>
TOTAL	135.0%

A este resultado le aumentaremos la puntuación de los factores a desarrollar que se obtienen de la Sección II. de la Evaluación:

MÁS

C) Factores a Desarrollar	<u>72.22%</u>
TOTAL	207.22%

Y se obtiene un promedio de estas tres cantidades:

207.22 = 69.1% PROMEDIO EVALUACION PERSONAL

3

= RENDIMIENTO BUENO

El promedio anterior referido a la escasa apreciativa que se muestra a continuación refleja las conclusiones que se elaboraron anteriormente.

81 - 100 % = RENDIMIENTO MUY BUENO.

61 - 80 % = RENDIMIENTO BUENO.

41 - 60 % = RENDIMIENTO REGULAR.

0 - 40 % = RENDIMIENTO DEFICIENTE.

## A N E X O S

(Anexo N° 1)

DESCRIPCION DE LAS SESIONES DE CAPACITACION PARA  
LOS SUPERVISORES PARTICIPANTES COMO APLICADORES-  
DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL -  
PERSONAL\*

Como se ha mencionado en los Capítulos anteriores, es de suma importancia que para lograr una aplicación correcta de cualquier método de Evaluación del Desempeño se debe considerar el aspecto de la preparación de los evaluadores.

Los objetivos de las Sesiones de Capacitación diseñadas para la aplicación de la Prueba Piloto del Sistema, fueron los siguientes:

1. Al término de las sesiones los supervisores (evaluadores) describirán la operación del Sistema de Evaluación del Desempeño y aplicarán eficientemente las técnicas e instrumentos de dicha evaluación en diversas situaciones simuladas.

(\*) Subdirectores, Gerentes, Jefes de Departamento y Supervisores.

2. Al finalizar estas sesiones, los Gerentes, Jefes de Departamento y Supervisores participantes se dispondrán a ser evaluados en su desempeño, con el propósito de experimentar en forma vivencial directa las posibles reacciones de sus subordinados al participar éstos en el proceso de evaluación.
3. Al concluir las sesiones, los supervisores utilizarán adecuadamente los formatos de la Evaluación del Desempeño, así como la Ficha de Concentración de Evaluación por persona.

Para lograr estos objetivos se desarrollaron las siguientes unidades:

- I. Presentación. En este punto, los participantes se presentarán al grupo, dando datos como su preparación académica y puesto que ocupa, logrando con esto que todos se identifiquen como personas que supervisan personal y, por lo cual, deben saber aplicar una Evaluación de Desempeño.
- II. Generalidades de la Evaluación del Desempeño del Personal. En esta unidad se verán aspectos como:

los antecedentes de la Evaluación en las Sociedades Nacionales de Crédito, conceptos de Evaluación, Rendimiento y Evaluación del mismo, objetivos y usos de la Evaluación en un Banco.

### III. Sistema de Evaluación del Desempeño del Personal.

Esta unidad contempla los aspectos de cuáles son las políticas para la implementación, la importancia del papel del supervisor, la metodología, así como también los procedimientos e instrumentos de la misma.

El desarrollo de estas unidades enmarcó, asimismo, la siguiente serie de resultados deseados específicos:

- Que los participantes conocieran los conceptos, - objetivos y riesgos fundamentales de la Evaluación del Desempeño y asimismo, ubiquen a ésta como una herramienta para planear el desarrollo del personal de la Institución, así como para elevar su productividad.
- Se observará que, al final de la sesión, los participantes aplicasen, en situaciones simuladas, -

**el procedimiento e instrumentos de la Evaluación del Desempeño.**

## (Anexo N° 2)

## EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

## PRUEBA PILOTO

## GUIA DE OBSERVACION

OBSERVADOR: \_\_\_\_\_ PUESTO: \_\_\_\_\_  
 GERENCIA: \_\_\_\_\_ SUBDIRECCION: \_\_\_\_\_  
 DIRECCION: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

La presente guía de observación pretende orientar su atención sobre aspectos -- cualitativos del comportamiento de su personal, que pueden influir positiva o -- negativamente al logro del objetivo de la Evaluación del Desempeño, que consiste en valorar el rendimiento del personal favoreciendo su crecimiento en el Banco e incrementando su productividad. Los aspectos a considerar son los siguientes:

I. CLIMA: ¿Qué características presenta el ambiente de trabajo (relaciones, - comunicación, actitudes) en su departamento...?

1.- ... ANTES de que el personal tuviera información sobre la Evaluación a realizarse?

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

2.- ...AL comunicar a su personal la realización de la Evaluación?

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

3.- ...DURANTE la aplicación del instrumento de Evaluación y el período de entrevistas?

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

4.- ...DESPUES de la aplicación del instrumento de Evaluación y del período de entrevistas?

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

II. EXPECTATIVAS:

1.- ¿Cuáles fueron las expectativas que surgieron en el personal al cono--

cer el resultado de su Evaluación del Rendimiento y durante la entrevista?

---



---



---

III. COMUNICACION: ¿Qué características presentó la comunicación entre usted y su subordinado...

1.- ... ANTES de que el personal tuviera información sobre la Evaluación a realizarse?

---



---



---

2.- ... DURANTE la realización de la entrevista de Evaluación?

---



---



---

3.- ...DESPUES de la realización de la entrevista de Evaluación?

---



---



---

IV. PARTICIPACION DEL PERSONAL

1.- ¿Se interesó el personal en conocer la cantidad y la calidad de su rendimiento en el trabajo, participando activamente en su evaluación?

---



---



---

2.- ¿Cuál fue la reacción del personal al saber que deberá alcanzar ciertos objetivos en los próximos seis meses?

---



---



---

3.- ¿Qué impacto tuvo la aplicación de la evaluación en la motivación de su personal?

---



---

**V. COMENTARIOS ADICIONALES.**

Agregue cualquier dato que pudiese ser interesante considerar en esta prueba piloto. Gracias.

---

---

---

## (Anexo N° 3)

EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL PRUEBA PILOTO ENCUESTA SOBRE LA EVALUACION
--

## INSTRUCCIONES:

De acuerdo con su opinión favor de escribir una cruz (X) en la columna -- que corresponda, según las afirmaciones que se presentan a continuación:

- |  | SI    | NO    |
|--|-------|-------|
| 1. La <u>Introducción</u> del formato es clara y precisa en cuanto a los objetivos que persigue la Evaluación del Desarrollo Personal. | _____ | _____ |
| 2. Las <u>Instrucciones</u> para resolver la evaluación son claras.  | _____ | _____ |
| 3. Las <u>Instrucciones</u> contienen la información suficiente para poder contestar correctamente esta -- evaluación.                 | _____ | _____ |
| 4. Las <u>Funciones</u> descritas por su jefe en la Sección I son las principales de su puesto.  | _____ | _____ |
| 5. Los <u>Factores</u> a evaluar en la Sección II se apegan a las características del puesto que usted ocupa.                          | _____ | _____ |
| 6. Es suficiente el número de <u>Factores</u> de evaluación que se presentan en la Sección II?   | _____ | _____ |
| 7. Su jefe inmediato le explicó claramente el fin de la <u>Entrevista</u> de evaluación.   | _____ | _____ |
| 8. Fue cordial el ambiente durante el tiempo de esta <u>Entrevista</u> de Evaluación.  | _____ | _____ |

9. Durante la Entrevista lograron llegar a un mutuo acuerdo usted y su Jefe para la Evaluación Final. \_\_\_\_\_

10. Estableció sin dificultades los Objetivos con su Jefe. \_\_\_\_\_

11. Esta evaluación mejoró la Comunicación entre usted y su Jefe? \_\_\_\_\_

Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. La Evaluación le creó alguna expectativa de mejora en relación a su trabajo? \_\_\_\_\_

¿Cuál (es)? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. La Evaluación le provocó alguna actitud o sentimiento negativo? \_\_\_\_\_

¿Cuál (es)? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## (Anexo N° 4)

EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL  
PRUEBA PILOTO  
 GUIA DE ENTREVISTA PARA SUPERVISORES DESPUES DE LA APLICACION

## 1. INSTRUMENTO.

1. ¿Le parece que las instrucciones son claras y precisas en cuanto al lenguaje empleado?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
2. ¿Tuvó alguna dificultad para describir las principales funciones del puesto de su(s) empleado(s) en la sección? ¿Cuál (es)?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
3. ¿Los factores a evaluar en la sección (I) son suficientes en cantidad y variedad? ¿Agregaría o eliminaría alguno(s)?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
4. ¿Le parece suficientemente claro y completo el formato de DNC? ¿Qué ventajas observa en relación a él? ¿Qué problemas tuvo para llenarlo?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
5. ¿Le parece claro y completo el formato Planeación del Desarrollo Personal? ¿Qué ventajas observa en relación a él? ¿Qué problemas tuvo para llenarlo?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
6. ¿Cuál es su opinión general en relación al formato de Evaluación del Desempeño del Personal?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

7. ¿Le parecen suficientes los datos que contiene la ficha concentradora?

---

---

---

8. ¿Qué datos le agregaría usted?

---

---

---

9. ¿Está de acuerdo con la clave que se utiliza en esta ficha?

---

---

---

10. ¿Sugiere alguna otra forma de clave?

---

---

---

11. EVALUACION.

11. ¿Cómo se desarrolló la entrevista que sostuvo con sus empleados para los fines de la Evaluación del Desempeño del Personal?

---

---

---

12. ¿Lograron un mutuo acuerdo para la evaluación final? si no lo hubo ¿Cuáles fueron las causas?

---

---

---

13. ¿Realmente fijaron objetivos? ¿Por qué cree usted que así fue?

---

---

---

14. ¿Para fijar estos objetivos, tuvo dificultades para llegar a un mutuo acuerdo?

---

---

---

15. ¿Le permitió la Evaluación del Desempeño del Personal detectar problemas que existen en su personal y que no le permitan tener un mejor desarrollo?

---

---

---

16. ¿Determinó las causas del mal rendimiento de su personal?

---

---

---

17. ¿Qué hará al respecto?

---

---

---

18. ¿Qué ventajas y desventajas encontrará usted en la Evaluación del Desempeño del Personal?

---

---

---

19. ¿Qué utilidad cree que le puede reportar la Evaluación del Desempeño del Personal a usted como supervisor?

---

---

---

### III. ACTITUDES

20. ¿Percibió usted que se hayan creado expectativas en su personal en cuanto a mayor sueldo o a una promoción inmediata por la Evaluación del Desempeño del Personal?

---

---

---

21. ¿Cree que puede haber algún otro tipo de riesgo, por lo que la Evaluación del Desempeño del Personal pueda generar en las actitudes del personal?

---

---

---

22. ¿Encontró resistencia u otro tipo de dificultades en su personal, al aplicar la Evaluación del Desempeño del Personal?

---

---

---

23. ¿Qué características presentó usted como evaluador?

---

---

---

24. ¿Cuál es su opinión acerca del curso de capacitación que se dió para la aplicación de la Evaluación del Desempeño del Personal?

---

---

---

**Observaciones y Comentarios**

---

---

---

---

## CONCLUSIONES

La evaluación de una persona a otra es tan antigua como el hombre mismo, ya que, por lo general, los hombres han considerado el valor de otros en un sinnúmero de situaciones, por lo que la mayoría de las evaluaciones están hechas en una forma casual y no sistemática, dándole poca consideración a los elementos importantes que están comprendidos en un proceso evaluativo.

Los sistemas de Evaluación del Desempeño bien estructurados sirven a las diferentes áreas que conforman la División de Recursos Humanos, ya que generan información esencial para la toma de decisiones.

En un ambiente laboral, los logros en las actividades se identifican sólo a través de parámetros claramente establecidos, siendo, éstos, la base de la técnica de Evaluación del Desempeño del Personal, la cual - permite una aplicación más objetiva y precisa y ayuda al administrador a "hacer algo más" en relación al desarrollo del mismo.

Por lo tanto, los programas formales de evaluación deben contar con objetivos claramente señalados y con un sistema bien organizado para alcanzarlos.

El objetivo principal del presente Sistema de Eva

luación del Desempeño del Personal de Banco Sofimex, - S.N.C. consistió en dotar a la Institución con un instrumento válido y confiable para evaluar el rendimiento de su personal, favoreciendo así el desarrollo del mismo e incrementando su productividad. De tal manera que permitió al mismo tiempo lo siguiente: analizar -- las causas del desempeño del personal, aclarar y establecer resultados esperados y fechas de logro, la oportunidad de dar un estímulo al personal que por sus resultados lo ameritaron, conocer con exactitud los aspectos y actitudes que pudieran modificarse y contar con un medio de retroinformación periódico de tal manera que, la Evaluación del Desempeño del Personal fuera una técnica de cambio que proporcionara los siguientes beneficios al personal: mayor productividad, reconocimiento por los resultados obtenidos, satisfacción y crecimiento personal.

Es importante hacer resaltar que la presente investigación no descuidó el marco normativo del método científico, mismo que se fundamentó en el planteamiento de hipótesis, cuyas variables fueron:

- A) La posibilidad de que se generaran actitudes de resistencia en el personal.

- B) La creación de expectativas con respecto a la obtención de un mejor puesto o mayor sueldo en forma inmediata.
- C) El conocimiento de información cuantitativa y cualitativa que definiera la actuación del personal en sus puestos actuales.
- D) La identificación del potencial de desarrollo del personal, así como las actividades tendientes a favorecer éste.
- E) Precisión de los objetivos de actuación junto con el empleado.
- F) Permitir la apertura en la comunicación Jefe/Su--bordinado y viceversa.
- G) Permitir diagnosticar las necesidades de capacitación.

Es necesario hacer notar que para la aplicación - de la prueba piloto de la Evaluación se siguió una serie de criterios técnicos, entre los cuales resalta el hecho de que se llevó a cabo la capacitación de los Evaluadores previamente a la aplicación de la misma, - lo que permitió crear consciencia en ellos en cuanto a la importancia y alcance de ésta y como una alternativa que permitiera conocer el comportamiento laboral de sus subordinados, proponer alternativas de acción para

el futuro y crear un compromiso de logro con éstos.

Lo anterior también permitió una aplicación más objetiva del Sistema y una interpretación más fiel de los resultados, ya que hubo conclusiones que demandaron acciones especiales y una planeación de metas y -- proyectos específicos de acuerdo a los resultados obtenidos. Asimismo, la Evaluación reveló las medidas de éxito de cada empleado que fueron reforzadas por su supervisor, de tal forma que el empleado las registró y archivó como características valiosas para su crecimiento personal, así como también de las cosas y actitudes a corregir y que periódicamente fueron revisadas.

Las áreas y el total de personas a las que se --- aplicó la prueba piloto se muestran en las siguientes gráficas:

EVALUADOS AREAS	SUPERVISORES	EMPLEADOS	TOTAL
AREA JURIDICA	2	4	6
AREA FIDUCIARIA	3	8	11
SUBTOTAL	5	12	17
BANCA COMERCIAL (C.S. INSURGENTES SUR)	3	12	15
TOTAL DE EVALUADOS	8	24	32

AREAS \ EVALUADORES	SUPERVISORES
AREA JURIDICA	3
AREA FIDUCIARIA	4
SUBTOTAL	7
BANCA COMERCIAL (C.S. INSURGENTES SUR)	5
TOTAL DE EVALUADORES	12

Asimismo, esta prueba arrojó los resultados que - presentamos a continuación, los cuales nos permitieron comprobar de una forma positiva las hipótesis planteadas.

- Este Sistema de Evaluación del Desempeño no generó actitudes de resistencia en el personal, por lo que tampoco creó expectativas con respecto a la obtención de un mejor puesto o un mayor salario en forma inmediata.
- Este Instrumento dió información cuantitativa y cualitativa precisa, en lo que se refirió a la agtuación del personal en su puesto actual.
- Ayudó a identificar el potencial de desarrollo, - así como las acciones pertinentes para favorecer éste.

- Permitió diagnosticar las necesidades de capacitación individuales.

Ahora bien, por lo que se refiere a la aplicación práctica de este Sistema de Evaluación, llegamos a las siguientes conclusiones.

- A) En cuanto a la efectividad del Sistema de Evaluación del Desempeño del Personal que se validó dentro del Banco:
  1. Este Sistema sirve de base para promociones y --- transferencias y se puede vincular directamente a los Planes de Carrera.
  2. Se puede desligar del incentivo económico, lo --- cual permite mayor objetividad y se evita la manipulación de los resultados.
  3. Se puede adecuar para Evaluar el Desempeño de Supervisores y Empleados (exceptuando el nivel de - Alta Dirección) de cualquier tipo de empresa.
  4. Involucra a todos los que participan durante el - proceso, ya que cada uno cuenta con una responsa-

bilidad.

5. Permite, asimismo, ser vinculado tanto a un Sistema de Administración por Objetivos como a su aplicación simultánea al personal en su puesto actual.

B) Para implantar un Sistema efectivo de Evaluación en cualquier Organización, se deben cumplir con los siguientes requisitos.

1. Establecer las Normas de Desempeño, esto es, se deben definir los estándares contra los cuales se compararía el rendimiento de los individuos.
2. Es importante definir la periodicidad con que se aplicará la Evaluación.
3. Se debe comunicar y concientizar tanto a los evaluados como a los evaluadores de la importancia de la Evaluación a través de Campañas de Sensibilización.
4. Es necesario que los evaluadores reciban capacitación sobre la Evaluación del Desempeño, a fin-

de que conozcan la filosofía, analicen el instrumento y sepan aplicar su metodología.

5. Se deben definir los métodos que se utilizarán -- y en base a esto diseñar el instrumento en donde se plasmará la información por escrito.
6. El sistema permitirá comunicar y retroalimentar - al personal sobre los resultados de la misma.
7. Se definirán anticipadamente los usos que se le - darán a los resultados de la Evaluación.

De acuerdo a lo descrito en los párrafos anteriores y a las conclusiones presentadas, cabe señalar --- que en base a esto se preparó un informe a la Direc--- ción General del Banco, en el cual se enfatizó que se --- había logrado el objetivo de dotar a la Institución de un Sistema válido y confiable para evaluar el rendi--- miento del personal, favoreciendo su desarrollo e in--- crementando su productividad, sin embargo, en el cita--- do informe también se puntualizaron las siguientes re--- comendaciones:

- Es necesario relacionar la información numérica con los juicios de valoración a fin de obtener una mayor eficacia en el Sistema.
- Se debe preparar al personal encargado de coordinar este Sistema dentro del Banco.
- Es importante efectuar las Sesiones de Capacitación sobre la aplicación de la Evaluación, con las personas que fungirán como evaluadores.
- A fin de optimizar los recursos y el tiempo es recomendable computarizar el Sistema.
- Se presentarán las conclusiones en forma graficada, lo que permitirá apreciar los resultados por área y por personas.
- Se presentarán y será necesario elaborar informes periódicos a los responsables de cada área, así como a la Alta Dirección, esto con el fin de que se tomen las medidas necesarias y adecuadas.

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

- ARIAS GALICIA, FERNANDO: "ADMINISTRACION DE RECURSOS - HUMANOS", 10a. EDICION, MEXICO, ED. TRILLAS, 1980.
- BAWARESCO DE PRIETO, AURA M.: "LAS TECNICAS DE LA INVESTIGACION", 4a. EDICION. SOUTH WESTERN PUBLISHING CO. E.U.A. 1979.
- BLOCK, ALBERTO; AGUILAR, JOSE ANTONIO; GOMEZ, MARIA ES TELA: "DESARROLLO DE CAPACIDADES ADMINISTRATIVAS", 1a. EDICION, MEXICO, ED. TRILLAS. 1978.
- BYARS LLOYD, L.; RUE LESLIE, W.: "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS (CONCEPTOS Y APLICACIONES)", 1a. EDICION. MEXICO, ED. INTERAMERICANA, 1982.
- CASARES ARRANGOIZ, DAVID; SILICEO AGUILAR, ALFONSO: "PLANEAACION DE VIDA Y CARRERA", 2a. EDICION, MEXICO, ED. LIMUSA. 1984.
- CHIAVENATO, IDALBERTO: "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", 1a. EDICION, MEXICO. ED. MC GRAW HILL. 1983.

CHRUDEN HERBERT, J.; SHERMAN ARTHUR, W.: "ADMINISTRACION DE PERSONAL", 6a. EDICION, MEXICO, ED. CESCA, 1980.

FLIPPO B., EDWIN: "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL", 1a. EDICION, MEXICO. ED. MCGRAW HILL, 1982.

GUZMAN VALDIVIA, ISAAC: "LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION EN GRUPOS HUMANOS", 7a. EDICION, MEXICO, ED. LIMUSA, 1982.

HAMPTON R., DAVID: "ADMINISTRACION CONTEMPORANEA", 2a. EDICION, MEXICO. ED. MC GRAW HILL. 1987.

KOONTZ, HAROLD; O'DONNELL CYRIL: "CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA", 5a. EDICION, MEXICO, ED. --- MC GRAW HILL. 1977.

REYES PONCE, AGUSTIN: "ADMINISTRACION DE PERSONAL", -- 34a. EDICION, MEXICO, ED. LIMUSA, 1978.

REYES PONCE, AGUSTIN: "ADMINISTRACION DE EMPRESAS 1a.y 2a", 34a. EDICION, MEXICO, ED. LIMUSA.1987.

SILICEO A., ALFONSO: "CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL". 2a. EDICION, MEXICO, ED. LIMUSA, -- 1982.

TERRY GEORGE, R.: "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION, 5a. -- IMPRESION, MEXICO. ED. CECSA. 1981.

WERTHER, WILLIAM; DAVIS, KEITH: "DIRECCION DE PERSONAL Y DE RECURSOS HUMANOS", 1a. EDICION, MEXICO, ED. MCGRAW HILL, 1982.

WERTHER, WILLIAM B. JR; DAVIS, KEITH: "ADMINISTRACION-DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS", 2a. EDI--- CION, 1987, MEXICO, ED. MCGRAW HILL, 1982.