



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Psicología

**"METODO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
PARA EL PERSONAL GERENCIAL DE
UNA INSTITUCION BANCARIA"**

T E S I S

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P r e s e n t a n :

CATAÑO ARRATIA LAURA ELSA

GARCIA MORALES JAVIER GUILLERMO

México, D. F., 1985



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

Capítulo I	Introducción
Capítulo II	Fundamentos Conceptuales
	2.1 Antecedentes Históricos
	2.2 Definición
	2.3 Objetivos
	2.4 Sistemas de Evaluación
	2.5 Problemática
Capítulo III	Fundamento Legal
Capítulo IV	Detección de Aplicación en el Ambito Bancario
	4.1 Justificación
	4.2 Resultados
	4.3 Conclusiones
Capítulo V	Sistema de Evaluación del Desempeño
	5.1 Problemática Existente
	5.2 Definición de Areas de Responsabilidad
	5.3 Definición de Acciones Claves
	5.4 Definición de Procedimientos de Calificación
	5.5 Formatos

Capítulo VI Resultados y Conclusiones

6.1 Resultados

6.2 Conclusiones

Anexos

Bibliografía

CAPITULO I

INTRODUCCION

En las organizaciones, es usual que el proceso de administración de recursos humanos, se inicie con una etapa de Selección, en la que se busca que las características del personal candidato a ingresar, se acoplen a los requerimientos necesarios para desempeñar una función determinada, es decir, colocar a la persona idónea en el puesto idóneo.

Una vez que el trabajador ingresa, continúa con una etapa de Inducción, en la que se le da a conocer todo el entorno en el que se desenvolverá, a fin de que cuente con los conocimientos necesarios que faciliten el desempeño de sus labores y le ayuden a guiar sus acciones en forma coordinada con los demás integrantes de su ambiente laboral. De esta manera, identificará con claridad lo que se espera de él en su puesto y en la organización.

Transcurrido un período que puede variar de seis meses a un año, la empresa evalúa si las expectativas que tenía sobre el desempeño de una persona se han cumplido en su totalidad y, en caso contrario, detectar cuáles no se han logrado, así como conocer su causa. Esta etapa es aplicada a intervalos regulares, durante toda la estancia de la persona en la institución, ya sea en el mismo puesto o en diferentes, ya que en cada período a evaluar podrán variar tanto las expectativas, como el comportamiento del individuo.

Esta evaluación, por lo tanto, tiene una importancia esencial.

cial tanto para la organización como para el trabajador, ya que, con la información que se obtiene, es factible establecer una mútua retroinformación sobre logros o deficiencias y, en su caso, plantear alternativas tales como: capacitación, planes de desarrollo, promociones, transferencias, - incrementos salariales, etc., obteniendo con ello un verdadero aprovechamiento de los recursos humanos. Asimismo, el que el personal conozca sus aciertos y fallas, lo estimula a obtener un mayor porcentaje de los primeros, así como a elaborar, junto con sus superiores, planes que lo ayu- den a corregir dichas fallas y de esta manera, tener la posibilidad de una trayectoria laboral ascendente.

Por otro lado, comunicarle a una persona en forma objetiva e imparcial, el juicio que sobre su desempeño se tiene, reconociéndole - sus esfuerzos y cualidades, así como mencionando sus deficiencias, per - mite que el trabajador se sienta partícipe de la organización, donde puede asumir un rol activo como individuo y no percibirse como un objeto al que se le juzga sin su cooperación.

Desde el punto de vista genérico, el realizar evaluaciones del desempeño en las instituciones públicas y privadas, tiene consecuen - cias positivas dentro del ámbito social, ya que el detectar y corregir des - viaciones en la ejecución de las tareas, conlleva a un aumento de la pro - ductividad tanto del individuo como de la empresa, repercutiendo ello en - un índice menor de despidos y en un incremento en la actividad económica del país.

También, el ubicar a la persona en el puesto al que se ha -

hecho merecedora, así como el retribuirle de acuerdo a su esfuerzo y trabajo realizado, le permite una mejor relación con sus superiores, una mayor identificación con la empresa y un índice menor de angustia, lo que facilita que canalice positivamente su energía hacia logros mayores dentro del ámbito familiar, así como en el social, cultural y deportivo.

Para conocer la efectividad de los recursos humanos involucrados en las diversas funciones que conforman una organización es de vital importancia contar con instrumentos, medios y técnicas que garanticen evaluar con objetividad y precisión la ejecución de las tareas que se realizan .

Estas evaluaciones, por tanto, deben referirse a los logros y actitudes necesarios a las funciones que el personal desempeña, de acuerdo a los diferentes niveles jerárquicos y puestos que integran una empresa. Esto quiere decir, que si bien muchos factores a evaluar son comunes a los diferentes niveles y puestos, existen otros que sólo tienen importancia para un nivel o puesto específico, ya que conforme cambian las estrategias, las tareas y responsabilidades, en esa medida, debe de corresponder la lista de factores a evaluar.

Por todo lo anteriormente expuesto, consideramos conveniente tratar como tema de tesis, el proponer un modelo de cuestionario y un procedimiento de calificación para evaluar el desempeño del personal de los puestos de Gerente, Subgerente, Contralor, Ejecutivo de Cuenta y Asesor Patrimonial, que corresponden al nivel Gerencia Media de una institución bancaria en el área metropolitana, a través de la evaluación de las

funciones y las tareas específicas de cada puesto, a fin de obtener información acerca del índice de productividad obtenido por el empleado en la ejecución de su puesto, que permita la toma de decisiones para la adecuada administración de los recursos humanos.

CAPITULO II

FUNDAMENTOS CONCEPTUALES

2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

Desde épocas muy remotas, se ha efectuado la evaluación de las personas, aunque en su inicio no se realizaba de una manera sistemática, como la conocemos a la fecha. Por ésto, es importante efectuar una revisión histórica de los principales acontecimientos, o de autores que dieron base al fundamento conceptual y a las diversas técnicas y procedimientos de los sistemas de evaluación actuales.

Podemos suponer que su inicio, es cuando el hombre primitivo se agrupaba para la cacería. En ese momento el jefe del grupo evaluaba las capacidades de cada uno de los cazadores y así les asignaba una labor de acuerdo con dichas capacidades.

También se conoce que los emperadores de la dinastía China WEI (221-265 D.C.) habfan instituido un Valorador Imperial, con la finalidad de evaluar el rendimiento de los miembros de la corte.

En relación a los gremios, las formas más primitivas aparecen a partir del siglo XI, pero no adquirieron su forma definitiva hasta el siglo XIII. Los gremios estaban organizados jerárquicamente: Los "Maestros", propietarios del taller, del utillaje y la materia prima, que eran los únicos que disfrutaban de todos los derechos. Los "Oficiales", generalmente trabajaban a sueldo de los "Maestros", aunque en algunos casos, participaban de las utilidades. Los "Aprendices" no cobraban salario y su periodo

de aprendizaje fue ampliado progresivamente, llegando a ser hasta de siete años en Inglaterra. En cuanto el "Aprendiz", termina su instrucción - pasa a ser "Oficial". A partir del siglo XIII y XIV, en los gremios se fueron poniendo obstáculos cada vez mayores para la promoción del "Oficial" a la categoría de "Maestro" y estos obstáculos fueron mayores cuando se instituyó la "Obra Maestra", cuya elaboración iba unida sólo al cumplimiento de absurdos requisitos; el hecho de que se exigiese su terminación, implicaba virtualmente un veto para quienes carecían de fortuna (1, 2).

Como otra referencia, podemos mencionar la estructura social de la tribu mexicana a principios del siglo XVI. Las funciones distintas que ejercen categorías sociales, se diversifican dando como consecuencia una ramificación de los poderes. El sacerdocio, importante y reverenciado, no se confunde con la autoridad militar o civil. El comercio maneja cantidades enormes de mercancía y los que se dedican a esa actividad ven aumentar su influencia.

Dentro de esa estructura social, por ejemplo, la sucesión de un jefe de barrio se realizaba, no por herencia, sino que muerto uno, - eligen a otro: el más honrado, sabio y hábil a su modo.

La jerarquía militar en un país que estaba perpetuamente en guerra, ofrecía a los valientes y ambiciosos una carrera particularmente brillante, de poder y de honores. Desde su nacimiento, el varón estaba consagrado a la guerra; la educación que se le impartía era esencialmente militar y los jóvenes mexicanos no soñaban más que en distinguirse. Desde los diez años se les cortaban los cabellos, dejando crecer solamente -

un mechón sobre la nuca que podrían cortar únicamente el día, que en combate, hicieran un prisionero, aunque para ello hubieran tenido que unir sus esfuerzos dos ó tres jóvenes. El guerrero que realizaba esta primera hazaña, llevaba desde entonces el título de "iyac", pero con esto sólo había salvado un escalón. Cuando se sucedían dos ó tres combates sin que hubiera llegado a distinguirse, se veía obligado a retirarse y a renunciar a las armas. Tristemente se consagraba a sus campos y a su familia y jamás podría ya usar los vestidos de algodón teñido y bordado, ni las joyas. Sólo sería un "macehually". Si, por el contrario, proseguía sus hechos de armas, habiendo hecho prisioneros o matado en combate a cuatro enemigos, llevaba el título de "tequiua", "el que tiene tributo", es decir, ingresaba a una categoría superior donde participaba de las distribuciones del producto del impuesto, tenía acceso a los consejos de los guerreros y realizaba encargos militares, pudiendo usar adornos de plumas y brazaletes de cuero, y teniendo a su alcance los grados superiores (3).

A continuación mencionaremos a los principales autores o corrientes administrativas que en una forma u otra contribuyeron a sentar las bases de la evaluación del desempeño tal como la conocemos en la actualidad.

A principios del siglo XIX, Robert Owen estructuró "Un sistema de libros y blocks de carácter". Este consistía en que a cada empleado le era asignado un libro y en él, los supervisores anotaban un reporte y comentarios sobre el desempeño del empleado. Este sistema lo puso en práctica en una fábrica de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia. Sus

métodos lo califican para ser llamado el padre de la administración de personal. Intentó concientizar a superintendentes de fábricas y a otros individuos, de que los llamados por él "máquinas vivientes", se podían aleccionar y dirigir fácilmente para obtener un aumento de ganancias. Para ello, era necesario cuidarlas, suministrarles con regularidad suficiente alimento sano y evitar que los cuerpos sufrieran daño irreparable o destrucción prematura.

Por otro lado, Charles Babbage establece los principios para la aplicación de la división del trabajo para las personas que realizan una labor, destacando las ventajas de este tipo de sistemas en las tareas operativas,

Un apoyo para la evaluación, surge también a través de los trabajos de Francis Galton, quien sugiere métodos estadísticos para la medición de las diferencias individuales.

Otro hecho relevante, es la fundación del primer laboratorio de psicología experimental en Leipzig, Alemania, por Wilhelm Wundt en el año de 1879.

En 1885, Henry Metcalfe establece la propuesta de que hay una "ciencia de la administración" y expone un método del análisis del carácter del trabajo, el cuál le condujo a una ficha de trabajo, que además de la ventaja de conocer todas las operaciones con minuciosidad, es decir, la información completa en cuanto a los servicios realizados, dió una seguridad de que el buen trabajo sería reconocido como tal y de que habfa nacido un método mediante la acción certera y automática en la que, con

seguridad sería calibrado el trabajo. Consideró que los jefes de taller a los que se refería, eran perfectamente capaces de apreciar los esfuerzos de otros, así como de clasificar y ordenar los resultados para consulta futura.

Las primeras bases técnicas, nacen a finales del siglo XIX con Frederick Winslow Taylor, quién trabajando como ingeniero en jefe de la empresa Midvale Steel Co., señaló que "mientras que el industrial tenía un concepto claro de la cantidad y calidad de trabajo que se podía esperar de una máquina, no poseía una visión comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores". Por este motivo, al tener una estimación del rendimiento que puede mostrar un obrero en una determinada operación, realizando su mejor esfuerzo, se contaría con un estandar muy útil para estimar la eficiencia y el rendimiento de otros trabajadores en la ejecución de la misma tarea y se obtendría un instrumento de medición muy importante para incrementar la producción (4).

Taylor planteó tres principios que pueden considerarse como el inicio de la evaluación de los individuos de manera sistematizada:

- 1er. principio: Asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes personales (selección científica del trabajador).
- 2o. principio: Solicitar a cada trabajador una producción, nunca inferior al estandar establecido, instruyéndolo en los métodos más eficientes y

los movimientos más económicos que debería aplicar en su trabajo.

3er. principio: Asignar a los trabajadores tarifas de remuneración por unidad producida, satisfactorias aún para aquellos que las sobrepasaran (plan de incentivo salarial).

Consideró que un problema de la administración común, consistía en lograr la iniciativa del trabajador, para lo que utilizó otro recurso: el estímulo que se dá mediante las promesas de promoción, sobresueldos por pieza producida, etc. A este sistema se le dió el nombre de administración por iniciativa o por estímulo (5).

Mientras Taylor ponía énfasis en el análisis y la organización del trabajo en sí, como solución para los problemas de eficiencia y productividad, Henry Gantt dedicaba mayor atención al hombre que ejecutaba el trabajo y se preocupaba por el aspecto psicológico y humanístico, insistiendo en la importancia del elemento humano para la productividad.

Su primera y más notable contribución a la organización racional del trabajo, fue su sistema de salarios "plan de incentivos salariales", que presenta la ventaja de un salario mínimo diario aumentado por una gratificación o premio, dependiendo de la producción alcanzada (6).

Franck Buncker Gilbreth (1868-1924) acompañó a Gantt en su interés por el aspecto humano como medio de aumentar la productividad. Fue el responsable de la introducción del estudio de tiempos y movimientos y, en colaboración con su esposa Lillian, desarrolló una serie de estu-

dios, en los cuales consideraban al empleado como un individuo, cuya productividad depende más de su actitud, de las oportunidades y del ambiente físico, que del uso correcto de métodos y equipo (7).

También realizó estudios sobre los efectos de la fatiga sobre la producción.

Tal vez el más conocido de los precursores de la moderna administración es Henry Ford, quien fue uno de los primeros hombres de empresa en utilizar incentivos no salariales para sus empleados.

De modo general, la teoría clásica de la administración, puede desdoblarse en dos orientaciones bastante diferentes, pero que se complementan con relativa coherencia.

De un lado está la escuela de Administración Científica, integrada principalmente por ingenieros como: Taylor, Gantt, Gilbreth, Emerson y Ford, cuya preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa, mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional. De ahí el énfasis en el análisis y en la división del trabajo del operario, predominando la atención hacia el método de trabajo, hacia los movimientos necesarios para la ejecución de la tarea y hacia el tiempo promedio determinado para su ejecución.

Por otro lado, se encuentra la corriente de los anatomistas y fisiologistas de la organización, integrada principalmente por ejecutivos de empresas como: Fayol, Mooney, Niles, Gulick y White. Su preocupación básica era aumentar la eficiencia de la empresa, mediante la forma y disposición de los órganos componentes de la organización, de sus inter -

relaciones estructurales, predominando la atención por la estructura organizacional, los elementos de administración, los principios generales de administración y la departamentalización (8).

Henry Fayol (1841-1925) conceptualizó el primer proceso administrativo que contenía las siguientes fases:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Coordinación
- Control

Marcando como importante, en la última etapa, verificar que todo ocurra de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes impartidas.

Dentro de los principios generales de la administración que propone Fayol, se encuentra el de la remuneración del personal, en donde marca la importancia de:

- Asegurar una remuneración justa.
- Recompensar el mayor esfuerzo en la labor.
- No efectuar un pago excesivo, yendo más allá de los límites racionales.

También establece, que para despertar el interés del trabajador por la marcha uniforme de la empresa, es conveniente añadir un incremento en forma de bono a la remuneración por tiempo, por tarea o por destajo, ya sea por trabajo difícil, por evitar interrupciones en las máqui

nas, por producción, limpieza, etc.

En la primera década de este siglo surgió la llamada psicología del trabajo, que se interesa esencialmente por tres asuntos básicos:

- a) El análisis del trabajo.
- b) La adaptación del trabajador al trabajo.
- c) La adaptación del trabajo al trabajador.

La psicología del trabajo propone estudiar el comportamiento humano en el trabajo, considerando como inseparables y complementario el aspecto productivo y el aspecto personal.

La psicología del trabajo, en sus comienzos, pasa por dos etapas bien distintas. En la primera de ellas, domina el aspecto productivo. Su objetivo era la selección de personal de los individuos de manera científica y de métodos de trabajo que mejor se adaptaran a una buena producción. La segunda etapa se caracteriza por el aumento paulatino de la atención a los aspectos personal y social del trabajo. Los temas predominantes en esta etapa, incluyen el estudio de la personalidad del trabajador y el jefe, de la motivación y de los incentivos del trabajo y de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la empresa.

El enfoque humanístico de la administración, a partir de la década de 1940, encontró gran aceptación en los Estados Unidos y su divulgación a otros países ocurrió mucho tiempo después del final de la segunda guerra mundial (9).

Como representante de la etapa de transición a la administración humanística, destaca Mary Parket Follet, quien no obstante adop-

tar la tradición clásica, principalmente en lo referente a la definición de principios generales de administración, se anticipó a la escuela de las relaciones humanas y se destacó de los demás clásicos, por su enfoque psicológico de la administración. Dentro de sus aportaciones, encontramos que su filosofía de la organización, la resumía en dos aspectos básicos:

a) Interpenetración de autoridad al contrario de la superautoridad.

b) Control sobre los hechos, más que sobre las personas.

Para miss Follet, la administración necesita comprender a las personas, a los grupos humanos y a la comunidad donde está situada la empresa. Asimismo, para ella, hasta entonces no se había hecho ningún esfuerzo para aplicar la psicología dentro de la administración humana y mejorar su desempeño, mediante técnicas que tomaran en cuenta el elemento humano (10).

Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin, fueron capitales para el humanismo en la administración, siendo considerado Elton Mayo como el fundador de dicha escuela.

Elton Mayo en 1927 inició estudios en la fábrica de Western Electric Company, situada en Chicago en el barrio de Hawthorne, cuya finalidad era la de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los operarios, medida a través de la producción. También se estudió la fatiga, los accidentes de trabajo, la rotación de personal y el efecto de las condiciones físicas del trabajo, sobre la producti-

vidad de los empleados.

Se verificó que los resultados de la experiencia eran alterados por variables de naturaleza psicológica. Intentaron eliminar, o al menos neutralizar, el factor psicológico por aquel entonces extraño e imperitante, razón por la cual la experiencia se prolongó hasta 1932 (11).

La experiencia Hawthorne permitió el diseño de los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas, constituida casi de inmediato por los principales investigadores de dicho experimento.

Mayo y sus seguidores consideraron que la motivación económica era secundaria en la determinación del rendimiento del trabajador. Para la teoría de las relaciones humanas, los trabajadores son motivados principalmente por la necesidad de reconocimiento, aprobación social y de la participación de las actividades de los grupos sociales con los cuales conviven. Las recompensas y sanciones no económicas influyen significativamente en su comportamiento y limitan en gran parte el resultado de los planes de incentivo económico (12).

Indudablemente, la teoría de las relaciones humanas trajo una nueva visión de la administración, pero al final de la década de 1950 entró en decadencia, pasando a ser duramente criticada, fundamentalmente en los siguientes puntos:

- a) Inadecuada visualización de los problemas de las relaciones industriales, ya que daba una interpretación inadecuada y distorsionada a los problemas de las relaciones industriales, tanto de la comprensión del problema

del conflicto y de los intereses conflictivos de los empleados y de la organización, como de la propia localización de las causas e implicaciones del conflicto.

- b) Limitación del campo experimental. Los autores del grupo de Elton Mayo, se limitaron al mismo ambiente restringido de investigación de la administración científica: la fábrica. Dejaron de investigar otro tipo de organizaciones, como bancos, hospitales, universidades, etc., - lo cual reduce enormemente la aplicación de sus teorías y conclusiones.
- c) Parcialidad de las conclusiones. La escuela de las relaciones humanas adoleció de exceso de variables, pero de todas ellas destacó únicamente los factores humanos.
- d) Énfasis en los grupos informales. La teoría de las relaciones humanas, principalmente Mayo, supervalorizan la cohesión grupal como condición de elevación de la productividad. Sin embargo, otras investigaciones han revelado que la cohesión del grupo no va necesariamente relacionada con el aumento de la productividad, pudiendo ser en algunos casos disfuncional, sobre todo si aglutina el grupo en contra de la dirección.
- e) Enfoque manipulativo de las relaciones humanas. Esta teoría ha sido criticada por el hecho de desarrollar una sutil estrategia para engañar a los operarios haciéndoles

trabajar más y exigir menos.

La oposición surgida entre la teoría tradicional y la teoría de las relaciones humanas, hizo necesaria una posición más amplia y más comprensiva, que incluyera los aspectos que, considerados por una teoría, eran omitidos por la otra y viceversa. La teoría estructuralista, pretende ser una síntesis de la teoría clásica y de las relaciones humanas, inspirada en el enfoque de Max Weber y hasta cierto punto en los trabajos de Karl Marx (13).

Estructuralismo es un método analítico y comparativo, que estudia los elementos o fenómenos en relación con una totalidad, resaltando su valor de posición.

Max Weber estudió las organizaciones, preocupándose fundamentalmente por su racionalidad, o sea, por la relación dinámica entre los medios y los recursos utilizados y los objetivos alcanzados por dichas organizaciones.

La organización por excelencia para Weber, es la burocracia que, en términos generales, es la institución social que coordina las actividades de casi todas las organizaciones humanas, como las industrias, de servicios, educacionales, gubernamentales, militares, etc. Básicamente, la burocracia fue una invención social perfeccionada durante la revolución industrial, con el fin de organizar y dirigir las actividades de la empresa en orden, a la mayor eficiencia posible.

La burocracia nació por los valores y exigencias de la era victoriana, como consecuencia de la necesidad que experimentaron las or-

ganizaciones de un mayor orden y exactitud y de las reivindicaciones de los trabajadores por un tratamiento imparcial. El modelo burocrático surgió como una reacción contra la crueldad y los juicios caprichosos y subjetivos, típicos de las prácticas administrativas desarrolladas al inicio de la revolución industrial.

La burocracia es un modelo de organización apto para realizar racionalmente el trabajo, a través de una minuciosa división de las tareas, basada en la especialización funcional que establece una jerarquía bien delimitada, operando según un conjunto de normas y reglamentos que definen los derechos y los deberes de sus participantes.

Las características de la burocracia según Weber son:

- a) La burocracia es una organización consolidada por normas escritas. Las reglas, decisiones y actos administrativos, son formulados y registrados por escrito, para que se asegure una interpretación sistemática.
- b) La burocracia es una organización que se basa en una división sistemática del trabajo, del derecho y del poder, estableciendo las atribuciones de cada uno, las medidas de obligatoriedad y las condiciones necesarias. Las actividades son distribuidas en base a los objetivos que deben ser alcanzados. Esa distribución se hace impersonalmente, o sea, en términos de cargas y funciones y no de personas, de ahí el "carácter impersonal" de la burocracia.

- c) La burocracia es una organización que establece los cargos según el principio jerárquico. Cada cargo inferior está bajo control y supervisión de un cargo superior. Ningún cargo queda sin control. La sumisión debe ser sistemáticamente verificada y reforzada.
- d) La burocracia es una organización que fija reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo, por lo que es necesaria una preparación especializada de su ocupante.
- e) La burocracia es una organización, en la cual la selección de las personas se basa en el mérito y en la clasificación y no en preferencias personales. La ubicación, transferencias y las promociones se basan en criterios de evaluación y no en criterios particulares. Los criterios toman en consideración la competencia y la capacidad técnica del individuo.
- f) La burocracia es una organización que se basa en la separación entre la propiedad y la administración. Es una cuestión de principio, que los miembros del cuerpo administrativo, deben de estar completamente separados de la propiedad de los medios de producción.
- g) A fin de asegurar la libertad de la organización, la burocracia requiere que sus recursos estén libres de cualquier control externo. Tiene plena libertad en la fijación de sus

objetivos y en la selección de su personal.

h) La burocracia es una organización que se caracteriza por la profesionalización de sus participantes. Para Weber el administrador es un profesional .

La idea de la integración de los elementos en una totalidad, como lo pregona el estructuralismo, es la misma idea básica que sustenta la teoría de los sistemas: la comprensión de la interdependencia recíproca de todas las organizaciones y de la consecuente necesidad de integración. La propia palabra de sistema, da idea de plan, método, orden, organización.

En resumen, el estructuralismo representa una nítida trayectoria en dirección al enfoque sistémico.

Pese a la profunda influencia de las ciencias del comportamiento sobre la teoría administrativa, los puntos de vista de los autores clásicos nunca dejaron de subsistir. No obstante la crítica estructuralista y behaviorista a los postulados clásicos y al nuevo enfoque de la organización como un sistema abierto, se comprueba que los principios administrativos, la departamentalización, la racionalización del trabajo, la estructuralización lineal o funcional, en fin, la escuela clásica nunca, ha sido totalmente substituida por otra (14).

Todas las teorías administrativas se apoyaron en la teoría clásica, sea como punto de partida o bien como crítica, para intentar una posición diferente.

El enfoque neoclásico no es nada más que la redención de la

teoría clásica debidamente actualizada y adaptada a la nueva dimensión - de los problemas administrativos actuales y al tamaño de las organizaciones contemporáneas (15)

Con la teoría neoclásica, la teoría administrativa fue fijando progresivamente su atención en los objetivos o finalidades de la organización. El enfoque basado en el "proceso" y la preocupación mayor por las actividades, pasó a ser substituído por un enfoque acerca de los resultados y objetivos alcanzados. El trabajo pasó de un fin en sí mismo, a un medio de obtener resultados, dando como consecuencia la corriente de la administración por objetivos, de la cual es considerada como su creador Peter F. Drucker.

Aunque existen varios sistemas de administración por objetivos, los elementos que tienen todos en común son:

- 1.- Establecimiento conjunto de objetivos entre el responsable del puesto y su superior inmediato.
- 2.- Establecimiento de objetivos para cada posición.
- 3.- Interrelación de objetivos.
- 4.- Establecimiento del sistema de revisión y reciclaje.
- 5.- Énfasis en la medición y en el control.
- 6.- Participación actuante de la jefatura.
- 7.- Apoyo intenso del staff durante los primeros períodos.

La administración por objetivos generalmente esta armonizada a un plan de desarrollo de ejecutivos. Humble presenta un interesante esquema del proceso de desarrollo de la administración, en donde trata

de las calificaciones y evaluación del cargo y estructura de salario. Propone también un modelo de programa de desarrollo de ejecutivos:

- Análisis de los resultados claves del ciclo de actividades.
- Evaluación del desempeño de los ejecutivos, en función de los objetivos alcanzados.
- Elaboración del próximo plan de acción, que cubra un nuevo ciclo de actividades.
- Entrenamiento individual y en grupo, basado en el análisis de necesidades del ejecutivo y en los resultados evaluados

A partir de la década de los 50's se desarrolla, inicialmente en los Estados Unidos, un nuevo concepto de administración, basado en el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

La teoría de la conducta o del comportamiento de la administración (teoría behaviorista), vino a significar una nueva dirección y un nuevo enfoque dentro de la teoría administrativa: el estudio de las ciencias del comportamiento y el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores (16).

La teoría behaviorista de la administración, no debe de ser confundida con la escuela behaviorista que se desarrolló en la psicología a partir de los trabajos de Watson. Se trata aquí, más del comportamiento organizacional, en el amplio sentido de la palabra, que del comportamiento humano propiamente dicho, aunque éste no se haya dejado de lado.

Uno de los temas fundamentales de la teoría behaviorista de la administración, fue la motivación humana en donde surgieron una serie

de nuevas propuestas:

1.- El Enfoque de McGregor.

Para McGregor son las necesidades las que motivan el comportamiento humano, dándole dirección y contenido. Las necesidades humanas están organizadas en niveles de importancia y de influencia:

- a) Necesidad de Autorrealización.
- b) Necesidades del Ego.
- c) Necesidades Sociales.
- d) Necesidades de Seguridad.
- e) Necesidades Fisiológicas.

2.- La Jerarquía de Necesidades Según Maslow.

Abraham H. Maslow presenta una teoría de la motivación - según la cual las necesidades humanas están organizadas en una jerarquía de valor o de preeminencia, o sea, en una pirámide: la manifestación de - una necesidad surge después de la satisfacción previa de otra más importante. Maslow establece una "jerarquía o pirámide de necesidades" en la cual existen 5 series de objetivos denominados necesidades fundamentales:

- Autorrealización
- Estima
- Asociación
- Seguridad
- Fisiológicas

3.- Teoría de los Dos Factores de Herzberg.

Destaca el autor que antiguamente el trabajo era considerado como una actividad desagradable, pero imprescindible. De ahí el hecho de que la administración haya incentivado a las personas por medio de premios, por medio de castigos, o incluso por ambos. Al contrario, expone el autor, el trabajo constituye por sí mismo un importante factor de motivación, que tal vez no ha sido muy aprovechado.

Para Herzberg tanto el ambiente externo (o contexto) como el trabajo en sí, son factores importantes en la motivación humana. De esa manera, los define respectivamente, como factores higiénicos y factores motivacionales.

4.- El Enfoque de McClelland.

David McClelland indentifica tres importantes motivos en la dinámica del comportamiento humano:

- "Necesidad de Realización": es la necesidad de buen éxito competitivo, medido en relación con un patrón de excelencia.
- "Necesidad de Afiliación": es la necesidad de relaciones calurosas y cordiales con otros individuos.
- "Necesidad de Poder": es la necesidad de controlar o influir sobre otras personas.

Diferentes individuos tienen diferentes niveles de estos motivos.

Una más de las contribuciones sobresalientes de los autores behavioristas a la administración, fue la de demostrar que hay una diversidad de estilos de administración, destacando sus ventajas y desventajas, así como, sus características. Entre la diversidad de estilos de administración que se propusieron se encuentra la Teoría "X" "Y" de McGregor de la cual el autor comentó que también podía ser aplicada en relación a la evaluación del desempeño, ya que para él los programas tradicionales de evaluación del desempeño son congruentes con la teoría "X". La mayor parte de estos programas tratan al individuo como si fuera un producto su jeto a la inspección en la línea de montaje. El que el individuo establezca "metas" u objetivos por sí mismo y realice una autoevaluación, representa una idea innovadora que se mueve hacia la teoría "Y", en donde el individuo es impulsado a aceptar una responsabilidad mayor en la planeación y valoración de su propia contribución a los objetivos de la organización (17).

Otra propuesta es la de Rensis Likert, quien marca dos tipos bien distintos de supervisión: supervisores orientados a la tarea, y su pervisores orientados al empleado.

Así mismo, Likert se preocupa por la evaluación del com portamiento humano en la organización, de este modo, propone métodos y medidas basados en su experiencia, para que la organización pueda cono cer en cualquier momento lo que él llama "sistema de interacción e influ encia", esto es, el estado de funcionamiento de los empleados. Dicha eva luación objetiva es efectuada mediante cuestionarios, entrevistas, tests y ob servación sistemática que permite a la administración tomar decisiones,

de acuerdo con los hechos objetivos y reales y verificar si el comportamiento entre empleados está mejorando o empeorando.

El autor ofrece una lista de items de comportamiento y de variables administrativas que pueden ser evaluadas objetivamente, entre las cuales cita:

- Grado de lealtad de los empleados para con la organización.
- Nivel de motivación de los empleados.
- Grado en que las metas individuales y grupales favorecen los objetivos de la organización.
- Grado de confianza entre los diversos niveles jerárquicos y entre las diversas áreas de actividades.
- Grado de información de los supervisores respecto a las expectativas, reacciones, obstáculos y fracasos de sus subordinados.
- Eficiencia y adecuación del proceso de comunicación (18).

A partir de la teoría del comportamiento surge el movimiento de Desarrollo Organizacional (D.O.), no exclusivamente con un autor, sino con un complejo conjunto de ideas acerca del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades.

Los orígenes del D.O. pueden ser atribuidos a una serie compleja de factores, a saber:

- 1.- Dificil aplicabilidad de las teorías administrativas: la

relativa dificultad encontrada al aplicar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, cada cual con un enfoque diferente y, muchas veces, en conflicto con las demás.

2.- La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia en la dinámica de las organizaciones: las teorías de algunos psicólogos vinieron a demostrar la necesidad de un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre moderno y de la organización actual, basada en la dinámica motivacional. Se comprobó que los objetivos de los individuos no siempre concuerdan explícitamente con los objetivos organizacionales, llevando a los participantes de la organización a un comportamiento alienado e ineficiente que retarda, y muchas veces impide, que se alcancen los objetivos de la organización.

3.- Creación del National Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre el comportamiento de grupo.

4.- La publicación en 1964 de un libro preparado por un grupo de psicólogos del National Training Laboratory, en el cual exponen sus investigaciones sobre el T-Group, los resultados sobre entrenamientos de la sensibilidad y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones.

5.- La concientización de los cambios.

6.- La fusión de dos tendencias de las organizaciones: el estudio de la estructura, de un lado, y el estudio del comportamiento hu-

mano en las organizaciones, de otro lado, integrados mediante un tratamiento sistémico.

El concepto de desarrollo organizacional está ligado a los conceptos de cambio y de capacidad adaptativa de la organización al cambio.

El D.O. exige alteraciones estructurales (organización formal) y alteraciones del comportamiento (cultura organizacional) simultáneamente.

a) Modelos de D.O. relacionados exclusivamente con alteraciones del comportamiento:

El D.O. es fundamentalmente antiautoritario. La mayor parte de los modelos se destinan a impulsar una participación y comunicación dentro de la organización:

- Desarrollo de equipos.
- Suministro de información adicional.
- Análisis transaccional.
- Reuniones de confrontación.
- Tratamiento de conflictos intergrupales.
- Laboratorio de sensibilidad.

b) Modelos de D.O. relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento:

- El "Managerial Grid" o D.O. de tipo Grid, de Blake y Moulton.
- El modelo de Lawrence y Lorsch.

- El modelo 3-D de la eficiencia gerencial en Reddin.

En este último modelo, Reddin considera a la eficacia administrativa como el grado en el cual un administrador alcanza las exigencias de "producto" (resultado) de su posición en la organización. La "eficacia" es el grado en que el ejecutivo alcanza los resultados deseados de su función. No es una cualidad gerencial, sino el resultado de una acción administrativa. Para alcanzar eficacia, es necesario conocer las "areas de eficacia" (resultados deseados) y poseer tres habilidades gerenciales - (diagnóstico, flexibilidad y gestión situacional). Un ejecutivo que identifique con precisión sus "areas de eficacia" puede establecer y alcanzar - objetivos claros y puede medir de esa manera su eficacia. Reddin propone que el ejecutivo también haga lo mismo con relación a los subordinados, - verificando sus "areas de eficacia" concentrándose en el control del producto (resultado) de cada posición subordinada, en vez de tratar de controlar las actividades (19).

Desde 1924 el biólogo alemán Luwig Von Bertalanffy venía elaborando una teoría interdisciplinaria, capaz de trascender a los problemas tecnológicos de cada ciencia y suministrar principios generales, así como modelos generales, para todas las ciencias. Esta teoría interdisciplinaria, más tarde de denominaría teoría general de los sistemas. Esta teoría es esencialmente totalizante: los sistemas no pueden ser plenamente comprendidos sólo por el análisis separado y disciplinado de cada una - de sus partes. Esta teoría se basa en la comprensión de la interdependencia recíproca de todas las disciplinas y de la necesidad de su integración.

Katz y Kahn desarrollaron un modelo de organización más amplio y complejo, a través de la aplicación de la teoría de los sistemas, a la teoría de las organizaciones. Para ambos, las organizaciones constituyen una clase de sistema social.

En base tanto a los autores de la administración científica, como a los humanos relacionistas y de los pertenecientes a la corriente behaviorista, así como de las demás teorías expuestas, se ha fundamentado el desarrollo de la evaluación del desempeño y su conocimiento y aplicación, actualmente se efectúa en el medio laboral de casi todo el mundo. De tal manera, que existe un número elevado, tanto de investigaciones como de intentos de innovaciones o adaptaciones, así como estudios con críticas y sugerencias para evitar los errores más comunes de los sistemas de evaluación.

Como ejemplo, mencionaremos un estudio de Flanagan y Burns sobre "El registro de desempeño de empleados" realizado en 1957, en donde se acopiaron incidentes de desempeño eficaz e ineficaz entre los supervisores.

Los incidentes se clasificaban en 24 requisitos de trabajo que se incluyeron en un manual, junto con ejemplos de conductas de cada uno, que mostraban necesidades de conocimientos y también un desempeño sobresaliente. Para cada empleado el supervisor usaba una hoja de registro de desempeño.

También Harry Levinson hace una crítica de los distintos sistemas de evaluación existentes, proponiendo que se evalúe tanto la conducta como los resultados, teniendo como apoyo un programa crítico de incidentes, que permite evaluar la conducta de los subordinados.

Así mismo, Michael Beer y Robert Ruch proponen combinar la técnica de la administración por objetivos, con un mecanismo llamado desarrollo y revisión del rendimiento. Pretenden entrelazar los resultados de las conductas; sin embargo, más que conductas, se evalúan actitudes generales que podrían corresponder a varios puestos.

En México, en la Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, se han efectuado diversas tesis, con los propósitos anteriormente mencionados.

Jaime A. Grados, Otto Buetelspacher y Marco Antonio Castro, realizan una gran aportación con su compendio de los distintos sistemas de evaluación que se utilizan a la fecha, mencionando los principales aciertos y errores que son más comunes en su aplicación.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. - Enciclopedia Salvat. Tomo VI. México. Ed. Salvat 1984. Pag. 1593.
2. - Weber Max. Historia Económica General, México. Fondo de Cultura - Económica, 1978, Pag. 132.
3. - Soustelle, Jacques. La vida cotidiana de los Aztecas en visperas de la conquista. Fondo de Cultura Económica 1983. Pags. 53-58.
4. - Grados, J. et al. Calificación de Méritos. México. Ed. Trillas. 1980. Pags. 9-10.
5. - Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México. McGraw Hill de México. 1984. Pags. 36 y 40.
6. - Op. Cit. Pag. 43.
7. - Op. Cit. Pag. 44.
8. - Op. Cit. Pags. 60 -61.
9. - Op. Cit. Pags. 135-137.
10. - Op. Cit. Pags. 144-145.
11. - Op. Cit. Pag. 155.
12. - Op. Cit. Pags. 161 y 163.
13. - Op. Cit. Pag. 250.
14. - Op. Cit. Pag. 291.
15. - Op. Cit. Pag. 291.
16. - Op. Cit. Pag. 353.
17. - Merrill Harwood F. Clásicos en Administración. México. LIMUSA. - 1982. Pag. 439.

18. - Chiavenato, Idalberto. Op. Cit. Pag. 374.

19. - Op. Cit. Pags. 445 y 446.

2.2 DEFINICION

Es un hecho real la problemática que existe, para denominar uniformemente el proceso que conlleva a conocer el grado de éxito que una persona tiene en las funciones que se le han encomendado, ya que según se determinan los rasgos o características a evaluar, se utiliza diferente nomenclatura, siendo así como surgen nombres tan diversos como:

- Calificación de méritos
- Evaluación de la conducta laboral
- Reporte de desarrollo
- Calificación de actuación
- Registro de ejecución
- Evaluación del desempeño

En base a las características propias del presente estudio, consideramos conveniente utilizar la nomenclatura de "Evaluación del Desempeño", ya que se pretende conocer tanto errores como aciertos, tener un panorama global del rendimiento de una persona (evaluar), en cuanto a lo que se requiere en las funciones necesarias para el puesto (desempeño), y no solamente obtener una puntuación cuantitativa sin representatividad de la actuación más específica del individuo (calificación). Tampoco se tiene el objetivo de conocer o evaluar las conductas que no sean significativas para el logro de los objetivos encomendados, ni evaluar rasgos o factores que van más allá de las responsabilidades reales del puesto que se ocupa (mérito). Por lo tanto, para nosotros y para fi-

nes exclusivos del presente estudio, entenderemos "Evaluación del Desempeño", como el proceso mediante el cual se obtendrá la información necesaria y suficiente, para conocer en qué medida y en qué aspectos, un trabajador está cumpliendo con las tareas necesarias para el logro de los objetivos de su función.

2.3 OBJETIVOS

Los objetivos que se persiguen al implantar un sistema de Evaluación del Desempeño en una empresa, pueden ser muy variados, dependiendo de las necesidades de información, así como de aspectos tan genéricos como número de empleados, recursos con los que se cuenta para su ejecución, número y tipo de puestos existentes, etc. Sin embargo, para fines prácticos, mencionaremos los objetivos para los que usualmente se utiliza, así como las ventajas y usos que pueden tener con la información, tanto el trabajador mismo como su jefe inmediato.

A una institución, usualmente la evaluación le proporciona información para:

- a) Establecer los criterios en cuanto a niveles salariales.
- b) Evaluar el potencial de sus recursos humanos.
- c) Identificar las necesidades de entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal.
- d) Justificar movimientos internos de personal, tales como promociones, transferencias y despidos.
- e) Detectar el grado de integración del personal, en rela -

ción a los intereses y políticas de la institución.

- f) Elaborar planes de vida y carrera.
- g) Establecer criterios y políticas para la selección de personal de nuevo ingreso.
- h) Definir casos de reingreso.

En cuanto al trabajador mismo, la evaluación le permite:

- a) Obtener información de su desempeño y situación real dentro del trabajo.
- b) Conocer si sus características individuales y aspiraciones son tomadas en cuenta.
- c) Detectar errores o aspectos a perfeccionar.
- d) Lograr incentivos e incrementos salariales, en base a su esfuerzo personal.
- e) Tener una mayor identificación con la empresa, así como percibir el respaldo que le brindan sus superiores.

Al superior inmediato le ayuda a:

- a) Establecer mejores relaciones con sus subordinados y tener mayor acercamiento e identificación.
- b) Constatar que los trabajadores están laborando para conseguir metas que interesan al conjunto y a la organización, más que al trabajador individualmente.
- c) Mejorar el rendimiento, a través de precisar al empleado lo que se espera de él.

2.4 SISTEMAS DE EVALUACION

Un modo de determinar hasta qué punto puede ser eficiente o deficiente un empleado, podría ser desde simplemente preguntárselo a alguien. Podríamos interrogar a su jefe inmediato respecto a la competencia del trabajador, o bien podríamos preguntárselo al trabajador mismo o a sus compañeros, sin embargo, esto nos conduciría a obtener una impresión acerca del rendimiento general, sin llegar a tener una medida comparativa con el resto del personal. Es por esto, que es real la conveniencia de contar con un procedimiento más formal y preciso, a fin de cumplir con los objetivos que las empresas persiguen al evaluar el desempeño.

Así, existen varios sistemas de evaluación que se aplican según las políticas, necesidades y recursos de cada empresa, sin embargo, en la mayoría de los casos, se utilizan con mayor frecuencia alguno de los cinco tipos de sistemas que a continuación se describen.

1.- ESCALAS DE EVALUACION

Las escalas de evaluación es el tipo más simple de los sistemas de evaluación y por ende, se pueden calificar muchos empleados en un período breve.

Consiste en trazar una línea horizontal que representa una cualidad; su inicio representa el grado mínimo de la cualidad que se está evaluando y su otro extremo el grado máximo del factor específico que se trata de valorar. Con la ubicación de una señal o marca, se indica el gra-

do que obtuvo el trabajador, de acuerdo al criterio del evaluador.

Existen dos tipos de escalas:

a) **Continuas:** el paso de un grado a otro se efectúa de manera imperceptible. Los grados no tienen divisiones.

Conocimiento del Trabajo	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
-----------------------------	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

b) **Discontinuas:** cuentan con divisiones verticales cuya finalidad es integrar unos cuantos grados, por eso, el paso de un grado a otro es brusco.

Conocimiento del Trabajo	Excelente	Muy Bueno	Satisfactorio	Regular
-----------------------------	-----------	-----------	---------------	---------

2.- SISTEMA DE COMPARACION

Compara el desempeño de un empleado en relación con los demás. Puede realizarse en tres formas distintas:

a) **Alienamiento:**

Se clasifica en orden a todos los empleados a evaluar, desde el mejor hasta el más bajo en rendimiento, en relación a cada característica o factor que se ha determinado evaluar. El evaluador escribe primero el nombre del mejor empleado y en la parte inferior el del más deficiente y continúa con este procedimiento hasta que todos los empleados se han incluido en la lista.

Conocimiento del Trabajo

- 1.- Gómez
- 2.- Pedroza
- 3.- Gutierrez
- 4.- Rivas
- 5.- Ugalde
- 6.- Ortíz

b) Comparación por Pares:

Esta técnica se desarrolló para resolver el problema de la diferenciación entre empleados, dentro de la gama intermedia de la distribución, es decir los trabajadores - promedio.

En cada factor, el evaluador compara a cada empleado con respecto a otro, hasta que se han comparado cada uno de los elementos - que integran su grupo de trabajo. La evaluación final se determina, según la cantidad de veces en que a un subordinado se le haya juzgado superior - a los demás.

Conocimiento del Trabajo

<u>A</u>	B	B	<u>C</u>	<u>C</u>	D	D	<u>E</u>
A	<u>C</u>	<u>B</u>	D	<u>C</u>	E		
<u>A</u>	D	B	<u>E</u>				
A	<u>E</u>						

En este ejemplo el empleado C es el que obtiene mayor calificación y le siguen los empleados E, A, B y al final el empleado D.

c) Distribución Forzada:

Se basa en el principio de la curva normal de Gauss; los individuos quedan distribuidos en la siguiente proporción:

El 10% con calificación muy inferior

El 20% con calificación inferior

El 40% con calificación promedio

El 20% con calificación superior

El 10% con calificación muy superior

El evaluador se ve forzado a distribuir a los individuos, en función a la característica que se califica, en la proporción mencionada anteriormente.

3. - SISTEMA DE LISTA DE VERIFICACION

En este sistema, el evaluador marca de entre distintas aseveraciones contenidas en una lista, aquellas que son características del comportamiento de un empleado. El diseño debe ser tal, que el evaluador no se dé cuenta exacta del valor de la calificación que está otorgando.

Existen dos tipos de lista de verificación:

a) Ponderadas:

Se enlistan afirmaciones que describen situaciones de trabajo y que se colocan indistintamente sin anotar el peso o calificación que corresponde a cada una de ellas.

El evaluador conoce los factores, pero desconoce el va-

lor específico que se les ha asignado; en ello radica la principal ventaja del método, dado que es difícil que el evaluador altere a propósito la calificación de un individuo.

Gerente de Sucursal	SI	NO
1.- Supervisa la contabilización de las cuentas	_____	_____
2.- Trabaja en equipo con su personal	_____	_____
3.- Delega autoridad en subordinados	_____	_____
4.- Mantiene un ambiente de cordialidad	_____	_____

b) De Preferencia:

Comprende una serie de grupos o conjuntos de proposiciones de conducta en el trabajo. Generalmente se tienen cuatro conceptos en cada grupo, dos con aspectos positivos y dos con negativos. Se le pide al evaluador que elija el concepto que mejor describa a la persona que se está evaluando y también marque la que menos se asemeje a su comportamiento habitual.

1.- Se lleva bien con sus compañeros de trabajo	_____
2.- Cuando está bajo presión disminuye su calidad	_____
3.- Se presenta puntualmente a su trabajo	_____
4.- Realiza su trabajo sin creatividad	_____

4.- SISTEMA DE INCIDENTES CRITICOS

Se evalúa el desempeño por medio de registros de conduc -

tas de trabajo específicas, que se presentan en un tiempo determinado.

Existen tres tipos de variantes de este sistema:

a) Registros de desempeño del empleado:

El evaluador debe de llevar una anotación fiel de todos los incidentes eficientes o ineficientes que realice el empleado. Como crítica al sistema, se observa que es usual que sólo se registren los eventos extremos y poco usuales, a expensas, del desempeño constante y cotidiano.

b) Técnica de incidentes críticos:

Este método consiste en un conjunto de procedimientos, para recopilar observaciones directas de la conducta en el trabajo, culminando en la forma de una lista de verificación:

- Se establece el propósito general del trabajo.
- Se realizan entrevistas con los superiores para obtener incidentes críticos.
- Los incidentes se clasifican en función de las dimensiones del desempeño en el trabajo que representan y se ordenan dichos incidentes por escala dentro de cada dimensión.
- Se formula una lista de verificación con esta información.

c) Escalas de evaluación de base conductual:

Se construyen siguiendo un proceso de cinco etapas:

- Se identifican los trabajos a los que se aplicará el instru-

mento.

- Se pide a los superiores que escriban de cinco a diez proposiciones específicas que reflejen el desempeño particularmente eficaz de los subordinados que ocupan las posiciones que se están estudiando.
- Las proposiciones de desempeño eficaz e ineficaz, se expresan en forma de escalas. Se tendrá cuidado de calificar cada proposición en una categoría homogénea, que refleje una dimensión de desempeño común. En este punto se omitirá cualquier proposición que no se pueda observar o que sea vaga o reiterativa.
- Los supervisores redactan otras proposiciones que describan conductas específicas observables, que queden dentro de los extremos de cada dimensión de desempeño.
- Basándose en las diferentes categorías homogéneas de conducta que se han desarrollado, los supervisores clasifican cada proposición conductual dada en la categoría a la que se adapte de manera más adecuada y se ordena en una escala de 7 a 9 puntos.

5.- EVALUACION POR OBJETIVOS

Está basada en la administración por objetivos (APO), que consiste en un proceso mediante el cual, superiores y subordinados, identifican y marcan las metas que pretenden alcanzar y el tiempo para lograrlo, definiendo la responsabilidad individual, en lo que respecta a resulta-

dos que se esperan de la persona y se utilizan estas medidas como guías de operación y para evaluar la contribución de cada uno de los involucrados.

El grado en que las metas sean objetivas y mensurables, - ayudará a que el evaluador decida si el desempeño es aceptable o no lo es.

Para lograr resultados, las metas tienen que ser específicas, razonables y significativas, tanto para el empleado como para la empresa. Una vez que ha transcurrido el plazo que se fijó de antemano, se califica al individuo en el logro de las metas, informándole de inmediato - el resultado al evaluado.

En la actualidad, han surgido como innovaciones, otro tipo de técnicas, que si bien no son utilizadas con la frecuencia de los sistemas anteriormente expuestos, pretenden resolver algunos de los problemas o - errores que inciden, al ser aplicados los primeros.

a) El centro de investigación:

Se fundamenta principalmente en los resultados del análisis experimental de la conducta, que establece un sistema de medición que involucra las conductas que una persona debe realizar en un puesto determinado, la periodicidad de su realización y el grado de importancia de - cada una de ellas.

b) Centros de evaluación:

Consiste en una serie de simulaciones de ejecución individual o grupal, a las que se someten una serie de personas para ser observadas por otras previamente entrena-

das y que, mediante un acuerdo entre ellas, señalarán las ejecuciones más adecuadas en función de las dimensiones previamente establecidas, para el éxito de un puesto de tipo gerencial.

Por convenir a los objetivos que se pretendían en el presente estudio, se decidió utilizar como método de calificación el de escalas discontinuas, pero efectuando las adaptaciones que se mencionarán en el capítulo V, en que se describirá el sistema de evaluación propuesto.

2.5 PROBLEMATICA

Uno de los principales problemas de la técnica de evaluación del desempeño, es el relacionado con la objetividad de la información. Decimos que la relación o medición de un acontecimiento es objetiva, en la medida en que sigue siendo la misma, independientemente de quien haya hecho la observación. Cuando se aplican las técnicas de evaluación, la objetividad generalmente se reduce a la extensión que permite para la interpretación, el instrumento específico que se utiliza para tomar la medida, algunos son muy rígidos, por lo que queda muy poco lugar para el juicio del observador y otros son claramente subjetivos y permiten una libertad total al evaluador para describir el modo en que sus subordinados han llevado a cabo su trabajo. Pero la mayor parte de las técnicas se diseñan para reducir al mínimo los errores y prejuicios inherentes a la medida subjetiva, tratando de imponer cierto grado de estructura sobre el modo en que el evaluador exprese su juicio.

Puesto que los juicios humanos están sujetos frecuentemente a la influencia de distorsiones, prejuicios y otros factores, el problema

de obtener evaluaciones objetivas y exactas y no afectadas por dichas influencias, es muy difícil. Es por ésto, que los errores que se presentan con mayor frecuencia se pueden atribuir a los criterios o comportamiento del evaluador; sin embargo, la estructuración de los instrumentos utilizados, también puede llegar a ser una fuente de distorsión o subjetividad.

A continuación mencionaremos los principales errores en que se incurre con mayor frecuencia:

a) Error de Indulgencia

La mayor parte de los evaluadores, tienden a utilizar su propio conjunto de normas o su marco de referencia, al emitir juicios de evaluación del desempeño. Puede decirse que algunos evaluadores son generalmente indulgentes o "fáciles", mientras que otros se clasifican como "difíciles" o severos en sus juicios. Cuando un evaluador es demasiado severo, se dice que comete errores de "indulgencia negativa", mientras que los evaluadores benévolos cometen el error de "indulgencia positiva".

Para contribuir a evitar los errores de indulgencia, es conveniente definir claramente las categorías utilizadas en la escala, a fin de unificar criterios y proporcionar referencias que pueda utilizar el evaluador.

b) El Efecto de Halo

Es la tendencia de dejar que nuestra evaluación de un individuo en relación a un rasgo, influya en nuestra evaluación

de esa persona en otras características específicas.

Symonds en 1925 sugirió que es más probable que ocurra este error, en el caso de las características siguientes:

- Rasgos que no pueden observarse con facilidad
- Rasgos no familiares
- Rasgos que no pueden definirse con facilidad.
- Rasgos que incluyen reacciones interpersonales
- Rasgos del carácter

Una alternativa para reducir el efecto de halo, es aconsejar al evaluador que califique separadamente, en cada característica, a todo el grupo, antes de pasar al siguiente factor a evaluar, evitando así la influencia de una cualidad sobre otra.

c) Error de Contraste y de Similitud

El error de contraste se refiere a una tendencia general, por parte de un calificador, para juzgar a otros de manera opuesta al modo como se percibe a sí mismo.

El error de similitud consiste en que el evaluador califique a otras personas del mismo modo como se percibe a sí mismo.

d) Error de Tendencia Central

Se identifica por una clara tendencia de los evaluadores, a colocar la mayoría de las puntuaciones, si no es que todas, en un nivel medio de la escala, por mostrarse renuente a utilizar las calificaciones extremas, tratando

de evitar problemas y responsabilidad ante los evaluados.

Uno de los mejores modos de evitar este error, es mediante la determinación par del número de grados escogidos para la escala de evaluación.

e) Error de Proximidad

Se deriva del modo como se sitúan los diferentes conceptos en el impreso de calificación. Ilustra la influencia que tienen los conceptos circundantes sobre la calificación que se le da a una persona sobre una característica dada. Si el concepto precedente era un rasgo en el cual el individuo tenía una calificación muy favorable, el evaluador tenderá a hacer que su respuesta favorable "pase" al concepto siguiente de la lista, es decir, en el concepto siguiente dará una calificación más alta de lo que podría darse de otro modo. También puede darse la reacción inversa, si los conceptos precedentes se referían a características en las cuales el trabajador tenía puntuaciones generalmente altas, cuando el evaluador llegue a un rasgo en el que el empleado merezca una calificación sólo moderada, le dará un puntaje bastante desfavorable, simplemente debido al efecto de contraste de los conceptos anteriores.

El procedimiento más común para reducir al mínimo el error de proximidad, es contar con varias formas distintas de la escala -

de calificación, incluyendo los reactivos en orden diferente en cada forma. Sin embargo, cuando el número de conceptos se hace grande, el control sistemático del orden de los puntos se hace extremadamente complejo y difícil en la mayoría de las situaciones prácticas.

f) Efecto de la Memoria

Es la tendencia del evaluador, a mantener constantes sus juicios sobre un mismo empleado a lo largo del tiempo, más de lo que la situación objetiva justifique.

g) Énfasis Exagerado sobre Hechos Aislados

Es la tendencia del evaluador a dejar que algún hecho o acción reciente del trabajador, ya sea positiva o negativa, influya en el juicio general.

h) Error Lógico

Consiste en el hecho de que el evaluador establece una relación entre diversas cualidades que está evaluando, y que por lo tanto, exprese el mismo juicio, tanto para una característica como para otra, que supone relacionada.

i) Carencia de un Programa Adecuado

Consiste en la utilización de un programa sin tomar en cuenta las necesidades específicas de la empresa, o de aplicar un programa copiado de alguna organización, sin llevar a cabo los estudios y adaptaciones correspondientes.

Dado que cada organización cuenta con características muy

propias, tales como: capacidad económica, recursos humanos y materiales, organización y puestos tipo, es vital la necesidad de planear y estructurar un programa de evaluación, de acuerdo a los requerimientos propios de cada empresa.

j) Diferencias en el Trabajo

Es un hecho que no se pueden considerar los mismos factores para evaluar a un sujeto que realiza labores operativas, que los que se toman en cuenta para evaluar a uno cuyo trabajo es intelectual, ya que de ser así, sería frecuente que se otorgaran calificaciones más altas a los puestos en que se desarrollan actividades complejas, que a los puestos con actividades simples.

Una alternativa de solución, es comparar la calificación de un empleado, con las de los demás que desempeñan funciones análogas.

k) Prejuicios

Es frecuente que se tengan preferencias o antipatías cuando se trata de otras personas. A menudo preferimos en los demás las características que vemos en nosotros mismos. Los casos de juicios sistemáticamente deformados, atribuibles a diferencias de raza, sexo, edad, religión, de carácter político e inclusive de actitudes, son fenómenos lo bastante comunes para no exigir una ulterior descripción.

Con el propósito de minimizar las posibilidades de que los

errores anteriormente mencionados influyeran en las evaluaciones obtenidas, se consideró conveniente proporcionar a los evaluadores, un documento con información clara y precisa sobre los objetivos y procedimientos del sistema propuesto, a fin de unificar criterios entre éstos, así como, para tratar de crear conciencia de la importancia de ser objetivos e imparciales en el otorgamiento de sus calificaciones. Con esta finalidad, se elaboró un instructivo que se anexó a cada formato de evaluación, conteniendo toda la información relevante acerca del proceso. También se efectuó una definición concisa de cada uno de los factores a evaluar.

Asímismo, y con el mismo propósito, se utilizó un número par de rangos (cuatro), para calificar cada característica.

También se determinaron las actividades a evaluar, de acuerdo a cada puesto específico, a fin de evitar generalidades o distorsiones por evaluar características no inherentes a cada función.

Finalmente el sistema propuesto fué elaborado de acuerdo a las necesidades reales y propias de la institución bancaria en donde se realizó el estudio y, conforme a sus propios recursos, políticas y posibilidades de aplicación.

CAPITULO III

FUNDAMENTO LEGAL

En la institución bancaria donde se efectuó el estudio, los aspectos referentes a la administración de recursos humanos, y por ende, lo relacionado a la evaluación del desempeño, estaban normados por dos reglamentos principalmente:

a) Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

b) Reglamento Interior de Trabajo de la Institución Bancaria.

Los cuales, en relación al tema de estudio, marcan lo siguiente:

- Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

CAPITULO II ESCALAFONES Y TABULADORES

Artículo 9o. Los puestos que queden vacantes en las Instituciones y Organizaciones Auxiliares, serán ocupados por empleados de la categoría inmediata inferior, siempre que reúnan los requisitos necesarios para el desempeño del puesto. Si hubiera varios, será designado el más capaz; y en igualdad de capacidades será desig-

nado el más antiguo y en igualdad de capacidades y antigüedad, la designación se hará por sorteo.

Artículo 9o.Bis. En los reglamentos interiores de trabajo, se establecerán criterios objetivos que permitan calificar la capacidad o dedicación de los empleados, a fin de hacer efectivos los derechos escalafonarios, sin perjuicio de la antigüedad, en los términos del artículo anterior.

Independientemente de los derechos escalafonarios, las instituciones y organizaciones, establecerán en su reglamento interno de trabajo, un sistema de retribución adicional a los sueldos que fijen los tabuladores, para compensar la antigüedad de los trabajadores, el cual deberá aprobar la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

- Reglamento Interior de Trabajo de la Institución Bancaria.

CAPITULO V ESCALAFONES Y TABULADORES

Artículo 21. El Banco, para el ejercicio de los derechos escalafonarios de su personal, tomará en cuenta los siguientes criterios y condiciones, sin que exista entre ellos orden de prelación o prioridad, sino considerándolos en su conjunto, y sin que ninguno de ellos tenga mayor rango o prioridad que otro, debiendo en cada caso particular, considerar el aspecto que más importe,

en orden a la naturaleza del trabajo a desempeñar:

1.- Evaluación técnica del desempeño del puesto actual, a través del sistema que establezca el Banco, que considere los siguientes elementos:

- a) Análisis y calificación de los conocimientos teóricos y prácticos que tiene el empleado, para el desempeño de las funciones y responsabilidades del puesto.
- b) Análisis y calificación del grado de eficiencia con que se ha desempeñado el puesto, en orden a los requerimientos del mismo.
- c) Determinación de los logros obtenidos por el empleado y de aquellos que no fueron alcanzados.
- d) Determinación del grado de progreso o evolución del empleado, desde la última evaluación.

2.- Evaluación técnica de la suficiencia para el nuevo puesto, a través del sistema que establezca el Banco, que comprenda los siguientes aspectos:

- a) Conocimientos académicos
- b) Experiencia
- c) Capacidad técnica
- d) Capacidad de trabajo
- e) Análisis de los rasgos de la personalidad que requiera el nuevo puesto.

3.- Antigüedad

4.- Disciplina

5.- Puntualidad

6.- Asistencia

El banco elaborará conjuntamente con el empleado, un programa de acción que permita superar sus fallas y limitaciones.

Cualquier inconformidad que se sucite con motivo de los escalafones, será resuelta por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público - a través de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

Artículo 22. Para ocupar los puestos que queden vacantes - en el Banco, serán considerados como candi - datos los empleados clasificados en la catego - ría inmediata inferior, que reúnan las condi - ciones mencionadas en el artículo 21.

Si hubiera más de una persona que llena las condiciones de capacidad y dedicación e igualdad de categoría, se escogerá como candida - to a quien tenga mayor antigüedad.

De no encontrarse dentro del Banco el empleado adecuado, - que reúna todos los requisitos necesarios a que se refiere el artículo 21 - del presente reglamento, la selección se hará entre los candidatos exter - nos que se recluten.

Si bien estaba establecido, el considerar a la evaluación del desempeño como base para el sistema escalafonario, en la Institución Ban - caria del caso, no existía diferencia entre personal de base y confianza, -

por lo que no funcionaba un escalafón propiamente dicho y las promociones se manejaban por área de específica y de acuerdo a criterios particulares de su titular, aunque en la mayoría de los casos, se tomaba en consideración la evaluación del desempeño del empleado.

La propuesta del sistema de evaluación del desempeño que se presenta en esta tesis, fué realizada con anterioridad a la nacionalización de la banca; sin embargo, hemos comprobado que en relación al sistema escalafonario, no se han llevado a cabo cambios substanciales, ya que a la fecha (Octubre 1984), sigue en estudio y discusión, el documento relativo a las condiciones generales de trabajo, que regirá en un futuro - las relaciones laborales dentro del nuevo marco jurídico bancario.

Asímismo, también se encuentra en proceso de elaboración y aprobación, un catálogo de puestos, que permitirá sustentar las bases sobre la decisión definitiva, de qué puestos serán de base y cuáles de confianza.

Estos documentos deberán basarse en el Artículo 123 de la Constitución, Apartado B, Fracción XIII Bis, al cual haremos referencia a continuación.

Por decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 17 de Noviembre de 1982, se adicionó al Apartado "B", del Artículo 123 de la Constitución, la Fracción XIII Bis, la cual establece que las relaciones laborales de las instituciones dedicadas al servicio público de banca y crédito, se regirán por lo dispuesto en el propio Apartado "B".

Con el propósito de perfeccionar el marco jurídico regula-

dor de estas relaciones laborales, el Señor Presidente de la República envió al Congreso de la Unión la Iniciativa que, una vez discutida y aprobada por el Congreso, se convirtió en la Ley Reglamentaria de la Fracción XIII Bis del Apartado B del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, publicada en el Diario Oficial de la Federación del 30 de diciembre de 1983.

El Artículo 3o. de esta ley marca: Los trabajadores serán de confianza o de base. Son trabajadores de confianza los Directores Generales y Subdirectores Generales; los Directores y Subdirectores Adjuntos; los Directores y Subdirectores de División o Area; los Gerentes, Subgerentes y Jefes de División o Area; los Subgerentes Generales; los Gerentes; las Secretarias de los Gerentes y de sus superiores; los Contadores Generales; los Cajeros y Subcajeros Generales; los Representantes Legales y Appoderados Generales; así como aquellos que conforme al catálogo general de puestos de las instituciones, administren, controlen, registren o custodien, información confidencial básica de carácter general de las operaciones, o bien, desempeñen funciones de dirección, inspección, vigilancia, fiscalización, investi-

gación científica, asesoría o consultoría, -
cuando éstas tengan carácter general.

Artículo 3o. Transitorio. En tanto se expidan las Condicio
nes Generales de Trabajo de las Instituciones,
seguirán aplicándose los Reglamentos Interio
res de Trabajo respectivos.

Artículo 5o. A las relaciones laborales materia de esta Ley,
les serán aplicables, en cuanto no se opongan
a ella las disposiciones contenidas en los Títu-
los Tercero, Cuarto, Séptimo, Octavo y -
Decimo de la Ley Federal de los Trabajado -
res al Servicio del Estado

La Ley Federal de los trabajadores al Servicio del Estado, -
fundamentalmente marca la evaluación del desempeño, para efectos esca-
lafonarios. En su Título 3o. Artículo 50 enuncia:

Son factores escalafonarios:

- I) Los conocimientos
- II) La aptitud
- III) La antigüedad
- IV) La disciplina y puntualidad

Artículo 51. Las vacantes se otorgarán a los trabajadores-
de la categoría inmediata inferior, que acre-
diten mejores derechos en la valoración y en
la calificación de los factores escalafonarios.

Artículo 52. Los factores escalafonarios, se calificarán - por medio de los tabuladores, o a través de - los sistemas adecuados de registro y evaluación que señalen los reglamentos.

Artículo 60. En los concursos, se procederá por las comisiones, a verificar las pruebas a que se sometan los concursantes y a calificar los factores escalafonarios, teniendo en cuenta los documentos, constancias o hechos que lo comproben, de acuerdo con la valuación fijada por - los reglamentos.

Artículo 61. La vacante se otorgará al trabajador, que habiendo sido aprobado de acuerdo con el reglamento respectivo, obtenga la mejor calificación.

En segundo lugar, en el gobierno federal, la calificación del desempeño se justifica para el otorgamiento de premios, estímulos y recompensas.

- Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles.

Artículo 92. Los estímulos y recompensas se otorgarán a los servidores públicos, seleccionados de entre aquellos que prestan sus servicios en las dependencias y entidades, cuyas relaciones -

laborales se rigen por el Apartado B del -
Artículo 123 Constitucional.

Para lo cual se tomarán en cuenta algunas de las siguientes acciones:

- a) Desempeño sobresaliente de las actividades encomendadas.
- b) Aportaciones en actividades, relativas al programa de -
reforma administrativa

Las actividades de reforma a la administración y desarrollo de personal, quedaron enmarcadas dentro del 3er. objetivo del programa de reforma administrativa del Poder Ejecutivo Federal 1976-1982 - (Reestructuración del Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal del Gobierno Federal, Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos).

El Sistema de Administración y Desarrollo de Personal del Poder Ejecutivo Federal contiene 9 subsistemas fundamentales. La evaluación de méritos queda contenida dentro del 3er. subsistema referente a remuneraciones, en donde se marca:

- El establecimiento de valuación de méritos, a fin de ponderar con mayor objetividad los esfuerzos de los empleados y se traduzcan en un incremento de sus percepciones y en opciones de ascenso.
- Cada institución deberá proceder a la implantación de técnicas y procedimientos adecuados, para evaluar periódicamente

camente el desempeño y la eficiencia del trabajador en -
el puesto.

- Para la evaluación de méritos, corresponde a cada dependencia aplicar aquel instrumento que se considere el más idóneo, conforme a sus requerimientos y necesidades

CAPITULO IV

DETECCION DE APLICACION EN EL AMBITO BANCARIO

4.1 JUSTIFICACION

Con el objeto de conocer el número de instituciones bancarias de la zona metropolitana, que aplican un Sistema de Evaluación del Desempeño, para el personal gerencial, así como, para detectar la forma en que llevan a cabo sus procedimientos, se realizó una encuesta en el ámbito bancario.

Dicha encuesta se efectuó ya concretada la nacionalización de la banca, por lo que nuestro universo total constaba de 38 instituciones, de las cuales se investigaron 17, que representan el 44% del total. Esta cifra no pudo ser incrementada en virtud de que la información requerida, en muchas organizaciones bancarias, es considerada como sumamente confidencial y por lo tanto, sólo se pudo obtener en aquellas instituciones en que se lograron establecer nexos con personas relacionadas con la aplicación del sistema, y en algunos casos, aún así, no fue posible obtener los datos necesarios. Sin embargo, consideramos que el estudio puede darnos alguna orientación de lo que sucede en materia de evaluación del desempeño para el personal gerencial, en el ámbito bancario.

La encuesta consistió en 13 preguntas básicas, tanto de opción múltiple como abiertas.

A fin de requisitar la información con mayor exactitud, en

la mayor parte de las ocasiones se realizaron entrevistas personales con funcionarios del Area de Recursos Humanos y sólo en una minoría se requirió a través del envío del formato. El tener un contacto personal nos permitió tanto establecer un clima que favoreciera la adquisición de una información más real y actualizada, así como, ampliar o clarificar datos relativos a los puntos a investigar, que el formato por su propia estructura, no propiciaba el obtener dicha información adicional.

4.2 RESULTADOS

Los resultados que se obtuvieron de la aplicación de la encuesta fueron:

a) Total de Instituciones Bancarias: 38

b) Total de Instituciones Bancarias encuestadas: 17

c) 14 instituciones utilizan algún sistema de evaluación del desempeño, lo que representa el 82% de las instituciones encuestadas.

d) Utilizan el sistema desde:

menos de 6 meses: 5 instituciones

de 1 año a 3 años: 3 instituciones

más de 3 años: 6 instituciones

e) Denominan al sistema que aplican:

Calificación de Actuación: 1 institución

Calificación del Desempeño: 4 instituciones

Calificación de Méritos: 3 instituciones

Opinión del Rendimiento:	1 institución
Evaluación del Desempeño:	4 instituciones
Evaluación de Funcionarios:	1 institución

f) Utilizan el sistema para:

Aumento de Sueldo:	9 instituciones
Promoción:	11 instituciones
Capacitación:	9 instituciones
Corroboración del Cumplimiento de Objetivos:	8 instituciones
Elaboración de Plantillas - de Personal:	1 institución
Otorgamiento de Incentivos:	2 instituciones
Planeación de Vida y Carrera:	9 instituciones
Transferencias :	6 instituciones
Ambiente Laboral:	1 institución

g) La periodicidad con que se aplica el sistema:

Mensual:	1 institución
Semestral:	8 instituciones
Anual:	3 instituciones
Según necesidades:	2 instituciones

h) Se evalúan:

Obtención de Resultados:	12 instituciones
Características de Personalidad:	8 instituciones
Comportamiento Laboral:	4 instituciones

Comportamiento Directivo:	1 institución
Adecuación de la Persona a las funciones que realiza:	1 institución
Perspectivas de Desarrollo:	1 institución

l) Se evalúa por medio de :

Cuestionarios:	10 instituciones
Entrevista:	7 instituciones
Clever:	2 instituciones
Centro de Evaluación:	1 institución
Sistema Hay:	1 institución
Pruebas Psicométricas:	1 institución
Pruebas de Conocimientos:	1 institución
Estudio de Curriculum:	1 institución
Observación Directa:	1 institución
Reporte Individual:	1 institución
Estudio Sintético por Area:	1 institución

j) Efectúa la evaluación:

Jefe Inmediato:	13 instituciones
Area de Recursos Humanos:	1 institución

k) Proporcionan retroalimentación al evaluado:

Sí:	13 instituciones
No:	1 institución

4.3 CONCLUSIONES

A través de la encuesta realizada en el ámbito bancario pudimos constatar que la mayor parte de las instituciones aplica en forma sistemática un Sistema de Evaluación del Desempeño para el personal Gerencial. Sin embargo, son pocos los casos en que existe un sistema diferente para evaluar al personal gerencial al que se aplica para el personal del nivel empleado.

La antigüedad de implantado el sistema es variable, ya que en algunas instituciones es relativamente reciente su aplicación, mientras que en otras es un sistema ya desde hace varios años establecido, e incluso con varios ajustes y adaptaciones.

La nomenclatura para denominar al sistema también es variable, y depende en la mayor parte de los casos, de los usos y necesidades propios de cada institución.

La mayor parte de las instituciones utilizan el sistema con fines de aumento de sueldo, promociones, planeación de vida y carrera, capacitación, corroboración de cumplimiento de objetivos y para programar transferencias.

El mayor porcentaje aplica semestralmente el sistema de evaluación y sólo en una de las instituciones detectadas se lleva a cabo en forma mensual.

El evaluar la obtención de resultados, así como, características de personalidad y comportamiento laboral, son los aspectos fundamentales a detectar en los sistemas implantados.

Las técnicas y procedimientos para llevar a cabo la evaluación, varían considerablemente de una institución a otra, pero predominan el cuestionario y la entrevista, técnicas que en algunos casos se llevan a cabo en forma complementaria.

En casi la totalidad de las instituciones se le proporciona una retroalimentación al evaluado.

En base a los resultados obtenidos de la encuesta realizada, podemos concluir que en ninguna de las instituciones entrevistadas se lleva a cabo un procedimiento como el propuesto en esta tesis, aunque existen en ocasiones aproximaciones por tratar de evaluar características específicas e inherentes a un nivel gerencial.

CAPITULO V

SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

5.1 PROBLEMATICA EXISTENTE

Los objetivos generales del sistema de evaluación de desempeño laboral de la institución bancaria del caso, se concretaban a los siguientes puntos:

- Contar con información objetiva y suficiente, para establecer criterios que permitieran:
 - a) Determinar aumentos de sueldo
 - b) Determinar promociones o transferencias
 - c) Determinar necesidades de entrenamiento
- Analizar objetiva y sistemáticamente el rendimiento del personal, en relación a las funciones a desempeñar.
- Establecer mecanismos de comunicación, que permitieran al personal evaluado, conocer el grado de cumplimiento de las tareas encomendadas.
- Identificar los aspectos del desempeño que debieran ser modificados, para establecer conjuntamente, jefe y evaluado, las bases para la corrección.

La técnica y los instrumentos de evaluación utilizados, no permitían alcanzar los objetivos mencionados, en virtud que se utilizaban cuestionarios, en los cuales no correspondía lo que se pretendía evaluar, -

con las funciones de cada puesto evaluado, ya que se analizaban aspectos no relevantes o que, incluso, no se desempeñaban y, al contrario, no se mencionaban aquellos puntos básicos para la función.

Asimismo, los cuestionarios no permitían la objetividad en los resultados, dado que se generalizaba y no se evaluaban tareas concretas o específicas de cada puesto. También permitía la manipulación, en cuanto a que los pesos no estaban homogeneizados, por lo que era común que el evaluado, obtuviera una alta calificación en las funciones fundamentales para el puesto, ya que éstas contaban con un número mayor de puntos a evaluar.

Se detectó que también se pretendía evaluar actitudes, pero éstas no necesariamente se relacionaban con las tareas del puesto.

La subjetividad del instrumento, conducía a proporcionar una retroinformación distorsionada y no apegada al verdadero desempeño, por lo que las medidas correctivas no eran acordes con las necesidades reales.

5.2 DEFINICION DE AREAS DE RESPONSABILIDAD

Con la finalidad de identificar las funciones que deberían de ser evaluadas para cada puesto, se recopilaron las descripciones de puesto actualizadas, analizando su contenido para determinar cuáles eran los factores esenciales o básicos para tener un buen desempeño, siendo éstos:

- a) Gerente de Sucursal

1. - Liderazgo
2. - Autodesarrollo
3. - Planeación Mercadotécnica
4. - Crédito
5. - Servicio
6. - Atención a Clientes Corporativos
7. - Administración de Recursos Humanos
8. - Productividad
9. - Control Operativo
10. - Actitudes
11. - Aprovechamiento de Información de Auditoría

Nota: En relación al factor número 6, sólo se consideraría al personal que se le hubiese asignado este tipo de clientela; de otro modo se omitiría y no repercutiría en su evaluación total.

b) Contralor de Sucursal

1. - Liderazgo
2. - Autodesarrollo
3. - Servicio
4. - Administración de Recursos Humanos
5. - Productividad
6. - Control Contable
7. - Control Operativo
8. - Seguridad
9. - Actitudes

c) Subgerente de Sucursal

- 1.- Servicio
- 2.- Planeación Mercadotécnica
- 3.- Crédito
- 4.- Liderazgo
- 5.- Autodesarrollo
- 6.- Productividad
- 7.- Actitudes

d) Ejecutivo de Cuenta

- 1.- Crédito
- 2.- Desarrollo de Negocios
- 3.- Relaciones con Clientela
- 4.- Relaciones Internas
- 5.- Autodesarrollo
- 6.- Actitudes

e) Asesor Patrimonial

- 1.- Planeación Mercadotécnica
- 2.- Servicio
- 3.- Productividad
- 4.- Autodesarrollo
- 5.- Actitudes

A estos factores generales, se les denominó "Áreas de Responsabilidad", por estar centrados en ellos el quehacer de cada puesto.

Una vez establecidas las Areas de Responsabilidad, se procedió a definir las, con el objeto de que los evaluadores tuvieran un criterio homogéneo en su interpretación.

5.3 DEFINICION DE ACCIONES CLAVE

Una vez definidas las Areas de Responsabilidad para cada puesto, se observó, que si bien correspondían a las funciones fundamentales, no describían a detalle las tareas que se tenían que llevar a cabo en cada uno de los rubros, ya que incluso, en algunos puestos se mencionaba la misma Area de Responsabilidad, pero siendo diferente el quehacer y el nivel de responsabilidad.

Dada esta situación, se consideró necesario llegar a un mayor grado de precisión, definiendo las tareas para cada puesto de cada factor, denominándolas "Acciones Clave", procurando que éstas fueran parte esencial e implícita del quehacer del Area de Responsabilidad, a que según los criterios de trabajo fue asignada.

El contenido de cada Acción Clave se adaptó a un nivel de comportamiento, con la finalidad de concretar la conducta a evaluar en cada caso y procurando clarificar su redacción, para que fuera más fácil para el evaluador la comprensión inmediata de cada punto.

Por otro lado, se definió el criterio de hacer homogéneo el número de Acciones Clave, para tener un parámetro igual para toda función evaluada y así tener la posibilidad de poder comparar el rendimiento de una área con otra.

Una vez definidas las Areas de Responsabilidad y las Acciones Clave de cada puesto, se llevó a cabo una validación de contenido, tanto por parte de los directivos de la institución, como por técnicos de la operación bancaria y funcionarios del área de recursos humanos, sobre los siguientes puntos:

1. - Areas de Responsabilidad para cada puesto, así como sus definiciones .
2. - Acciones Clave de cada Area de Responsabilidad .
3. - Adecuado uso de términos técnicos .

Esta Validación se llevó a cabo mediante entrevistas con los funcionarios anteriormente nombrados, mostrándoles el proyecto del formato para cada puesto, haciendo ellos los comentarios sobre los ajustes que, en su opinión, eran necesarios.

5.4 DEFINICION DE PROCEDIMIENTO DE CALIFICACION

Al nivel de ejecución de las Areas de Responsabilidad por parte del evaluado, se le denominó "Índice de Productividad" y para obtenerlo, se establecieron los siguientes pasos:

Para evaluar cada Acción Clave, se determinaron cuatro alternativas de calificación:

- a) Destacado
- b) Satisfactorio
- c) Insuficiente
- d) Deficiente

Se estableció este número de alternativas, para evitar el error de tendencia central.

Para precisar cada rango, se definió lo que cada alternativa implicaba.

Para obtener el Índice de Productividad de cada Area de Responsabilidad se estableció aplicar la siguiente fórmula:

$$IP = \frac{A + \frac{B}{2} + \frac{C}{4}}{10}$$

En donde:

IP= Índice de Productividad

A= Suma de respuestas obtenidas de desempeño destacado

B= Suma de respuestas de desempeño satisfactorio

C= Suma de respuestas de desempeño insuficiente

La aplicación de esta fórmula representa, que las calificaciones destacadas tienen un valor de un punto, las satisfactorias de 0.5, la insuficientes 0.25 y las deficientes no tienen valor, por considerar a este nivel como un resultado muy por debajo de lo requerido.

La puntuación obtenida, siempre se divide entre 10, por ser éste el número de Acciones Clave evaluadas.

El Índice de Productividad de cada Area de Responsabilidad, se compara con cuatro rangos de desempeño, para obtener el nivel de actuación del evaluado por cada función; éstos son:

DESTACADO	SATISFACTORIO	INSUFICIENTE	DEFICIENTE
de .75 a 1.0	de .50 a .74	de .25 a .49	de 0 a .24

Para obtener el Índice de Productividad Total, se suman -

los Indices de Productividad de cada Area de Responsabilidad y se divide entre el número de Areas de Responsabilidad evaluadas, requiriéndose - comparar con los rangos de los niveles de actuación, para conocer el grado de desempeño integral obtenido.

En el caso particular del gerente de sucursal, también se - evalúa el aspecto cuantitativo de su función, por lo que el Índice de Productividad Total se multiplica por sesenta (que implica el porcentaje de importancia de su desempeño total) y el puntaje del aspecto cuantitativo se multiplica por cuarenta. Sumando estos dos porcentajes, se obtiene el total - global del desempeño, en relación al 100% de lo esperado.

Una vez establecido el procedimiento de calificación, se - elaboraron los Instructivos de Calificación de cada puesto para el evalua-dor, en donde se le indicaban los pasos que debía seguir.

Al mismo tiempo se le hacían recomendaciones, tales como:

- a) No dirigir su información a un fin específico como promoción, capacitación o aumento de sueldo.
- b) Ser imparcial y no influenciar su información por facto-res afectivos o personales.
- c) Considerar la actuación de la persona durante todo el pe-ríodo a evaluar y no únicamente sus últimos resultados.
- d) Leer la gufa de calificación antes de contestar el cuestionario.

Así mismo, se hizo hincapie en que una vez concluida la evaluación, debería comentarse con la persona evaluada, tanto para que ésta

conozca el nivel de productividad que ha alcanzado en el desempeño de sus funciones, en relación a lo que de él se espera, como para ayudar al evaluador a clarificar posibles dudas de la calificación y contar con más elementos para su apreciación.

A fin de contar con un concentrado de la información de la evaluación, se diseñaron carátulas para cada puesto.

5.5 F O R M A T O S

GERENTE DE SUCURSAL

.....

**INSTRUCTIVO PARA RESOLVER EL CUESTIONARIO DE
EVALUACION DE ACTUACION 1981-1982**

GERENTES

CONSIDERACIONES GENERALES PARA LA EVALUACION

El cuestionario de evaluación de actuación para GERENTE, ha sido implantado con el propósito de conocer la actuación del personal que ocupa este puesto.

Cada una de las áreas de responsabilidad que integran este cuestionario, están referidas a los factores básicos necesarios para cumplir con las funciones encomendadas acorde a lo esperado por la Institución.

En cada área de responsabilidad, se consideran diez acciones clave que están estructuradas en términos del logro de las metas y del comportamiento y actitud que debe cumplir la persona evaluada en el desempeño de su puesto.

Considerando que la evaluación de actuación es un instrumento de información que permite juzgar la actuación de una persona para tomar decisiones en la planeación y administración de los recursos humanos de Gerencia Media, es esencial que se asuma una actitud de objetividad al revisar el comportamiento del personal, evitando el dirigir su información a un fin específico, tal como promoción, capacitación, etc., o que intervengan factores afectivos o personales en su información. Es importante también, el considerar la actuación de la persona durante todo el período a evaluar y no sujetarse a sus últimos resultados.

Para que la evaluación sea un instrumento de retroinformación, una vez concluida, deberá comentarse con la persona evaluada, a fin de que, tanto ésta conozca el nivel de productividad que ha alcanzado en el desempeño de sus funciones en relación a lo que de él se espera, como para ayudar al evaluador a clarificar posibles dudas de la calificación y contar con más elementos para su apreciación.

En el área de responsabilidad de atención a clientes corporativos, sólo se considerará y evaluará en los casos en que al Gerente se le haya asignado la atención de este tipo de clientela, de otro modo, se omitirá su calificación y no se considerará como parte del índice de productividad total.

Antes de contestar el cuestionario, es conveniente dar lectura a la Guía de Calificación que a continuación se detalla.

GUIA DE CALIFICACION

- 1.- Para responder este cuestionario, es necesario analizar cada acción clave; marcando con una "X" en la columna correspondiente la alternativa que se elija, de acuerdo a las 4 posibilidades existentes: - A, B, C, o D, conforme a los siguientes niveles de actuación:

A C T U A C I O N

A) DESTACADO:

Se califica con este rango, a la persona que logra el máximo rendimiento, tanto en cantidad, como en calidad, en las acciones evaluadas.

B) SATISFACTORIO:

Se califica con este rango, a la persona que logra un rendimiento que se ajusta a lo esperado, que lo hace bien reiteradamente.

C) INSUFICIENTE:

Se califica con este rango, a la persona que logra un rendimiento inferior a lo esperado, en cantidad y calidad, en las acciones clave evaluadas.

D) DEFICIENTE:

Se califica con este rango, a la persona que ejecuta en un nivel muy inferior a lo esperado en cantidad y calidad, en las acciones claves evaluadas.

- 2.- Se debe considerar que algunas de las acciones clave, están orientadas a evaluar dos o más actividades, por lo que en estos casos, el evaluador deberá utilizar su criterio para decidir la respuesta más equitativa del comportamiento observado.
- 3.- Para obtener un resultado confiable en la evaluación, es necesario que no se omita la marca en cada una de las acciones clave y así mismo, no se califique con dos o más alternativas en la misma acción, por lo que el número total de marcas en cada área de responsabilidad, deberá ser siempre 10.
- 4.- Para obtener los índices de productividad de cada área de responsabilidad, se efectuará el siguiente proceso:
 - a) Sumar el total de marcas de cada columna (A, B, C y D).
 - b) Para cada área de responsabilidad, se aplicará la fórmula siguiente, de acuerdo a los totales obtenidos en cada columna.

$$I P = \frac{A + B/2 + C/4}{10}$$

IP Índice de productividad.

A Suma de respuestas obtenidas de desempeño destacado.

B Suma de respuestas obtenidas de desempeño satisfactorio.

C Suma de respuestas obtenidas de desempeño insuficiente.

NOTA: Las respuestas "D" NO tienen valor en la calificación, por considerar a este nivel, como resultado muy por debajo de lo requerido.

- c) El índice de productividad que se obtenga de cada área de responsabilidad, deberá confrontarse con los rangos siguientes:

DESTACADO	SATISFACTORIO	INSUFICIENTE	DEFICIENTE
De .75 a 10.0	De .50 a .74	De .25 a .49	De 0 a .24

A continuación, se ejemplificarán dos casos para que se observe detalladamente el procedimiento de aplicación de la fórmula de productividad.

Ejemplo No. 1

Supongamos que en el factor Servicio se obtuvieron los siguientes totales:

$$A = 4 \quad B = 3 \quad C = 1 \quad D = 2$$

De acuerdo a la fórmula, se procedería de la siguiente manera:

$$\begin{aligned} IP &= \frac{4 + 3/2 + 1/4}{10} \\ &= \frac{4 + 1.5 + .25}{10} \\ &= \frac{5.75}{10} \end{aligned}$$

$$IP = .575$$

Nótese que B, se divide entre 2, y en este caso 3/2 o C se divide por 4, que sería 1/4. D no aparece por ser desempeño deficiente y no tiene valor para nuestra calificación.

Comparando en la tabla de rangos de nuestro inciso C, el factor Servicio de nuestro ejemplo, le corresponde el rango SATISFACTORIO.

Ejemplo No. 2

Supongamos que en el factor Autodesarrollo, se obtienen los siguientes totales:

$$A = 7 \quad B = 2 \quad C = 1 \quad D = 0$$

Aplicando la fórmula, nuestro índice de productividad en este caso se obtendría:

$$\begin{aligned} IP &= \frac{7 + 2/2 + 1/4}{10} \\ &= \frac{7 + 1 + .25}{10} \\ &= \frac{8.25}{10} \end{aligned}$$

$$IP = .825$$

Que corresponde al nivel DESTACADO, de acuerdo con nuestra tabla de rangos de nuestro inciso "C".

Una vez que se han realizado todos los cálculos, los resultados que se obtengan, así como los niveles, se vaciarán en la tabla de resultados que se encuentra al frente de la evaluación.

Continuando con los ejemplos:

AREAS DE RESPONSABILIDAD	INDICE DE PRODUCTIVIDAD				RESULTADO	CRITERIO
	A	B	C	D		
SERVICIO	4	3	1	2	.575	Satisfactorio
AUTODESARROLLO	7	2	1	0	.825	Destacado

d) Para obtener el índice de productividad total, se sumarán los índices de productividad parciales de cada área de responsabilidad (según carátula o "Resultado") y este total se dividirá entre el número de áreas de responsabilidad evaluadas en el cuestionario. Requiriéndose de comparar con los niveles de actuación para conocer el grado de desempeño integral obtenido.

Los índices de productividad de cada área de responsabilidad obtenidos, permitirán conocer, tanto las áreas en que el desempeño de cada persona cumple con los requisitos del puesto, como - en las que requiere reforzamiento.

El índice de productividad total, facilitará observar en forma integral la actuación del individuo, siendo esencial considerar con mayor énfasis las áreas clave de responsabilidad más relevantes para el desarrollo de las funciones específicas del puesto, a fin de tomar las decisiones que correspondan.

- e) Para obtener el resumen de actuación, en lo relativo al aspecto cualitativo, el índice de productividad total, deberá ser multiplicado por 60, que significa el porcentaje indicativo en relación al máximo a obtener.

En relación al aspecto cuantitativo, el puntaje se multiplicará por 40 para obtener el porcentaje.

La suma del porcentaje cualitativo y el porcentaje cuantitativo, se sumarán para conocer el total global de desempeño, en relación al 100% de lo esperado.

RESUMEN DE EVALUACION DE ACTUACION

GERENTE DE SUCURSAL

NOMBRE: _____ No. NOMINA: _____

SUCURSAL: _____ Desde: Día Mes Año
 NOMBRAMIENTO COMO GERENTE: _____
 FECHA DE INGRESO AL BANCO: _____
 FECHA DE NACIMIENTO: _____

	<u>ACTUAL</u>	<u>PROPUESTO</u>
RANGO:	_____	_____
CATEGORIA:	_____	_____
SUELDO:	_____	_____

AREA DE RESPONSABILIDAD	A	B	C	D	INDICE DE PRODUCTIVIDAD	
					RESULTADO	NIVEL DE ACTUACION
I Liderazgo						
II Autodesarrollo						
III Planeación Mercadotécnica						
IV Crédito						
V Servicio						
VI Atención Clientes Corp.						
VII Admón. Rec. Humanos						
VIII Productividad						
IX Control Operativo						
X Actitudes						
XI Aprovechamiento Inf. de Auditoría						

INDICE DE PRODUCTIVIDAD 1981/1982

NIVELES DE ACTUACION	
DESTACADO	.75 a 1.0
SATISFACTORIO	.50 a .74
INSUFICIENTE	.25 a .49
DEFICIENTE	0 a .24

RESUMEN DE ACTUACION

CUALITATIVO (60%) _____
 CUANTITATIVO (40) _____
 TOTAL (100%) _____

JULIO 1982

 NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD

L I D E R A Z G O

Son las acciones orientadas a lograr la involucración del personal en la consecución de los objetivos de la Sucursal.

ACCIONES CLAVE	A	B	C	D
1.- Fija, en forma participativa con su personal, las normas de comportamiento y la planeación de tareas relevantes en la atención de los servicios, contribuyendo al crecimiento del personal y de la Institución.				
2.- Involucra a su personal en responsabilidades propias de su función, con un fin común de productividad.				
3.- Delega autoridad y facultades a su personal, incrementando así su desarrollo.				
4.- Trabaja en equipo con el personal a su cargo.				
5.- Dirige y coordina al personal, logrando el cumplimiento de los planes acordados.				
6.- Comunica al personal los planes, metas, estrategias y directrices y de los cambios que ocurran en los mismos.				
7.- Mantiene un clima humano, de respeto, confianza, cooperación, responsabilidad, productividad, servicio y apoyo mutuo.				
8.- Propicia la satisfacción de las necesidades del personal a su cargo.				
9.- Favorece y desarrolla los intereses comunes en y para el trabajo.				
10.- Transmite al personal sus conocimientos y experiencias.				
JULIO 1982	S U M A:			

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD

AUTODESARROLLO

Son las acciones encaminadas a ampliar sus conocimientos y mejorar sus habilidades personales en forma continua y sistemática.

ACCIONES CLAVE	A	B	C	D
1.- Planea sus metas personales y de trabajo, buscando nuevas alternativas de desarrollo.				
2.- Reconoce sus habilidades y limitaciones.				
3.- Solicita retroinformación de su comportamiento laboral.				
4.- Asimila la crítica para modificar sus actitudes y métodos.				
5.- Lleva a cabo acciones que promueven su autodesarrollo.				
6.- Mantiene una continua actualización de información que contribuya a un permanente desarrollo personal y laboral, que le permita cubrir necesidades institucionales, sociales y de sí mismo.				
7.- Establece y mantiene contacto con personas que le faciliten su desarrollo personal, así como el ubicarse en un nivel social adecuado y para abrir su ámbito de relaciones, buscando una mayor protección.				
8.- Aumenta su acervo cultural y profesional asistiendo a cursos, seminarios u otros eventos de formación.				
9.- Pertenecer a asociaciones o grupos profesionales que favorezcan su desarrollo.				
10.- Participa en eventos deportivos, culturales y sociales que favorecen su formación personal.				
JULIO 1962	S U M A:			

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD :

PLANEACION MERCADOTECNICA

Son las acciones encaminadas a identificar y prospectar su mercado, a fin de lograr nuevos negocios y el incremento de los establecidos que aumenten los recursos de las Sucursales o generen utilidades por cobro de comisiones o servicios.

ACCIONES CLAVE	A	B	C	D
1.- Cumple las metas promocionales planeadas.				
2.- Conserva e incrementa la clientela, a través de la promoción del paquete de servicios del Grupo, de acuerdo a las necesidades del cliente y a las ventajas competitivas.				
3.- Asegura la captación, orientación, conservación y desarrollo de capital, a través de la promoción de los servicios otorgados por la Institución a clientes actuales y potenciales.				
4.- Analiza con oportunidad la costeabilidad del mercado, como base de su planeación promocional.				
5.- Evalúa el mercado real y potencial.				
6.- Es acertado en la planeación de la actividad promocional, negociando metas a lograr y definiendo los apoyos, acorde a lineamientos establecidos.				
7.- Planea y establece las estrategias tácticas que aseguran captar, en forma diferenciada y segmentada, a los distintos mercados asignados.				
8.- Desarrolla programas de relaciones públicas para la conservación y crecimiento de la clientela.				
9.- Propone, prepara y realiza visitas promocionales.				
10.- Detecta valores y segmentos económicos a los que pertenece la clientela.				
<p>AGU 10 1982</p> <p style="text-align: right;">S U M A :</p>				

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD

CREDITO

Es el análisis, estructuración, vigilancia y recuperación de los créditos otorgados.

ACCIONES CLAVE	A	B	C	D
1.- Otorga y establece las condiciones de los créditos, en base al análisis de la situación financiera de mercado o de producto de la clientela, de acuerdo a los lineamientos establecidos.				
2.- Resuelve con oportunidad los planteamientos crediticios del cliente.				
3.- Obtiene e integra información documentaria y oral para el análisis crediticio.				
4.- Negocia tasas de interés y condiciones de crédito.				
5.- Actúa oportunamente y con criterio para la recuperación de los créditos.				
6.- Mantiene una adecuada relación de cartera vigente contra - cartera vencida.				
7.- Vigila el cumplimiento de las condiciones de crédito durante su vigencia.				
8.- Equilibra el otorgamiento de créditos, acorde a los requerimientos reales del mercado.				
9.- Justifica la concesión de créditos, de acuerdo a sus facultades.				
10.- Mantiene la vigencia de las líneas de crédito autorizadas.				
JULIO 1982				
SUMA:				

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD

SERVICIO

Son las acciones para desarrollar y mantener un nivel satisfactorio de servicio, acorde al segmento que se atiende, en términos de eficiencia y efectividad.

ACCIONES CLAVE	A	B	C	D
1.- Mantiene un ambiente de cordialidad y respeto en el servicio a la clientela.				
2.- Coordina los mecanismos y medios de los servicios, logrando un buen nivel de rapidez y precisión en la atención directa a la clientela.				
3.- Orienta el servicio en función del conocimiento de las necesidades del cliente.				
4.- Proporciona atención diferenciada a los segmentos de clientes importantes.				
5.- Analiza, opina y da alternativas de solución a la situación financiera de la clientela.				
6.- Vigila la prestación adecuada de los servicios a la clientela.				
7.- Analiza la cartera de servicios de la clientela, para definir y otorgar el tipo de atención que ésta requiere.				
8.- Coordina el servicio a clientes de otras Divisiones.				
9.- Proporciona información oportuna y precisa requerida por la clientela.				
10.- Evalúa periódicamente la calidad en la atención de los servicios e implanta adecuaciones, cuando así se requiera.				
JULIO 1982				
	SUM A:			

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDADES

ATENCION A CLIENTES CORPORATIVOS

Son las acciones tendientes a prestar los servicios a clientes corporativos, de acuerdo a las directrices que le marquen los responsables de este tipo de clientela.

ACCIONES CLAVE	A	B	C	D
1.- Coordina el apoyo a clientes corporativos, dándoles atención diferenciada.				
2.- Establece mecanismos que normen el servicio de atención a clientes corporativos.				
3.- Organiza sus acciones y las de su personal para optimizar la ejecución de las operaciones de los servicios que requieran los clientes corporativos.				
4.- Establece frecuente comunicación con los Ejecutivos de Cuenta para conocer las necesidades de atención que requiere este tipo de clientela.				
5.- Efectúa un seguimiento de las operaciones autorizadas a clientes corporativos.				
6.- Proporciona con precisión y oportunidad la información requerida por clientes corporativos.				
7.- Promueve y desarrolla el mercado individualizado que no compete al Ejecutivo de Cuenta o canalizándolo a Banca Empresarial o Corporativa.				
8.- Da prioridad a la atención de clientes corporativos.				
9.- Conoce la situación o problemática que se relaciona con los clientes corporativos.				
10.- Plantea alternativas para optimizar el mecanismo de atención de esta clientela.				
JULIO 1962				
S U M A:				

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Son las acciones encaminadas a coordinar, organizar y administrar, en un nivel óptimo, a los recursos humanos asignados.

ACCIONES CLAVE	A	B	C	D
1.- Supervisa la organización y administración del personal, estableciendo lineamientos que optimicen la función.				
2.- Comunica al personal de los cambios que ocurran en políticas y procedimientos de la Institución que afecten su situación laboral.				
3.- Mantiene un índice aceptable de rotación de personal, tomando medidas preventivas y correctivas.				
4.- Norma y dirige los movimientos internos del personal, con fines de desarrollo y de optimizar su aprovechamiento.				
5.- Recluta y selecciona personal calificado, de acuerdo a las necesidades de la Sucursal y en base al perfil Institucional de los puestos vacantes.				
6.- Define el entrenamiento sistematizado para el personal de nuevo ingreso o de promoción en las actividades a desempeñar.				
7.- Coordina la evaluación objetiva y sistematizada del personal de la Sucursal, detectando necesidades de adiestramiento, capacitación y desarrollo, definiendo los programas que resulten necesarios.				
8.- Colabora y participa en los cursos, pláticas o seminarios para el adiestramiento y capacitación del personal.				
9.- Proporciona información técnica y administrativa a su personal, como parte de una permanente actualización.				
10.- Propone, solicita y promueve eventos sociales, culturales y deportivos que contribuyan a la integración del grupo y a la identificación del personal con las Institución.				
JULIO 1982	S U M A:			

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD

PRODUCTIVIDAD

Es la administración de los recursos financieros, materiales, de organización e información, puestos a la disposición de la Sucursal, a fin de mantener e incrementar su aprovechamiento, en relación óptima y proporcional a la inversión económica.

ACCIONES CLAVE	A	B	C	D
1.- Detecta y desarrolla nuevos negocios con su clientela.				
2.- Define y negocia las metas a alcanzar, instrumenta las acciones a seguir y evalúa los resultados obtenidos.				
3.- Logra los resultados finales esperados, de acuerdo a las metas establecidas, dentro de los periodos determinados, con la oportunidad y calidad requeridas.				
4.- Supervisa los lineamientos y procedimientos de la operación para proporcionar los servicios bancarios en forma práctica, rápida y eficiente.				
5.- Supervisa el funcionamiento general de la Sucursal en la administración de espacio, sistemas, recursos materiales y financieros, que requiera para el cumplimiento de las metas establecidas.				
6.- Participa en la planeación institucional, desarrollando tácticas que le permitan lograr las metas y objetivos.				
7.- Aprovecha los recursos institucionales existentes, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos.				
8.- Supervisa la elaboración, administración y control del presupuesto de egresos controlables.				
9.- Analiza información institucional, así como social, económica y política, a fin de interpretar su repercusión en el desarrollo de la Sucursal, de acuerdo a la situación y necesidades de la clientela y la Institución.				
10.- Proporciona información oportuna y precisa al respecto de los resultados alcanzados y problemática existente en la Sucursal, dando sustentación para la toma de decisiones a niveles jerárquicos superiores.				
JULIO 1932	S U M A:			

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD	CONTROL OPERATIVO
Son las acciones encausadas a dirigir y coordinar la ejecución precisa y oportuna de la operación.	

ACCIONES CLAVE	A	B	C	D
1.- Supervisa selectivamente, el correcto cálculo, cobro y contabilización de intereses y comisiones de cartera y cambios.				
2.- Supervisa el control del trámite y registro de las operaciones de las áreas de servicio de cambios, cheques, operaciones diversas y valores.				
3.- Supervisa que la contabilización de las cuentas, se lleven a cabo bajo los criterios de aplicación establecidos.				
4.- Vigila que las operaciones realizadas por el personal, se apeguen a las facultades de autorización otorgadas por la Institución, asegurando la correcta aplicación de las escalas vigentes y demás reglamentaciones Institucionales.				
5.- Controla el efectivo en moneda nacional y extranjera, alcancías, cheques de viajero, cheques de ventanilla, oro, plata, estampillas, valores y documentos.				
6.- Analiza e interpreta los movimientos operativos que se efectúan en la Sucursal, detectando los cambios que pueden afectar los planes o estabilidad de la Institución.				
7.- Supervisa que se cumpla con el proceso de recepción y envío de documentos, que genere o precise la operación interna de la Sucursal.				
8.- Autoriza las fichas de resultados de deudores y transitoria.				
9.- Vigila que el sistema de control de la operación interna, funcione eficazmente, y supervisa que los mecanismos de seguridad operen satisfactoriamente.				
10.- Supervisa el manejo de los cobros por servicio y adeudos del personal.				
JUL 10 1982	S U M A:			

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD

ACTITUDES

Es el comportamiento requerido para cumplir eficaz y eficientemente las funciones en comendadas.

ACCIONES CLAVE	A	B	C	D
1.- Es objetivo en el análisis de sus recursos para el planteamiento y consecución de sus metas, en la resolución de conflictos y en la aplicación de los criterios para cada situación.				
2.- Muestra el criterio adecuado y juicio independiente para tomar decisiones efectivas, asumiendo los riesgos que éstos generen.				
3.- Muestra iniciativa a fin de dinamizar, impulsar y desarrollar sus funciones, contribuyendo al crecimiento de su personal y de la Institución.				
4.- Es leal, honesto y profesional en el desarrollo de sus funciones.				
5.- Es discreto en el manejo de la información que pueda afectar los planes o estabilidad de la Institución, así como la que corresponda a la situación personal y de negocios de la clientela que atiende y de los empleados de la Sucursal encomendada.				
6.- Se interesa por conocer la problemática de la clientela y es persuasivo en las negociaciones para lograr condiciones que beneficien, tanto al cliente como a la Institución.				
7.- Desarrolla con tacto y moderación las relaciones interpersonales que requiere establecer en el desarrollo de sus funciones, manteniendo un trato cordial, respetuoso y equitativo con las personas.				
8.- Es suspicaz y mantiene una atención permanente de los movimientos ocurridos en las operaciones, detectando y comunicando con oportunidad, los cambios que pueden afectar los planes de la Institución.				
9.- Se integra, colabora y participa en los diferentes grupos y personas con las que requiere establecer coordinación externa.				
10.- Demuestra interés permanente en su arreglo personal y conducta social, logrando que su imagen sea aceptable en el ambiente en que se desenvuelve.				
JULIO 1982	S U M A:			

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD

APROVECHAMIENTO DE LOS RESULTADOS QUE PROPORCIONAN LAS AUDITORIAS

Son las acciones encaminadas a obtener el óptimo aprovechamiento de los resultados - de las visitas de crédito y auditorías administrativas o contables, mediante la toma de decisiones oportunas en la corrección de las observaciones efectuadas, así como - en su seguimiento.

ACCIONES CLAVE	A	B	C	D
1.- Otorga facilidades en cuanto a espacio, mobiliario, enlace e información para que la ejecución de las auditorías se lleve a cabo bajo las normas y procedimientos establecidos.				
2.- Efectúa las aclaraciones requeridas por las auditorías, investigando e informando lo que el caso requiera.				
3.- Analiza conjuntamente con su personal las desviaciones encontradas en las auditorías para determinar las causas.				
4.- Planea acciones para que se efectúen las correcciones viables y costeables de las observaciones efectuadas en las auditorías.				
5.- Cumple con el compromiso contraído en la corrección de errores y omisiones detectadas en las auditorías.				
6.- Justifica con criterios válidos ante su Jefe Inmediato, la falta de acciones correctivas en situaciones o casos especiales.				
7.- Expone las causas de la falta de apego a las normas y políticas en materia de crédito para que, en el caso de revisiones, estén validadas y se justifican los riesgos tomados.				
8.- Establece o revisa el plan de control interno como consecuencia de los puntos reportados en las auditorías, involucrando a sus subordinados.				
9.- Utiliza razonablemente los recursos a su alcance para la corrección requerida como consecuencia de las revisiones efectuadas, principalmente recursos humanos (horas extras).				
10.- Propone acciones correctivas para las deficiencias detectadas en las auditorías, corresponden a deficiencias de sistema o cuando los problemas rebasan su ámbito de acción.				
JULIO 1982	S U M A:			

COLOCACIÓN (En millones de pesos)

	PROMEDIO ANUAL VI '81/V '82 (1)	PROMEDIO ANUAL VI '81/V '82 (2)	INCREMENTOS	
			\$	%
			(2-1)	(2-1/1)
PRODUCCION Y COMERCIO				
FUNCIONAMIENTO AL CONSUMO				
TOTAL:				
CARTEA VENCIDA				
% C.V. / INV. TOTAL				
REDESCUENTOS				

ANALISIS CUANTITATIVO

70/100%

(COMPUTO DE LA EVALUACION)

NOMBRE: _____

SUCURSAL: _____

DIVISION: _____

MAL (60)	REGULAR (70)	BIEN (80)	M.B. (90)	EXC.. (100)
-------------	-----------------	--------------	--------------	----------------

CAPTACION 60/100%

VALORES *	30% 2o.Sem/ 81					%
	30% 1er.Sem/ 82					
	60% TOTAL					

CHEQUES*	15% 2o. Sem/ 81					%
	15% 1er.Sem/ 82					
	30% TOTAL					

AHORROS*	5% 2o. Sem/ 81					%
	5% 1er.Sem/ 82					
	10% TOTAL					

S U M A (100%)

_____ %

PARTICIPACION : (60%)

_____ %

* Los porcentajes van de acuerdo al mercado prioritario de cada Sucursal.

MAL (60)	REG. (70)	BIEN (80)	M. B. (90)	EXC. (100)
-------------	--------------	--------------	---------------	---------------

COLOCACION 30/100%

PRODUCCION 45% 2o. Sem. / 81
 Y 45% 1er. Sem. / 82
 COMERCIO 90% TOTAL

PRESTAMOS PERSONALES 5%

--	--	--	--	--

PRESTAMOS A. B. C. D. 5%
 10% TOTAL

--	--	--	--	--

SUMA: (100%)

PARTICIPACION: (30%)

MAL (60)	REG. (70)	BIEN (80)	M.B. (90)	EXC. (100)
-------------	--------------	--------------	--------------	---------------

CARTERA VENCIDA 10/100%

% C.V./inv.Total 10%

Calidad de Análisis 70%

Trabajo Recuperación 20%

S U M A : (100%)

_____ %

PARTICIPACION: (10%)

_____ %

RESUMEN

CAPTACION	_____	%
COLOCACION	_____	%
CARTERA VENCIDA	_____	%
TOTAL CUANTITATIVO	_____	%

RESUMEN DE EVALUACION DE ACTUACION

S U B G E R E N T E

NOMBRE: _____ FECHA DE EVALUACION: _____
 SUCURSAL ACTUAL: _____ ANTIGUEDAD: _____
 SUCURSAL ANTERIOR: _____ DESDE: _____
 NOMBRAMIENTO COMO: _____ DESDE: _____
 EDAD: _____
 ACTUAL: _____ RANGO _____ CATEGORIA _____ SUELDO _____
 PROPUESTO: _____ RANGO _____ CATEGORIA _____ SUELDO _____

AREA DE RESPONSABILIDAD	A	B	C	D	INDICE DE PRODUCTIVIDAD	
					RESULTADO	NIVEL DE ACTUACION
I SERVICIO II PLANEACION MERCADOTECNICA III CREDITO IV LIDERAZGO V AUTODESARROLLO VI PRODUCTIVIDAD VII ACTITUDES						
INDICE DE PRODUCTIVIDAD TOTAL :						

DESTACADO	.75 a 1.0
SATISFACTORIO	.50 a .74
INSUFICIENTE	.25 a .49
DEFICIENTE	0 a .24

NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR

SUBGERENTE

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD

SERVICIO

Son las acciones para desarrollar y mantener un nivel satisfactorio de servicio acorde al segmento que se atiende, en término de eficiencia y efectividad.

ACCIONES CLAVE	A	B	C	D
1.- Atiende al público en general que acude a la sucursal, orientandolo y solucionándole problemas en cuanto al trámite de sus operaciones.				
2.- Autoriza dentro del limite de sus facultades, operaciones tales como descuentos, pago de cheques y recibos de ahorros, apegándose a las políticas de seguridad y aspectos legales establecidos.				
3.- Conoce y satisface con eficiencia las necesidades del cliente.				
4.- Atiende todas las cuentas asignadas dentro de los criterios de prioridad establecidos.				
5.- Atiende con oportunidad los planteamientos del cliente.				
6.- Proporciona atención diferenciada a los segmentos de clientes importantes.				
7.- Proporciona información oportuna y precisa que le es requerida por la clientela.				
8.- Enfrenta y resuelve los conflictos con la clientela.				
9.- Transmite oportunamente los resultados del trámite de las operaciones a la clientela.				
10.- Atiende y canaliza la clientela con la persona responsable de la operación a efectuar.				

SUB GERENTE

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD

PLANEACION MERCADOTECNICA

Son las acciones encaminadas a identificar y prospectar su mercado a fin de lograr nuevos negocios y el incremento de los establecidos que aumenten los recursos de las sucursales ó generen utilidades por cobro de comisiones ó servicios.

ACCIONES CLAVE	A	B	C	D
1.- Obtiene la información requerida para conocer y evaluar el mercado real y potencial de la sucursal y sus necesidades.				
2.- Planea la actividad promocional, negociando metas a lograr y definiendo los apoyos necesarios acorde a lineamientos establecidos.				
3.- Realiza el censo mercadológico para actualizar y establecer los segmentos con la finalidad de lograr una mayor captación de la Sucursal.				
4.- Desarrolla las estrategias y tácticas que aseguren captar en forma diferenciada y segmentada a los distintos mercados asignados.				
5.- Analiza con oportunidad la costeabilidad de su clientela.				
6.- Elabora y desarrolla el programa de visitas de acuerdo a la clasificación hecha del censo tanto de atracción, promoción y conservación de cuentas, así como la venta de los servicios del Grupo.				
7.- Desarrolla programas de relaciones públicas de comun acuerdo con el Gerente; para la conservación y crecimiento de la clientela.				
8.- Ofrece y vende la gama de servicios del Grupo Banamex.				
9.- Promueve y desarrolla el mercado individualizado.				
10.- Entrevista a la clientela que abre cuentas de cheques - detectando los motivos, clase de cliente y capacidad económica, indicándole las condiciones y requisitos necesarios.				
S U N A :				

SUBGERENTE

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD

CREDITO

Es el análisis, estructuración, vigilancia y recuperación de los créditos otorgados.

ACCIONES CLAVE	A	B	C	D
1.- Mantiene la vigencia de las líneas de crédito autorizadas.				
2.- Mantiene una óptima relación de cartera vigente contra cartera vencida.				
3.- Equilibra el otorgamiento de préstamos directos contra otros tipos de créditos.				
4.- Sugiere al Gerente o al Departamento de Crédito, según sea el caso, las posibilidades de otorgamiento o ampliación de las líneas de crédito.				
5.- Realiza gestiones oportunas y determina alternativas a seguir de acuerdo a los problemas surgidos al requerir un pago y corrige las anomalías detectadas durante las visitas de crédito.				
6.- Colabora con el Gerente en la recuperación de la cartera por descuentos y préstamos directos y demás cartera comercial.				
7.- Obtiene e integra información documentaria y oral para el análisis crediticio.				
8.- Realiza y revisa los estudios de crédito hechos a su clientela asignada, anexando sus comentarios.				
9.- Negocia tasas de interés y condiciones de crédito.				
10.- Vigila que se encuentren actualizados los expedientes de crédito.				

SUBGERENTE

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD

LIDERAZGO

Son las acciones orientadas a lograr la involucración del personal en la consecución de los objetivos de la sucursal.

ACCIONES CLAVE	A	B	C	D
1.- Mantiene un clima humano de respeto, confianza, cordialidad, cooperación, responsabilidad, servicio y apoyo mutuo.				
2.- Dirige y coordina el personal a su cargo, logrando el cumplimiento de los resultados esperados.				
3.- Atiende las quejas del personal cuando el Gerente se lo delega.				
4.- Propicia la participación del personal en la planeación y realización de tareas relevantes.				
5.- Fomenta en su personal el interés por una óptima presentación, aptitud y capacidad en el trato con las personas.				
6.- Involucra a su personal en las responsabilidades propias de su función con un fin común de productividad.				
7.- Comunica al personal a su cargo los planes, metas, estrategias y directrices.				
8.- Favorece y desarrolla las relaciones humanas en y para el trabajo.				
9.- Transmite al personal sus conocimientos y experiencias.				
10.- Favorece la satisfacción de las necesidades del personal a su cargo.				

S U B G E R E N T E

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD

AUTODESARROLLO

Son las acciones encaminadas a ampliar sus conocimientos y mejorar sus habilidades personales en forma continua y sistematizada.

ACCIONES CLAVE	A	B	C	D
1.- Planea sus metas personales y de trabajo buscando nuevas alternativas de desarrollo.				
2.- Reconoce sus habilidades y limitaciones.				
3.- Solicita retroinformación de su comportamiento laboral y personal.				
4.- Asimila la crítica de sus jefes para modificar sus actitudes y métodos.				
5.- Propone alternativas que promuevan su desarrollo.				
6.- Está informado de los avances tecnológicos que inciden en su trabajo.				
7.- Asiste a cursos, seminarios e Instituciones que aumenten su acervo cultural y profesional.				
8.- Establece contactos con personas que le restituyen beneficios personales o de trabajo.				
9.- Pertenece a asociaciones ó grupos profesionales que favorecen su desarrollo.				
10.- Participa en eventos deportivos, culturales y sociales que favorecen su formación personal.				

SUBGERENTE

ÁREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD

PRODUCTIVIDAD

Es la administración de los recursos financieros, materiales, de organización e información puestos a la disposición de la sucursal, a fin de mantener e incrementar su aprovechamiento, en relación óptima y proporcional a la inversión económica.

ACCIONES CLAVE	A	B	C	D
1.- Negocia las metas de su área, verifica los logros, corrige desviaciones y efectúa las modificaciones que se requieran.				
2.- Logra los resultados finales esperados en un período determinado con la oportunidad y calidad requeridos.				
3.- Implementa y desarrolla los sistemas que permiten aumentar la eficiencia en el servicio.				
4.- Utiliza óptimamente sus recursos en el apoyo del servicio a clientes de otras divisiones.				
5.- Mantiene informado a su jefe inmediato respecto a los logros alcanzados en las promociones, así como en la venta de los servicios del Grupo.				
6.- Mantiene contacto con funcionarios de otras oficinas del Banco y del Grupo que apoyen sus actividades en la sucursal.				
7.- Mantiene contacto con los subgerentes a fin de coordinarse para el logro de las metas de la oficina.				
8.- Solicita asesoría a la división ó a los staff corporativos para resolver problemas del desarrollo de sus funciones, tomando en cuenta las recomendaciones que éstos le marquen.				
9.- Analiza las necesidades y propone los medios para desarrollar, formar y orientar al personal a su cargo.				
10.- Vigila que su personal conozca y disfrute de las prestaciones económicas, sociales y culturales a que tienen derecho.				
S U M A :				

SUBGERENTE

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD

ACTITUDES

Es el comportamiento requerido para cumplir eficaz y eficientemente las funciones encomendadas.

ACCIONES CLAVE	A	B	C	D
1.- Se compromete con sus jefes y subalternos en los objetivos de la Institución.				
2.- Es leal, honesto y profesional en el desarrollo de sus funciones.				
3.- Muestra interés por conocer la problemática de la clientela.				
4.- Es sutil, amable, objetivo y convincente al transmitir declinaciones al cliente.				
5.- Se relaciona con facilidad logrando la aceptación de su clientela.				
6.- Enfrenta y resuelve los conflictos con sus pares, apoyos y superiores.				
7.- Muestra el criterio adecuado y juicio independiente para tomar decisiones efectivas, asumiendo los riesgos que estas generen.				
8.- Mantiene la confidencialidad de la información de la clientela y de la Institución.				
9.- Aprovecha sus conocimientos y experiencias en la realización de sus funciones.				
10.- Acepta y se adapta al cambio.				
S U M A :				

RESUMEN DE EVALUACION DE ACTUACION

C O N T R A L O R

DIVISION: _____ FECHA DE EVALUACION: _____
 NOMBRE: _____ ANTIGUEDAD: _____
 SUCURSAL ACTUAL: _____ DESDE: _____
 SUCURSAL ANTERIOR: _____ DESDE: _____
 NOMBRAMIENTO COMO: _____
 EDAD: _____
 ACTUAL: _____ RANGO _____ CATEGORIA _____ SUELDO _____
 PROPUESTO: _____ RANGO _____ CATEGORIA _____ SUELDO _____

AREA DE RESPONSABILIDAD	A	B	C	D	INDICE DE PRODUCTIVIDAD	
					RESULTADO	NIVEL DE ACTUACION
I LIDERAZGO II AUTODESARROLLO III SERVICIO IV ADMON. DE REC. HUMANOS V PRODUCTIVIDAD VI CONTROL CONTABLE VII CONTROL OPERATIVO VIII SEGURIDAD IX ACTITUDES						
INDICE DE PRODUCTIVIDAD TOTAL :						

NIVELES DE ACTUACION

DESTACADO	.75 a 1.0
SATISFACTORIO	.50 a .74
INSUFICIENTE	.25 a .49
DEFICIENTE	0 a .24

 NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR

CONTRALOR

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD

LIDERAZGO

Son las acciones orientadas a lograr la involucración del personal en la consecución de los objetivos de la sucursal.

ACCIONES CLAVE	A	B	C	D
1.- Dirige y coordina al personal a su cargo logrando el cumplimiento de los planes acordados.				
2.- Comunica al personal los planes, metas, estrategias y directrices, motivándolo hacia una actitud de servicio				
3.- Propicia la participación del personal en la planeación y realización de tareas relevantes.				
4.- Delega facultades a sus subordinados y trabaja en equipo con ellos.				
5.- Involucra a su personal en responsabilidades propias de su función con un fin común de productividad en un clima de confianza y apoyo mutuo.				
6.- Fomenta en su personal el interés por una óptima presentación, aptitud y capacidad en su trato con las personas.				
7.- Mantiene un clima humano, de respeto, confianza, cooperación, responsabilidad y servicio.				
8.- Favorece y desarrolla las relaciones humanas en y para el trabajo.				
9.- Transmite al personal sus conocimientos y experiencias				
10.- Propicia satisfacer las necesidades laborales del personal.				

SUMAR

C O N T R A L O R .

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD

AUTODESARROLLO

Son las acciones encaminadas a ampliar sus conocimientos y mejorar sus habilidades personales en forma continua y sistematizada.

ACCIONES CLAVE	A	B	C	D
1.- Planea sus metas personales y de trabajo buscando nuevas alternativas de desarrollo.				
2.- Reconoce sus habilidades y limitaciones.				
3.- Solicita retroinformación de su comportamiento laboral y personal.				
4.- Asimila la crítica de sus jefes para modificar sus actitudes y métodos.				
5.- Propone alternativas que promueven su autodesarrollo.				
6.- Está informado de los avances tecnológicos que inciden en su trabajo.				
7.- Asiste a cursos, seminarios ó Instituciones que aumenten su acervo cultural y profesional.				
8.- Establece contactos con personas que le redituen un beneficio de trabajo.				
9.- Pertenece a asociaciones ó grupos profesionales que favorecen su desarrollo.				
10.- Participa en eventos deportivos, culturales y sociales que favorecen su formación personal.				

C O N T R A L O R .

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD

S E R V I C I O

Son las acciones para desarrollar y mantener un nivel satisfactorio de servicio acorde al segmento que se atiende, en términos de eficiencia y efectividad.

ACCIONES CLAVE	A	B	C	D
1.- Coordina los mecanismos y medios de los servicios logrando un nivel óptimo de rapidez y precisión en la atención directa a la clientela.				
2.- Mantiene un ambiente de cordialidad y empatía en el servicio a la clientela.				
3.- Conoce y satisface las necesidades de atención que requiere la clientela en cuanto a servicio.				
4.- Enfrenta y resuelve los conflictos con la clientela.				
5.- Efectúa un seguimiento de las operaciones que son autorizadas por la Gerencia derivados del servicio al público.				
6.- Transmite oportunamente los resultados del trámite de las operaciones de la clientela.				
7.- Coordina la atención diferenciada a los segmentos de clientes importantes.				
8.- Vigila que se atienda con oportunidad el servicio de contratos de cajas de seguridad.				
9.- Apoya el servicio a clientes de otras divisiones.				
10.- Proporciona la información que le es requerida por la clientela y coordina la colocación y actualización de anuncios informativos.				

C O N T R A L O R .

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Son las acciones encaminadas a coordinar, organizar y administrar, en un nivel óptimo, a los recursos humanos asignados.

ACCIONES CLAVE	A	B	C	D
1.- Conoce las necesidades de personal para solicitarlo en número y calidad y lleva el seguimiento de los trámites realizados en Selección de Personal.				
2.- Planea los movimientos internos del personal, con fines de mejor aprovechamiento, mayor satisfacción e incremento de conocimientos de los recursos humanos asignados.				
3.- Organiza y administra al personal en horarios, funciones, cargas de trabajo, vacaciones, permisos, horas extras, vales, préstamos, pagos, etc., optimizando el aprovechamiento de los recursos humanos asignados.				
4.- Evalúa de una manera objetiva y sistematizada a su personal detectando necesidades de adiestramiento, capacitación ó desarrollo.				
5.- Capacita a su personal desarrollando los programas que se requieran en base tanto a los perfiles de puestos establecidos, como a los sistemas y dispositivos de seguridad.				
6.- Proporciona información técnica al personal y promueve su participación en eventos útiles para una permanente actualización.				
7.- Identifica al personal más calificado comunicándolo a sus superiores ó pares, para facilitar su desarrollo Institucional.				
8.- Analiza y evalúa las causas para determinar el despido del personal y toma medidas preventivas y correctivas que disminuyan los índices de rotación de su personal.				
9.- Imparte cursos, pláticas ó seminarios para el adiestramiento y capacitación del personal.				
10.- Controla el ausentismo del personal de la sucursal y toma las medidas pertinentes apegándose al reglamento.				

C O N T R A L O R

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD

PRODUCTIVIDAD

Es la administración de los recursos financieros, materiales, de organización e información, puestos a la disposición de la sucursal, a fin de mantener e incrementar su aprovechamiento, en relación óptima y proporcional a la inversión económica.

ACCIONES CLAVE	A	B	C	D
1.- Logra los resultados finales esperados de acuerdo a las metas establecidas dentro de los periodos determinados, con la oportunidad y calidad requeridas.				
2.- Resuelve los conflictos que en materia de recursos humanos, materiales ó financieros, llegan a generarse atendiendo y analizando los problemas con oportunidad.				
3.- Administra y coordina los recursos humanos, materiales y financieros para el logro de los planes establecidos.				
4.- Implementa y desarrolla los sistemas que permitan aumentar la eficiencia en el servicio y en las operaciones internas que realiza el personal, tomando en cuenta la reglamentación interna y demás disposiciones diarias.				
5.- Obtiene y proporciona información evaluando su utilidad práctica.				
6.- Solicita el equipo y mobiliario suficiente y supervisa el mantenimiento y conservación de éste, respaldando así el servicio y proporcionando las condiciones óptimas a los empleados en el desarrollo de sus actividades.				
7.- Supervisa los contratos de mantenimiento y conservación del local e instalaciones de la oficina.				
8.- Elabora, propone, administra, controla e informa sobre el presupuesto de egresos controlables.				
9.- Implementa y desarrolla mecanismos de coordinación y operación para la atención de clientes corporativos.				
10.- Controla los gastos de representación y pagos anticipados.				

C O N T R A L O R

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD

CONTROL CONTABLE

Son las acciones orientadas a supervisar la operacion contable, vigilando la eficiencia en su registro y sistematización.

ACCIONES CLAVE	A	B	C	D
1.- Supervisa el registro y contabilización de las operaciones de los distintos departamentos vigilando que se eliminen con oportunidad las partidas contabilizadas en - - 1505, 150302, 1901, 2311.				
2.- Vigila la elaboración de relaciones de balance mensual y anual.				
3.- Controla la elaboración de la demostración de cuenta Única y periódicamente supervisa la elaboración de comprobaciones de los registros al cuidado de la sucursal, así como el arqueo a la caja principal.				
4.- Supervisa que se efectúe la dotación semanal a las cajas efectuando el registro correspondiente.				
5.- Vigila los límites de caja establecidos y ordena se practiquen auditorías rotativas a las unidades.				
6.- Toma las medidas necesarias para la eliminación de los faltantes de caja.				
7.- Vigila el control de altas al archivo maestro de cartera y vigila la operación de recuperación de las cuentas de deudores diversos.				
8.- Verifica la aplicación y cobro de tarifas correspondientes en los servicios proporcionados.				
9.- Revisa y controla las operaciones e iniciativa de valores y la elaboración de los asientos y cheques de caja respectivos.				
10.- Vigila se efectúen los traspasos a cuentas remanentes y a dirección por acreedores diversos.				

C O N T R A L O R

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD

CONTROL OPERATIVO

Son las acciones encauzadas a vigilar la ejecución precisa y oportuna de la operación.

ACCIONES CLAVE	A	B	C	D
1.- Vigila el correcto cálculo, cobro y contabilización de intereses y comisiones de cartera y cambios.				
2.- Planca, solicita y recibe la remesa de efectivos, supervisando los servicios de serpaprosa.				
3.- Autoriza el envío del paquete de diversas, Moneda Nacional y Moneda Extranjera, y vigila se efectúen con oportunidad los envíos de los movimientos diarios a las centralizadoras, así como del cobro inmediato.				
4.- Vigila se cheque la banda de auditoría diariamente, llevando la libreta de bloqueos y desbloqueos.				
5.- Revisa los listados elaborados por contabilidad sistematizada y las sábanas de resultados.				
6.- Vigila la entrega de las devoluciones de cámara y documentos de cartera a la gerencia contenidos en la iniciativa de las devoluciones dejando constancia en la misma.				
7.- Vigila se reporten mensualmente a reglamentación, las partidas contabilizadas en acreedores diversos para su localización.				
8.- Vigila el control de los vencimientos, comisiones e intereses de créditos comerciales y órdenes de pago condicionales.				
9.- Vigila el control de vencimiento por operaciones de valores entregando contra libreta e identificación, los cheques por los intereses de los mismos cuando corresponda.				
10.- Supervisa la depuración de los acordeones por documentos para entregar a la clientela, principalmente tratándose de títulos de crédito.				

C O N T R A L O R

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD

S E G U R I D A D

Son las acciones para resguardar y proteger los bienes del grupo personal asignado y la clientela.

el

ACCIONES CLAVE	A	B	C	D
1.- Bloquea y desbloquea las combinaciones de caja de caudales.				
2.- Vigila queden bajo llave las gavetas de muestras de firmas de cheques, talonarios, ahorros, valores, microfilms, etc.				
3.- Mantiene en resguardo las llaves de las terminales de a horro y cajas instantáneas, agenda de supervisores y funcionarios.				
4.- Supervisa que la entrega de talonarios se efectúe con las medidas de seguridad establecidas interviniendo en casos especiales.				
5.- Vigila que los cajeros cierren sus cajoneras con llave al separarse de su ventanilla, y evita cambios de efectivos entre ellos.				
6.- Vigila el buen funcionamiento de las cámaras de vigilancia.				
7.- Verifica los sistemas de alarma y dispositivos contra incendio de la sucursal.				
8.- Coordina al personal de seguridad asignado a la sucursal cuando así se requiere.				
9.- Controla la apertura y cierre de la oficina.				
10.- Vigila que se destruyan las cartillas de ahorro escolar tramitadas en el día.				

CONTROLOR

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD

ACTITUDES

Es el comportamiento requerido para cumplir eficaz y eficientemente las funciones encomendadas.

ACCIONES CLAVE	A	B	C	D
1.- Muestra criterio adecuado y juicio independiente para tomar decisiones, asumiendo los riesgos que éstos generan.				
2.- Está dispuesto a adoptar lineamientos y directrices.				
3.- Enfrenta y resuelve los conflictos con sus pares, apoyos, supervisores y con los ejecutivos de cuenta.				
4.- Aprovecha sus conocimientos y experiencias en la realización de sus funciones.				
5.- Se compromete con sus jefes y subalternos en los objetivos de la Institución y mantiene una disposición de servicio apoyando y cooperando con la gerencia, su personal y departamentos especializados con los que requiere establecer coordinación.				
6.- Es discreto y mantiene la confidencialidad de la información.				
7.- Actúa con tacto en sus relaciones con el personal y la clientela evitando lleguen a ser críticas las situaciones conflictivas y es cordial, respetuoso y equitativo en sus relaciones interpersonales.				
8.- Es objetivo, honesto y responsable en el desempeño de su cargo.				
9.- Es previsor y organizado en el desarrollo de sus funciones.				
10.- Es suspicaz e indagador, percibiendo y dilucidando situaciones anómalas que surgan en las actividades cotidianas.				

RESUMEN DE EVALUACION DE ACTUACION

EJECUTIVO DE CUENTA

NOMBRE: _____ FECHA DE EVALUACION: ____ ____ ____
 ANTIGUEDAD: ____ ____ ____
 SUCURSAL ACTUAL: _____ DESDE: ____ ____ ____
 SUCURSAL ANTERIOR: _____ DESDE: ____ ____ ____
 NOMBRAMIENTO COMO: _____
 EDAD: _____
 ACTUAL: _____ RANGO _____ CATEGORIA _____ SUELDO _____
 PROPUESTO: _____ RANGO _____ CATEGORIA _____ SUELDO _____

AREA DE RESPONSABILIDAD	A	B	C	D	INDICE DE PRODUCTIVIDAD	
					RESULTADO	NIVEL DE ACTUACION
I CREDITO						
II DESARROLLO DE NEGOCIOS						
III RELACIONES CON LA CLIENTELA						
IV RELACIONES INTERNAS						
V AUTODESARROLLO						
VI ACTITUDES						
INDICE DE PRODUCTIVIDAD TOTAL :						

NIVELES DE ACTUACION

DESTACADO	.75 a 1.0
SATISFACTORIO	.50 a .74
INSUFICIENTE	.25 a .49
DEFICIENTE	0 a .24

 NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR

EJECUTIVO DE CUENTA

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD

CREDITO

Es el análisis, estructuración, vigilancia y recuperación de los créditos otorgados.

ACCIONES CLAVE	A	B	C	D
1.- Inicia con oportunidad los trámites para atender los planteamientos crediticios del cliente.				
2.- Orienta a la clientela sobre la correcta satisfacción de sus necesidades de crédito en cuanto a montos, plazos, divisa y tipo de operación y reciprocidad.				
3.- Obtiene e integra oportunamente la información documentaria y oral para el análisis crediticio.				
4.- Analiza y estructura los créditos.				
5.- Negocia tasas de interés y condiciones de crédito.				
6.- Transmite con oportunidad la resolución de los créditos.				
7.- Vigila el cumplimiento de las condiciones de crédito durante su vigencia.				
8.- Implementa oportunamente las operaciones autorizadas, vigilando su cumplimiento.				
9.- Vigila y toma acciones oportunas para la recuperación de los créditos concedidos.				
10.- Mantiene la vigencia de las líneas de crédito autorizados.				

EJECUTIVO DE CUENTA

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD

DESARROLLO DE NEGOCIOS

Son las acciones tendientes a la conservación, promoción y desarrollo de nuevos negocios con la clientela asignada.

ACCIONES CLAVE	A	B	C	D
1.- Mantiene al correcto ó utiliza el árbol de oportunidades para tener una promoción integral de todos los servicios del banco.				
2.- Define las estrategias y tácticas necesarias para el incremento y conservación de los negocios.				
3.- Logra la captación de nuevos negocios, promoviendo los servicios que satisfagan las necesidades de su clientela.				
4.- Logra la conservación de negocios, satisfaciendo las necesidades de servicio bancario y económico de sus clientes.				
5.- Detecta, analiza y valora información mercadológica que ayude al establecimiento de estrategias de promoción y venta a nivel grupo.				
6.- Concilia los intereses y las necesidades de la clientela para el ofrecimiento de nuevos negocios.				
7.- Define y propone a su jefe inmediato la asignación de negocios y clientes.				
8.- Evalúa la capacidad de su clientela para el ofrecimiento de nuevos negocios.				
9.- Negocia con su clientela las condiciones y tarifas de servicios.				
10.- Coordina las investigaciones necesarias de la situación financiera de la clientela.				

EJECUTIVO DE CUENTA

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD

RELACIONES CON LA CLIENTELA

Con las acciones encaminadas a mantener una relación interpersonal franca y estrecha con la clientela asignada.

ACCIONES CLAVE	A	B	C	D
1.- Atiende con oportunidad los problemas que le plantean - los clientes con la finalidad de satisfacer las necesidades de los mismos. 2.- Asesora a la clientela adscrita en materia financiera y en lo relativo a los servicios del grupo. 3.- Mantiene un ambiente de cordialidad y empatía en los servicios a la clientela. 4.- Es sutil, objetivo y convincente en las negociaciones con su clientela. 5.- Supervisa los mecanismos y medios de los servicios logrando un nivel óptimo de rapidéz y precisión en la atención directa a la clientela. 6.- Proporciona información oportuna y precisa que le es requerida por la clientela. 7.- Mantiene informados a sus clientes sobre el estado en que se encuentran las operaciones que está llevando a cabo. 8.- Atiende personalmente a los clientes del estrato que tiene asignado. 9.- Programa, prepara y realiza visitas de negociación con su clientela. 10.- Asiste a eventos sociales con los diferentes componentes de los estratos asignados con la finalidad de estrechar los lazos de amistad y acercamiento.				

EJECUTIVO DE CUENTA

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD

RELACIONES INTERNAS

Son las acciones encaminadas a coordinar y organizar sus actividades con las demás áreas ó Departamentos.

ACCIONES CLAVE	A	B	C	D
1.- Se integra, colabora y participa en los diferentes grupos internos con los que requiere establecer comunicación.				
2.- Mantiene constante comunicación con los titulares de la División, con el fin de intercambiar comentarios, comunicar resultados, solicitar autorización de operaciones, etc.				
3.- Coordina sus funciones con los demás ejecutivos de cuenta de la División.				
4.- Mantiene relación con otras áreas y departamentos involucrados en el desarrollo de sus actividades.				
5.- Suple a otros ejecutivos de cuenta con profesionalismo y honestidad.				
6.- Se coordina con los gerentes de las sucursales con la finalidad de optimizar los servicios.				
7.- Define junto con su superior las metas y objetivos comprometiéndose a su consecución.				
8.- Mantiene informado a los ejecutivos de cuenta de su división para el manejo indistinto de las firmas asignadas.				
9.- Apoya su fuerza de ventas en la división de servicios - Banca Corporativa que le proporciona ayuda técnica y administrativa.				
10.- Reporta el comportamiento de los clientes para definir estrategias a seguir.				

EJECUTIVO DE CUENTA

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD

AUTODESARROLLO

Son las acciones encaminadas a ampliar sus conocimientos y mejorar sus habilidades personales en forma continua y sistematizada:

ACCIONES CLAVE	A	B	C	D
1.- Planea sus metas personales y de trabajo buscando nuevas alternativas de desarrollo.				
2.- Solicita retroinformación de su comportamiento laboral y personal.				
3.- Asimila la crítica de sus jefes para modificar sus actitudes y métodos.				
4.- Reconoce sus habilidades y limitaciones.				
5.- Propone alternativas que promuevan su desarrollo.				
6.- Está informado de los avances tecnológicos que inciden en su trabajo.				
7.- Asiste a cursos, seminarios o instituciones que aumenten su acervo cultural y profesional.				
8.- Pertenecer a asociaciones ó grupos profesionales que favorecen su desarrollo.				
9.- Establece contactos con personas que le redituen un beneficio de trabajo.				
10.- Participa en eventos deportivos, culturales y sociales.				

EJECUTIVO DE CUENTA

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD

ACTITUDES

Es el comportamiento requerido para cumplir eficaz y eficientemente las funciones encomendadas.

ACCIONES CLAVE	A	B	C	D
1.- Es cordial, respetuoso y equitativo en sus relaciones interpersonales.				
2.- Muestra el criterio adecuado y juicio independiente para tomar decisiones efectivas, asumiendo los riesgos que éstas generen.				
3.- Muestra interés, disposición y habilidad en las negociaciones que realiza.				
4.- Se compromete con sus superiores en los objetivos de la institución.				
5.- Es leal, honesto y profesional en el desarrollo de sus funciones.				
6.- Mantiene la confidencialidad en todos los aspectos de la relación de negocios.				
7.- Aprovecha sus conocimientos y experiencias en la realización de sus funciones.				
8.- Es sutil, amable, objetivo y convincente al transmitir declinaciones a la clientela.				
9.- Se relaciona con facilidad logrando la aceptación de su clientela.				
10.- Muestra interés por conocer la problemática de la clientela.				

RESUMEN DE EVALUACION DE ACTUACION

ASESOR PATRIMONIAL

FECHA DE EVALUACION: _____

NOMBRE: _____ ANTIGUEDAD: _____

SUCURSAL ACTUAL: _____ DESDE: _____

SUCURSAL ANTERIOR: _____ DESDE: _____

NOMBRAMIENTO COMO: _____

EDAD: _____

ACTUAL: _____ RANGO _____ CATEGORIA _____ SUELDO _____

PROPUESTO: _____ RANGO _____ CATEGORIA _____ SUELDO _____

AREA DE RESPONSABILIDAD	A	B	C	D	INDICE DE PRODUCTIVIDAD	
					RESULTADO	NIVEL DE ACTUACION
I PLANEACION MERCADOTECNICA						
II SERVICIO						
III PRODUCTIVIDAD						
IV AUTODESARROLLO						
V ACTITUDES						
INDICE DE PRODUCTIVIDAD TOTAL :						

NIVELES DE ACTUACION

DESTACADO	.75 a 1.0
SATISFACTORIO	.50 a .74
INSUFICIENTE	.25 a .49
DEFICIENTE	0 a .24

 NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR

ASESOR PATRIMONIAL

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD

PLANEACION MERCADOTECNICA

Son las acciones encaminadas para identificar y prospectar su mercado a fin de lograr nuevos negocios y el incremento de los establecidos que aumenten los recursos de las sucursales ó generen utilidades por cobro de comisiones ó servicios.

ACCIONES CLAVE	A	B	C	D
1.- Propone y negocia metas de promoción para la captación de valores, y en su caso, metas de otros servicios relacionados con el patrimonio de las personas de los segmentos que le corresponden.				
2.- Define y desarrolla estrategias y tácticas que aseguren captar en forma diferenciada y segmentada, la clientela de los mercados asignados.				
3.- Atrae nuevos clientes de los mercados asignados por medio de actividades promocionales, haciendo uso de los apoyos que para esto le proporciona la institución.				
4.- Promueve y vende los servicios de valores.				
5.- Promueve otros servicios, tales como seguros, tarjetas de crédito, de cortesía, préstamos hipotecarios, otorgamiento de créditos, etc.				
6.- Identifica, de acuerdo a los criterios de segmentación a la clientela a efecto de proponer a la gerencia la atención que ésta requiere.				
7.- Detecta prospectos potenciales de los segmentos de mercado asignado.				
8.- Formula, ejecuta y controla planes de promoción.				
9.- Desarrolla programas de relaciones públicas para la conservación y crecimiento de la clientela.				
10.- Analiza con oportunidad la costeabilidad de su cliente para ofrecer el servicio específico que requiere.				

ASESOR PATRIMONIAL

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD

S E R V I C I O

Son las acciones para desarrollar y mantener un nivel satisfactorio de servicio acorde al segmento que se atiende, en términos de eficiencia y efectividad.

ACCIONES CLAVE	A	B	C	D
1.- Proporciona asesoría especializada e individualizada a la clientela de los segmentos alto y medio alto en lo referente al manejo del patrimonio.				
2.- Proporciona servicio diferenciado y de calidad a la clientela y prospectos.				
3.- Vigila que el personal a su cargo proporcione un servicio integral diferenciado a la clientela y a los prospectos seleccionados.				
4.- Oriente el servicio en función de las necesidades del cliente y atiende con oportunidad sus planteamientos.				
5.- Mantiene un ambiente de cordialidad y respeto en el servicio a la clientela.				
6.- Proporciona información oportuna y precisa que le es requerida por la clientela.				
7.- Negocia con su clientela las condiciones y tarifas de servicio.				
8.- Enfrenta y resuelve los conflictos con la clientela.				
9.- Supervisa y canaliza oportunamente los resultados del trámite de las operaciones de la clientela.				
10.- Coordina el servicio de recepción, pago y trámite de las operaciones de valores de acuerdo con las instrucciones de la clientela.				

ASESOR PATRIMONIAL

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD

PRODUCTIVIDAD

Es la administración de los recursos financieros, materiales, de organización e información puestos a la disposición de la sucursal, a fin de mantener e incrementar su aprovechamiento, en relación óptima y proporcional a la inversión económica.

ACCIONES CLAVE	A	B	C	D
1.- Logra las metas fijadas en el periodo de tiempo establecido.				
2.- Propone y negocia metas y objetivos, evaluando además los resultados.				
3.- Logra mantener e incrementar la captación de recursos provenientes de los mercados asignados..				
4.- Participa en la formulación de los planes de la sucursal a efecto de contar con un plan integral.				
5.- Desarrolla los sistemas que permitan aumentar la eficiencia..				
6.- Efectúa un seguimiento correcto y oportuno de los contratos y trámites más importantes llevados a cabo.				
7.- Verifica que se encuentren actualizados los aspectos contables y administrativos de las operaciones en valores que tramita optimizando al máximo los recursos humanos y materiales que le han sido asignados.				
8.- Coordina las actividades de su Unidad de Trabajo.				
9.- Instruye, capacita y desarrolla al personal bajo sus ordenes.				
10.- Proporciona a la gerencia reportes sobre el comportamiento de la clientela importante, así como, estadísticas sobre el flujo de inversiones en Moneda Nacional y en Dólares.				

ASESOR PATRIMONIAL

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD

AUTODESARROLLO

Son las acciones encaminadas a ampliar sus conocimientos y mejorar sus habilidades personales en forma continua y sistematizada.

ACCIONES CLAVE	A	B	C	D
1.- Planea sus metas personales buscando nuevas alternativas de desarrollo.				
2.- Reconoce sus habilidades y limitaciones.				
3.- Solicita retroinformación de su comportamiento laboral y personal.				
4.- Asimila la crítica de sus jefes para modificar sus actitudes y métodos.				
5.- Propone alternativas que promuevan su autodesarrollo.				
6.- Se mantiene actualizado en lo correspondiente a los servicios que presta el Banco, políticas y normas dictadas, específicamente en lo referente a valores.				
7.- Establece y mantiene contacto con personas que le facilitan su desarrollo personal así como, el ubicarse en un nivel social adecuado y para ampliar su ámbito de relaciones buscando mayor proyección.				
8.- Asiste a cursos, seminarios ó Instituciones que aumenten su acervo cultural y profesional.				
9.- Pertenece a asociaciones ó grupos profesionales que favorezcan su desarrollo.				
10.- Participa en eventos deportivos, culturales y sociales - que favorecen su formación personal.				

ASESOR PATRIMONIAL

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD

ACTITUDES

Es el comportamiento requerido para cumplir eficaz y eficientemente las funciones encomendadas.

ACCIONES CLAVE	A	B	C	D
1.- Muestra el criterio adecuado y juicio independiente para tomar decisiones efectivas, asumiendo los riesgos que éstas generen.				
2.- Muestra interés, disposición y habilidad en las negociaciones que realiza.				
3.- Se compromete con sus superiores en los objetivos de la Institución.				
4.- Se relaciona con facilidad logrando la aceptación de su clientela.				
5.- Mantiene la confidencialidad en todos los aspectos de la relación de negocios.				
6.- Aprovecha sus conocimientos y experiencias en la realización de sus funciones.				
7.- Es sutil, amable, objetivo y convincente al negociar con la clientela.				
8.- Es cordial, respetuoso y equitativo en sus relaciones interpersonales.				
9.- Muestra interés por conocer la problemática de la clientela.				
10.- proyecta una imagen de profesionalismo que aumente la confianza de la clientela.				

C A P I T U L O VI

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

6.1 RESULTADOS

Con el objeto de tener una mayor información relativa a los resultados que aportara la aplicación del nuevo sistema de evaluación del desempeño, se recabaron los puntajes obtenidos en las evaluaciones realizadas tanto en 1981 como en 1982 de todos los puestos, excepto del puesto de Ejecutivo de Cuenta, que por aspectos administrativos no fué aplicada en el año de 1981.

Con estos datos se realizaron las siguientes tablas de resultados:

- 1 - Tabla de \bar{X} por cada Area de Responsabilidad.
- 2 - Tabla de \bar{X} por Multibanca Divisional por cada Area de Responsabilidad.
- 3 - Tabla de \bar{X} por Subdivisión por cada Area de Responsabilidad.
- 4 - Tabla de Número de Personas y Porcentaje por Rango - del Índice de Productividad. -
- 5 - Tabla de Número de Personas por Rango por cada Area de Responsabilidad.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO 1 9 8 1

PUESTO: GERENTE DE SUCURSAL

1. Tabla de \bar{X} por cada Area de Responsabilidad

AREAS DE RESPONSABILIDAD	\bar{X}
I Liderazgo	.57
II Autodesarrollo	.53
III Planeación Mercadotécnica	.49
IV Crédito	.53
V Servicio	.57
VI Atención Clientes Corporativos	.53
VII Administración de Recursos Humanos	.50
VIII Productividad	.53
IX Control Operativo	.47
X Actitudes	.60
XI Aprovechamiento de Inf. Auditorfa	.52

2.- Tabla de \bar{X} por Multibanca Divisional por cada Area de Responsabilidad

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
Multibanca División I	.53	.49	.45	.50	.54	.51	.50	.49	.48	.54	.51
Multibanca División II	.56	.53	.52	.55	.54	.49	.47	.52	.48	.64	.50
Multibanca División III	.62	.56	.50	.55	.63	.59	.54	.59	.47	.64	.53

3.- Tabla de \bar{X} por Subdivisión por cada Area de Responsabilidad

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
Subdivisión I	.49	.44	.45	.44	.55	.52	.49	.50	.47	.48	.51
Subdivisión II	.54	.58	.48	.51	.54	.49	.50	.55	.49	.57	.54
Subdivisión III	.53	.44	.44	.52	.55	.51	.47	.47	.52	.56	.51
Subdivisión IV	.65	.55	.53	.61	.67	.62	.58	.56	.50	.65	.55
Subdivisión V	.54	.46	.40	.47	.48	.50	.43	.44	.47	.52	.48
Subdivisión VI	.54	.50	.42	.47	.48	.50	.47	.44	.46	.50	.47
Subdivisión VII	.59	.54	.57	.60	.57	.50	.48	.50	.53	.60	.52
Subdivisión VIII	.56	.56	.54	.54	.52	.50	.52	.52	.48	.61	.49
Subdivisión IX	.57	.58	.46	.49	.57	.50	.50	.55	.48	.67	.50
Subdivisión X	.52	.49	.50	.47	.53	.50	.42	.47	.47	.65	.50
Subdivisión XI	.53	.48	.51	.60	.58	.45	.49	.54	.44	.66	.50
Subdivisión XII	.58	.50	.52	.63	.50	.49	.47	.56	.46	.65	.53
Subdivisión XIII	.59	.48	.50	.52	.67	.58	.49	.56	.45	.58	.52
Subdivisión XIV	.55	.50	.48	.49	.59	.58	.53	.55	.49	.59	.53
Subdivisión XV	.71	.63	.51	.58	.63	.57	.58	.66	.46	.74	.51
Subdivisión XVI	.70	.50	.40	-	.50	-	.47	.52	.50	.60	.50
Subdivisión XVII	.66	.63	.55	.63	.60	.60	.57	.59	.45	.68	.54
Subdivisión XVIII	.57	.57	.48	.56	.66	.60	.55	.58	.48	.64	.56
Subdivisión XIX	.80	.65	.50	.50	.70	.65	.70	.75	.48	.70	.50

**4.- Tabla de Número de Personas y Porcentaje
por Rango del Índice de Productividad**

	Número de Personas	%
Destacado	0	0
Satisfactorio	63	67.7
Insuficientes	30	32.2
Deficientes	0	0
T O T A L	93	99.9

**5.- Tabla de Número de Personas por rango
por cada Area de Resposabilidad**

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
Destacado	15	6	1	8	7	2	4	6	0	18	0
Satisfactorio	61	52	49	46	73	76	47	45	44	61	69
Insuficientes	29	35	42	38	13	3	42	42	49	14	24
Deficientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Ver anexo 1

EVALUACION DEL DESEMPEÑO 1981
PUESTO: SUBGERENTE DE SUCURSAL

1.- Tabla de \bar{X} por cada Area de Responsabilidad

AREA DE RESPONSABILIDAD	\bar{X}
I Servicio	.63
II Planeación Mercadotécnica	.51
III Crédito	.52
IV Liderazgo	.57
V Autodesarrollo	.53
VI Productividad	.55
VII Actitudes	.65

2.- Tabla de \bar{X} por Multibanca Divisional por cada Area de Responsabilidad

	I	II	III	IV	V	VI	VII
Multibanca División I	.58	.47	.51	.52	.48	.50	.60
Multibanca División II	.65	.52	.55	.58	.54	.56	.67
Multibanca División III	.65	.53	.57	.59	.58	.59	.66

3.- Tabla de \bar{X} por Subdivisión por cada Area de Responsabilidad

	I	II	III	IV	V	VI	VII
Subdivisión I	.56	.44	.46	.50	.46	.48	.57
Subdivisión II	.61	.51	.54	.54	.51	.55	.60
Subdivisión III	.59	.51	.58	.57	.50	.53	.61
Subdivisión IV	.52	.44	.45	.44	.44	.45	.58
Subdivisión V	.59	.46	.54	.53	.49	.50	.61
Subdivisión VI	.59	.48	.48	.52	.51	.49	.62
Subdivisión VII	.67	.53	.53	.56	.58	.58	.71
Subdivisión VIII	.60	.52	.54	.56	.49	.53	.63
Subdivisión IX	.73	.57	.63	.67	.59	.65	.77
Subdivisión X	.59	.51	.54	.58	.62	.51	.64
Subdivisión XI	.61	.51	.53	.56	.62	.51	.64
Subdivisión XII	.70	.47	.56	.57	.49	.54	.66
Subdivisión XIII	.65	.55	.54	.59	.59	.62	.74
Subdivisión XIV	.63	.50	.54	.52	.56	.55	.62
Subdivisión XV	.70	.61	.59	.69	.61	.63	.68
Subdivisión XVI	.72	.62	.60	.71	.67	.64	.75
Subdivisión XVII	.67	.55	.61	.61	.61	.58	.69
Subdivisión XVIII	.58	.47	.57	.50	.52	.56	.59
Subdivisión XIX	.50	.40	.47	.45	.45	.48	.48

**4. - Tabla de Número de Personas y Porcentaje
por Rango del Índice de Productividad**

	Número de Personas	%
Destacado	11	6.6
Satisfactorio	108	65.0
Insuficiente	45	27.1
Deficiente	2	1.2
T O T A L	166	99.9

**5. - Tabla de Número de Personas por Rango
por cada Area de Responsabilidad**

	I	II	III	IV	V	VI	VII
Destacado	41	9	28	23	17	16	48
Satisfactorio	103	84	76	108	89	94	102
Insuficiente	21	70	50	33	58	54	16
Deficiente	1	2	3	2	0	2	0

Ver Anexo 2

EVALUACION DEL DESEMPEÑO 1981

PUESTO: CONTRALOR

1.- Tabla de \bar{X} por cada Area de Responsabilidad

AREA DE RESPONSABILIDAD		\bar{X}
I	Liderazgo	.53
II	Autodesarrollo	.49
III	Servicio	.52
IV	Administración de Recursos Humanos	.53
V	Productividad	.54
VI	Control Contable	.53
VII	Control Operativo	.49
VIII	Seguridad	.57
IX	Actitudes	.57

2.- Tabla de \bar{X} por Multibanca Divisional por cada Area de Responsabilidad

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Multibanca División I	.51	.46	.49	.49	.52	.48	.47	.55	.54
Multibanca División II	.53	.49	.52	.52	.52	.54	.52	.61	.59
Multibanca División III	.57	.50	.54	.55	.56	.56	.48	.60	.59

3.- Tabla de \bar{X} por Subdivisión por cada Area de Responsabilidad

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Subdivisión I	.44	.40	.43	.44	.50	.49	.45	.46	.47
Subdivisión II	.48	.44	.53	.42	.50	.43	.40	.50	.42
Subdivisión III	.51	.45	.48	.48	.51	.49	.50	.54	.53
Subdivisión IV	.67	.55	.58	.63	.61	.61	.45	.61	.70
Subdivisión V	.53	.45	.45	.56	.55	.54	.52	.65	.65
Subdivisión VI	.46	.45	.48	.47	.49	.46	.47	.57	.53
Subdivisión VII	.57	.50	.54	.52	.51	.49	.42	.62	.61
Subdivisión VIII	.52	.48	.49	.53	.53	.61	.52	.56	.51
Subdivisión IX	.53	.56	.63	.59	.58	.63	.60	.66	.71
Subdivisión X	.50	.44	.48	.43	.45	.48	.48	.55	.51
Subdivisión XI	.57	.52	.44	.56	.58	.53	.56	.68	.69
Subdivisión XII	.46	.44	.47	.65	.50	.50	.46	.55	.56
Subdivisión XIII	.57	.51	.52	.56	.60	.61	.51	.67	.57
Subdivisión XIV	.48	.54	.58	.59	.63	.60	.54	.67	.68
Subdivisión XV	.43	.41	.46	.49	.50	.45	.39	.45	.45
Subdivisión XVI	.65	.70	.65	.70	.65	.62	.47	.67	.65
Subdivisión XVII	.50	.58	.61	.56	.62	.67	.55	.72	.71
Subdivisión XVIII	.48	.43	.50	.52	.48	.47	.43	.50	.54
Subdivisión XIX	.70	.70	.65	.62	.55	.70	.60	.67	.70

**4. - Tabla de Número de Personas y Porcentaje
por Rango del Índice de Productividad**

	Número de Personas	%
Destacado	5	6.0
Satisfactorio	42	50.6
Insuficiente	35	42.1
Deficiente	1	1.2
T O T A L	83	99.9

**5. - Tabla de Número de Personas por Rango
por cada Area de Responsabilidad**

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Destacado	11	4	6	7	8	7	5	14	13
Satisfactorio	44	34	38	41	51	44	39	46	48
Insuficiente	27	44	38	34	23	31	37	23	21
Deficiente	1	1	1	1	1	1	2	0	1

Ver Anexo 3

EVALUACION DEL DESEMPEÑO 1981

PUESTO: ASESOR PATRIMONIAL

1.- Tabla de \bar{X} por cada Area de Responsabilidad

AREA DE RESPONSABILIDAD	\bar{X}
I Planeación Mercadotécnica	.56
II Servicio	.66
III Productividad	.58
IV Autodesarrollo	.55
V Actitudes	.66

2.- Tabla de \bar{X} por Multibanca Divisional por cada Area de Responsabilidad

	I	II	III	IV	V
Multibanca División I	.59	.56	.56	.56	.67
Multibanca División II	.52	.63	.62	.58	.67
Multibanca División III	.55	.63	.57	.53	.68

3.- Tabla de \bar{X} por Subdivisión por cada Area de Responsabilidad

	I	II	III	IV	V
Subdivisión I	.54	.62	.55	.50	.60
Subdivisión II	.65	.65	.66	.65	.77
Subdivisión III	.64	.75	.53	.61	.74
Subdivisión IV	.57	.67	.55	.43	.60
Subdivisión V	.61	.63	.56	.56	.63
Subdivisión VI	.46	.60	.60	.54	.59
Subdivisión VII	.40	.75	.52	.50	.80
Subdivisión VIII	.50	.50	.70	.70	.55
Subdivisión IX	.65	.67	.70	.67	.75
Subdivisión X	.55	.64	.59	.55	.70
Subdivisión XI	.49	.54	.53	.47	.52
Subdivisión XII	.60	.76	.65	.60	.70
Subdivisión XIII	.57	.62	.55	.60	.60
Subdivisión XIV	.50	.49	.48	.46	.60
Subdivisión XV	.72	.75	.75	.56	.80
Subdivisión XVI	.61	.75	.65	.45	.73
Subdivisión XVII	.51	.62	.57	.62	.62

**4.-Tabla de Número de Personas y Porcentaje
por Rango del Índice de Productividad**

	Número de Personas	%
Destacado	8	16.3
Satisfactorio	35	71.4
Insuficiente	6	12.2
Deficiente	0	0
T O T A L	49	99.9

**5.- Tabla de Número de Personas por Rango
por cada Area de Responsabilidad**

	I	II	III	IV	V
Destacado	6	14	8	4	11
Satisfactorio	27	32	28	28	35
Insuficiente	16	3	13	17	3
Deficiente	0	0	0	0	0

Ver Anexo 4

EVALUACION DEL DESEMPEÑO 1982

PUESTO: GERENTE DE SUCURSAL

1.- Tabla de \bar{X} por cada Area de Responsabilidad

AREA DE RESPONSABILIDAD		\bar{X}
I	Liderazgo	.61
II	Autodesarrollo	.57
III	Planeación Mercadotécnica	.53
IV	Crédito	.58
V	Servicio	.62
VI	Atención Clientes Corporativos	.56
VII	Administración de Recursos Humanos	.57
VIII	Productividad	.56
IX	Control Operativo	.53
X	Actitudes	.66
XI	Aprovechamiento de Información de Auditoría	.54

2.- Tabla de \bar{X} por Multibanca Divisional por cada Area de Responsabilidad

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
Multibanca División I	.58	.53	.49	.54	.57	.51	.52	.54	.48	.62	.49
Multibanca División II	.58	.48	.50	.55	.60	.51	.54	.52	.49	.63	.52
Multibanca División III	.65	.60	.60	.59	.66	.63	.63	.63	.57	.70	.59

3.- Tabla de \bar{X} por Subdivisión por cada Area de Responsabilidad

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
Subdivisión I	.52	.49	.43	.46	.61	.52	.49	.50	.46	.62	.52
Subdivisión II	.58	.63	.49	.63	.52	.48	.57	.51	.51	.65	.46
Subdivisión III	.57	.58	.56	.64	.56	.50	.53	.58	.49	.61	.48
Subdivisión IV	.71	.60	.55	.58	.66	.61	.58	.58	.49	.74	.55
Subdivisión V	.59	.52	.52	.46	.55	.50	.50	.55	.47	.55	.47
Subdivisión VI	.57	.50	.44	.51	.56	.50	.54	.54	.47	.59	.48
Subdivisión VII	.59	.45	.47	.45	.67	.50	.62	.52	.50	.72	.52
Subdivisión VIII	.50	.48	.48	.53	.52	.44	.53	.48	.46	.52	.50
Subdivisión IX	.65	.55	.54	.60	.69	.62	.65	.59	.59	.61	.56
Subdivisión X	.56	.44	.45	.44	.59	.49	.46	.46	.48	.59	.44
Subdivisión XI	.59	.58	.58	.69	.61	.52	.56	.59	.60	.70	.60
Subdivisión XII	.66	.46	.53	.70	.63	.56	.50	.56	.47	.76	.60
Subdivisión XIII	.70	.64	.55	.67	.67	.74	.63	.62	.57	.78	.57
Subdivisión XIV	.67	.64	.70	.63	.68	.64	.62	.63	.58	.69	.65
Subdivisión XV	.72	.75	.60	.66	.63	.56	.61	.66	.53	.70	.51
Subdivisión XVI	.50	.40	.45	.52	.70	.55	.75	.52	.60	.60	.55
Subdivisión XVII	.60	.62	.51	.47	.57	.56	.63	.50	.50	.66	.51
Subdivisión XVIII	.67	.61	.60	.71	.69	.66	.63	.62	.65	.71	.63
Subdivisión XIX	.57	.57	.66	.51	.80	.58	.58	.72	.51	.72	.72

**4. - Tabla de Número de Personas y Porcentaje
por Rango del Índice de Productividad**

	Número de Personas	%
Destacado	6	5.9
Satisfactorio	76	75.2
Insuficiente	19	18.8
Deficiente	0	0
T O T A L	101	99.9

**5. - Tabla de Número de Personas por Rango
por cada Area de Responsabilidad**

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
Destacado	22	14	9	18	16	6	10	10	5	27	5
Satisfactorio	58	60	60	52	75	80	69	66	67	61	67
Insuficiente	21	27	32	31	10	15	22	25	29	12	29
Deficiente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0

Ver Anexo 5

EVALUACION DEL DESEMPEÑO 1982

PUESTO: SUBGERENTE DE SUCURSAL

1.- Tabla de \bar{X} por cada Area de Responsabilidad

AREA DE RESPONSABILIDAD	\bar{X}
I. Servicio	.66
II Planeación Mercadotécnica	.53
III Crédito	.54
IV Liderazgo	.61
V Autodesarrollo	.56
VI Productividad	.57
VII Actitudes	.68

2.- Tabla de \bar{X} por Multibanca Divisional por cada Area de Responsabilidad

	I	II	III	IV	V	VI	VII
Multibanca División I	.65	.50	.53	.59	.52	.55	.66
Multibanca División II	.62	.50	.53	.57	.55	.53	.65
Multibanca División III	.69	.55	.55	.63	.59	.61	.70

3.- Tabla de \bar{X} por Subdivisión por cada Area de Responsabilidad

	I	II	III	IV	V	VI	VII
Subdivisión I	.68	.48	.47	.53	.48	.53	.71
Subdivisión II	.67	.53	.54	.63	.55	.55	.65
Subdivisión III	.63	.44	.55	.53	.52	.51	.63
Subdivisión IV	.70	.53	.60	.65	.57	.58	.69
Subdivisión V	.62	.52	.50	.62	.51	.56	.66
Subdivisión VI	.60	.51	.52	.57	.51	.55	.61
Subdivisión VII	.58	.49	.50	.49	.51	.50	.60
Subdivisión VIII	.56	.45	.50	.51	.50	.49	.61
Subdivisión IX	.62	.50	.50	.55	.54	.53	.66
Subdivisión X	.58	.41	.46	.51	.45	.48	.58
Subdivisión XI	.73	.59	.66	.62	.58	.57	.68
Subdivisión XII	.73	.60	.64	.71	.67	.65	.82
Subdivisión XIII	.73	.55	.58	.65	.64	.65	.74
Subdivisión XIV	.66	.57	.58	.61	.59	.66	.70
Subdivisión XV	.74	.64	.50	.65	.60	.63	.69
Subdivisión XVI	.65	.62	.58	.64	.63	.60	.75
Subdivisión XVII	.68	.53	.56	.59	.57	.56	.64
Subdivisión XVIII	.70	.53	.55	.63	.57	.61	.72
Subdivisión XIX	.63	.53	.51	.65	.58	.57	.65

4.- Tabla de Número de Personas y Porcentaje
por Rango del Índice de Productividad

	Número de Personas	%
Destacado	16	8.2
Satisfactorio	144	73.8
Insuficiente	35	17.9
Deficiente	0	0
T O T A L	195	99.9

5.- Tabla de Número de Personas por Rango
por cada Area de Responsabilidad

	I	II	III	IV	V	VI	VII
Destacado	69*	0	27	31	19	23	56
Satisfactorio	111	122	100	136	122	130	121
Insuficiente	15	70	64	27	54	42	18
Deficiente	0	3	4	1	0	0	0

Ver Anexo 6

EVALUACION DEL DESEMPEÑO 1982

PUESTO: CONTRALOR

1.- Tabla de \bar{X} por cada Area de Responsabilidad

AREA DE RESPONSABILIDAD	\bar{X}
I Liderazgo	.57
II Autodesarrollo	.52
III Servicio	.59
IV Administración de Recursos Humanos	.59
V Productividad	.57
VI Control Contable	.57
VII Control Operativo	.54
VIII Seguridad	.60
IX Actitudes	.64

2.- Tabla de \bar{X} por Multibanca Divisional por cada Area de Responsabilidad

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Multibanca División I	.53	.49	.55	.53	.52	.53	.50	.57	.60
Multibanca División II	.72	.50	.57	.59	.56	.57	.54	.60	.61
Multibanca División III	.60	.56	.60	.62	.60	.57	.52	.59	.69

3.- Tabla de \bar{X} por Subdivisión por cada Area de Responsabilidad

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Subdivisión I	.45	.43	.47	.49	.47	.49	.46	.54	.55
Subdivisión II	.60	.53	.60	.63	.58	.55	.53	.55	.67
Subdivisión III	.50	.50	.53	.47	.48	.49	.46	.55	.70
Subdivisión IV	.64	.52	.69	.58	.63	.63	.59	.72	.80
Subdivisión V	.49	.47	.59	.51	.52	.54	.52	.59	.55
Subdivisión VI	.50	.46	.47	.47	.50	.50	.48	.52	.48
Subdivisión VII	.61	.43	.51	.62	.60	.60	.57	.55	.56
Subdivisión VIII	.51	.53	.46	.56	.49	.52	.52	.56	.55
Subdivisión IX	.52	.54	.60	.49	.57	.61	.57	.68	.69
Subdivisión X	.51	.44	.50	.44	.46	.46	.49	.56	.57
Subdivisión XI	.71	.57	.65	.68	.67	.66	.57	.69	.72
Subdivisión XII	.65	.53	.68	.63	.68	.70	.57	.68	.66
Subdivisión XIII	.60	.57	.64	.67	.64	.61	.56	.66	.67
Subdivisión XIV	.62	.56	.65	.70	.67	.63	.56	.56	.78
Subdivisión XV	.63	.54	.66	.62	.65	.64	.57	.74	.68
Subdivisión XVI	.63	.64	.61	.70	.60	.64	.57	.58	.75
Subdivisión XVII	.63	.55	.59	.57	.56	.52	.52	.57	.65
Subdivisión XVIII	.50	.55	.59	.53	.57	.58	.51	.56	.66
Subdivisión XIX	.67	.61	.60	.65	.55	.31	.42	.57	.75

4.- Tabla de Número de Personas y Porcentaje
por Rango del Índice de Productividad

	Número de Personas	%
Destacado	11	10.7
Satisfactorio	63	61.7
Insuficiente	27	26.4
Deficiente	1	.9
T O T A L	102	99.7

5.- Tabla de Número de Personas por Rango
por cada Area de Responsabilidad

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Destacado	17	3	16	17	12	13	9	16	31
Satisfactorio	51	56	68	56	64	61	59	71	55
Insuficiente	33	43	18	28	25	27	33	15	16
Deficiente	1	0	0	1	1	1	1	0	0

Ver Anexo 7

EVALUACION DEL DESEMPEÑO 1982

PUESTO: EJECUTIVO DE CUENTA

1.- Tabla de \bar{X} por cada Area de Responsabilidad

AREA DE RESPONSABILIDAD	\bar{X}
I Crédito	.69
II Desarrollo de Negocios	.67
III Relaciones con la Clientela	.71
IV Relaciones Internas	.68
V Autodesarrollo	.66
VI Actitudes	.77

2.- Tabla de \bar{X} por Multibanca Divisional por cada Area de Responsabilidad

	I	II	III	IV	V	VI
Multibanca División I	.73	.70	.72	.67	.64	.76
Multibanca División II	.68	.65	.69	.67	.65	.76
Multibanca División III	.65	.64	.73	.68	.68	.77

3.- Tabla de \bar{X} por Subdivisión por cada Area de Responsabilidad

	I	II	III	IV	V	VI
Subdivisión I	.75	.85	.90	.80	.70	.90
Subdivisión II	.67	.58	.63	.54	.57	.67
Subdivisión III	.85	.75	.75	.70	.75	.75
Subdivisión IV	.72	.80	.76	.80	.66	.83
Subdivisión V	.50	.50	.57	.65	.65	.70
Subdivisión VI	.77	.73	.77	.75	.68	.85
Subdivisión VII	.80	.80	.77	.75	.77	.82
Subdivisión VIII	.62	.56	.61	.66	.58	.65
Subdivisión IX	.63	.63	.61	.59	.59	.75
Subdivisión X	.80	.70	.95	.75	.85	.95
Subdivisión XI	.50	.90	.57	.50	.65	.60
Subdivisión XII	.67	.48	.68	.72	.63	.67
Subdivisión XIII	.60	.48	.68	.57	.61	.70
Subdivisión XIV	.90	.75	.85	.80	.85	.90
Subdivisión XV	.50	.70	.77	.72	.65	.87

**4.- Tabla de Número de Personas y Porcentaje
por Rango del Índice de Productividad**

	Número de Personas	%
Destacado	10	38
Satisfactorio	16	62
Insuficiente	0	0
Deficiente	0	0
T O T A L	26	100

**5.- Tabla de Número de Personas por Rango
por cada Area de Responsabilidad**

	I	II	III	IV	V	VI
Destacado	12	10	11	9	6	15
Satisfactorio	14	14	15	15	18	11
Insuficiente	0	2	0	2	2	0
Deficiente	0	0	0	0	0	0

Ver Anexo 8

EVALUACION DEL DESEMPEÑO 1982

PUESTO: ASESOR PATRIMONIAL

1.- Tabla de \bar{X} por cada Area de Responsabilidad

AREA DE RESPONSABILIDAD	\bar{X}
I Planeación Mercadotécnica	.57
II Servicio	.68
III Productividad	.62
IV Autodesarrollo	.63
V Actitudes	.69

2.- Tabla de \bar{X} por Multibanca Divisional por cada Area de Responsabilidad

	I	II	III	IV	V
Multibanca División I	.62	.69	.61	.61	.67
Multibanca División II	.54	.68	.59	.60	.70
Multibanca División III	.55	.65	.59	.59	.68

3.- Tabla de \bar{X} por Subdivisión por cada Area de Responsabilidad

	I	II	III	IV	V
Subdivisión I	.56	.62	.54	.55	.60
Subdivisión II	.80	.90	.70	.85	.90
Subdivisión III	.66	.78	.66	.65	.70
Subdivisión IV	.50	.57	.52	.52	.70
Subdivisión V	.62	.63	.62	.60	.63
Subdivisión VI	.47	.60	.52	.47	.54
Subdivisión VII	.48	.75	.57	.62	.75
Subdivisión VIII	.57	.95	.85	.72	.95
Subdivisión IX	.85	.55	.60	.85	.85
Subdivisión X	.44	.72	.55	.55	.70
Subdivisión XI	.63	.70	.65	.59	.75
Subdivisión XII	.82	.85	.75	.77	.82
Subdivisión XIII	.52	.59	.56	.57	.63
Subdivisión XIV	.42	.70	.55	.57	.70
Subdivisión XV	.52	.62	.56	.56	.64
Subdivisión XVI	.58	.67	.67	.66	.80

4.- Tabla de Número de Personas y Porcentaje por Rango del Índice de Productividad

	Número de Personas	%
Destacado	6	13
Satisfactorio	36	78.2
Insuficiente	4	8.6
Deficiente	0	0
T O T A L	46	99.8

5.- Tabla de Número de Personas por Rango por cada Area de Responsabilidad

	I	II	III	IV	V
Destacado	6	15	6	6	16
Satisfactorio	31	29	35	31	26
Insuficiente	9	2	5	9	4
Deficiente	0	0	0	0	0

Ver Anexo 9

COMPARACION DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO 1981-1982

PUESTO: GERENTE DE SUCURSAL

1.- Número de Personas Evaluadas

1981 = 93

1982 = 101

2.- Tabla de \bar{X} por cada Area de Responsabilidad

AREA DE RESPONSABILIDAD	1981	1982
I Liderazgo	.57	.61
II Autodesarrollo	.53	.57
III Planeación Mercadotécnica	.49	.53
IV Crédito	.53	.58
V Servicio	.57	.62
VI Atención Clientes Corporativos	.53	.56
VII Administración de Recursos Humanos	.50	.57
VIII Productividad	.53	.56
IX Control Operativo	.47	.53
X Actitudes	.60	.66
XI Aprovechamiento de Información de Aud.	.52	.54

3.- Tabla de \bar{X} por Multibanca Divisional por
cada Area de Responsabilidad

	Mult. Divis. I 1981 - 1982		Mult. Divis. II 1981 - 1982		Mult. Divis. III 1981 - 1982	
I	.53	.58	.56	.58	.62	.65
II	.49	.53	.53	.48	.56	.60
III	.45	.49	.52	.50	.50	.60
IV	.50	.54	.55	.55	.55	.59
V	.54	.57	.54	.60	.63	.66
VI	.51	.51	.49	.51	.59	.63
VII	.50	.52	.47	.54	.54	.63
VIII	.49	.54	.52	.52	.59	.63
IX	.48	.48	.48	.49	.47	.57
X	.54	.62	.64	.63	.64	.70
XI	.51	.49	.50	.52	.53	.59

4.- Tabla de Número de Personas por Rango
por cada Area de Responsabilidad

	DESTACADO		SATISFACTORIO		INSUFICIENTE		DEFICIENTE	
	1981	1982	1981	1982	1981	1982	1981	1982
I	15	22	61	58	29	22	0	0
II	6	14	52	60	35	27	0	0
III	1	9	49	60	42	32	0	0
IV	8	18	46	52	38	31	0	0
V	7	16	73	75	13	10	0	0
VI	2	6	76	80	3	15	0	0
VII	4	10	47	69	42	22	0	0
VIII	6	10	45	66	42	25	0	0
IX	0	5	44	67	49	29	0	0
X	18	27	61	61	14	12	0	1
XI	0	5	69	67	24	29	0	0

COMPARACION DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO 1981-1982

PUESTO: SUBGERENTE DE SUCURSAL

1.- Número de Personas Evaluadas

1981 = 166

1982 = 195

2.- Tabla de \bar{X} por cada Area de Responsabilidad

AREA DE RESPONSABILIDAD		1981	1982
I	Servicio	.63	.66
II	Planeación Mercadotécnica	.51	.53
III	Crédito	.52	.54
IV	Liderazgo	.57	.61
V	Autodesarrollo	.53	.56
VI	Productividad	.55	.57
VII	Actitudes	.65	.68

3.- 3.- Tabla de \bar{X} por Multibanca Divisional por cada Area de Responsabilidad

	Mult. Divis. I		Mult. Divis. II		Mult. Divis. III	
	1981	1982	1981	1982	1981	1982
I	.58	.65	.65	.62	.65	.69
II	.47	.50	.52	.50	.53	.55
III	.51	.53	.55	.53	.57	.55
IV	.52	.59	.58	.57	.59	.63
V	.48	.52	.54	.55	.58	.59
VI	.50	.55	.56	.53	.59	.61
VII	.60	.66	.67	.55	.66	.70

**4. -Tabla de Número de Personas por Rango por cada
Area de Responsabilidad**

	DESTACADO		SATISFACTORIO		INSUFICIENTE		DEFICIENTE	
	1981	1982	1981	1982	1981	1982	1981	1982
I	41	69	103	111	21	15	1	0
II	9	0	84	122	70	70	2	3
III	28	27	76	100	50	64	3	4
IV	23	31	108	136	33	27	2	1
V	17	19	89	122	58	54	0	0
VI	16	23	94	130	54	42	2	0
VII	48	56	102	121	56	18	0	0

COMPARACION DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO 1981-1982

PUESTO : C O N T R A L O R

1.- Número de Personas Evaluadas

1 9 8 1 = 83

1 9 8 2 = 102

2.- Tabla de \bar{X} por cada Area de Responsabilidad

AREA DE RESPONSABILIDAD		1981	1982
I	Liderazgo	.53	.57
II	Autodesarrollo	.49	.52
III	Servicio	.52	.59
IV	Administración de Recursos Humanos	.53	.59
V	Productividad	.54	.57
VI	Control Contable	.53	.57
VII	Control Operativo	.49	.54
VIII	Seguridad	.57	.60
IX	Actitudes	.57	.64

3.- Tabla de \bar{X} por Multibanca Divisional por cada
Area de Responsabilidad

	Mult. Divis. I		Mult. Divis. II		Mult. Divis. III	
	1981	1982	1981	1982	1981	1982
I	.51	.53	.53	.72	.57	.60
II	.46	.49	.49	.50	.50	.56
III	.49	.55	.52	.57	.54	.60
IV	.49	.53	.52	.59	.55	.62
V	.52	.52	.52	.56	.56	.60
VI	.48	.53	.54	.57	.56	.57
VII	.47	.50	.52	.54	.48	.52
VIII	.55	.57	.61	.60	.60	.59
IX	.54	.60	.59	.61	.59	.69

4. - Tabla de Número de Personas por Rango por cada
Area de Responsabilidad

	DESTACADO		SATISFACTORIO		INSUFICIENTE		DEFICIENTE	
	1981	1982	1981	1982	1981	1982	1981	1982
I	11	17	44	51	27	33	1	1
II	4	3	34	56	44	43	1	0
III	6	16	38	68	38	18	1	0
IV	7	17	41	56	34	28	1	1
V	8	12	51	54	23	25	1	1
VI	7	13	44	61	31	27	1	1
VII	5	9	39	59	37	33	2	1
VIII	14	16	46	71	23	15	0	0
IX	13	31	48	55	21	16	1	0

COMPARACION DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO 1981-1982

PUESTO: ASESOR PATRIMONIAL

1.- Número de Personas Evaluadas

1 9 8 1 = 49

1 9 8 2 = 46

2.- Tabla de \bar{X} por cada Area de Responsabilidad

AREA DE RESPONSABILIDAD	1981	1982
I Planeación Mercadotécnica	.56	.57
II Servicio	.66	.68
III Productividad	.58	.62
IV Autodesarrollo	.55	.63
V Actitudes	.66	.69

3. - Tabla de \bar{X} por Multibanca Divisional por cada Area de Responsabilidad

	Mult. Divis. I		Mult. Divis. II		Mult. Divis. III	
	1981	1982	1981	1982	1981	1982
I	.59	.62	.52	.54	.55	.55
II	.56	.69	.63	.68	.63	.65
III	.56	.61	.62	.59	.57	.59
IV	.56	.61	.58	.60	.53	.59
V	.67	.67	.67	.70	.68	.68

4. - Tabla de Número de Personas por Rango por cada Area de Responsabilidad

	DESTACADO		SATISFACTORIO		INSUFICIENTE		DEFICIENTE	
	1981	1982	1981	1982	1981	1982	1981	1982
I	6	6	27	31	16	9	0	0
II	14	15	32	29	3	2	0	0
III	8	6	28	35	13	5	0	0
IV	4	6	28	31	17	9	0	0
V	11	18	35	26	3	4	0	0

Del análisis de esta información se obtuvieron los siguientes resultados:

tes resultados:

a) Evaluación del Desempeño 1981.

- En 1981 se evaluaron : 93 Gerentes de Sucursal, 166 Subgerentes de Sucursal, 83 Contralores y 49 Asesores Patrimoniales, dando un total de 391 personas evaluadas.
- Se detectó un mayor puntaje en las Areas de Responsabilidad de tipo cualitativo como: liderazgo, servicio y actitudes en Gerente de Sucursal; servicio, liderazgo y actitudes en el Subgerente de Sucursal; seguridad y actitudes en el Contralor; servicio y actitudes en el Asesor Patrimonial.
- Las áreas que requieren de un mayor conocimiento técnico, por lo general, denotan una disminución en las puntuaciones. Siendo así que las áreas que menor puntaje obtuvieron son: planeación mercadotécnica y crédito en el Subgerente de Sucursal, y planeación mercadotécnica en el Asesor Patrimonial.
- Como algo significativo, se observa que en todos los puestos el puntaje concerniente al Area de Responsabilidad de Autodesarrollo se encuentra dentro de los más bajos de la tabla general.
- En la segmentación por Banca Metropolitana, se observa uniformidad en las puntuaciones que se obtienen por cada Area de Responsabilidad y que los puntajes aumentan -

o disminuyen en forma similar independientemente de la ubicación o mercado que se atiende.

- Se detectó que el número mayor de personal se encuentra clasificada dentro del rango de Satisfactorio; pero también se encuentra un número representativo de personas dentro del rango de Insuficiente, el cual incluso es mayor que el que se encuentra dentro del rango de Destacado.

b) Evaluación del Desempeño 1982.

- En 1982 se evaluaron 101 Gerentes de Sucursal, 102 Contralores, 16 Ejecutivos de Cuenta, 46 Asesores Patrimoniales y 195 Subgerentes de Sucursal.
- Se detectó un mayor puntaje en las áreas de tipo cualitativo tales como liderazgo, servicio y actitudes en el Gerente de Sucursal; servicio, liderazgo y actitudes en Subgerente de Sucursal; seguridad y actitudes en el Contralor; servicio y actitudes en el Asesor Patrimonial.
- Las áreas de menor puntaje fueron planeación mercadotécnica y control operativo en el Contralor y planeación mercadotécnica en el Asesor Patrimonial.
- El área de autodesarrollo se encuentra, por lo general, dentro de los puntajes más bajos.
- En el caso específico del Ejecutivo de Cuenta las áreas de mayor puntaje son relaciones con la clientela y actitudes y las más bajas desarrollo de negocios y autodesarrollo.

llo.

- Los puntajes no difieren significativamente a pesar de la segmentación efectuada por Banca Metropolitana y por Distrito, obteniendo mayores puntajes casi siempre las mismas áreas de responsabilidad y disminuyendo homogéneamente.

- El mayor número de personas se encuentra clasificada dentro del rango de Satisfactorio tanto por área de responsabilidad como por índice de productividad. Secundariamente la población se encuentra dentro del rango de Insuficiente. En tercer grado se encuentran las personas ubicadas dentro del rango de Destacado y finalmente es mínimo el número de personas catalogadas en el rango de Deficiente, en el que a nivel de índice de productividad sólo se observa una persona en el puesto de Contralor y el resto sólo es evaluado de esta forma en pocas áreas de responsabilidad.

c) Comparación de Evaluación del Desempeño 1981-1982.

- En el caso del puesto de Ejecutivo de Cuenta no se elaboraron las gráficas correspondientes por no contar con la información relativa al año de 1981.

- Con relación a la \bar{X} por cada area de responsabilidad, en 1982 se observa un incremento de puntaje en comparación con el obtenido de 1981.

- Respecto al análisis de la \bar{X} por Banca Metropolitana

se observa que en la mayor parte de los casos existe un incremento de puntajes en el año de 1982 a excepción de : área de aprovechamiento de información de auditoría en Banca Metropolitana I, autodesarrollo, planeación mercadotécnica y actitudes en Banca Metropolitana II en el puesto de Gerente de Sucursal; en el área de servicio, planeación mercadotécnica, crédito, liderazgo, productividad y actitudes de Banca Metropolitana II y crédito de Banca Metropolitana III en el Subgerente de Sucursal; en el área de seguridad y Banca Metropolitana II para el puesto de Contralor y finalmente en productividad en Banca Metropolitana II en el caso del Asesor Patrimonial. En estos casos existió una disminución de puntaje.

- Del número de personas clasificadas por Rango por cada Area de Responsabilidad, en 1982 se detecta un incremento del personal ubicado en el rango de Destacado a excepción del área de planeación mercadotécnica y crédito en el Subgerente de Sucursal, del área de productividad en el Asesor Patrimonial y autodesarrollo en el Contralor.

Dentro del rango de Satisfactorio, en 1982 también se detecta un incremento del número de personas a excepción de las áreas de liderazgo y aprovechamiento de la información de auditoría en el Gerente de Sucursal y de servicio y actitudes en el Asesor Patrimonial.

Por lo que obviamente existió una disminución del número de personas ubicadas en el rango de Insuficiente a excepción de atención a clientes corporativos y aprovechamiento de información de auditoría en el Gerente de Sucursal; de crédito en el Subgerente de Sucursal; de productividad en el Contralor y actitudes en el Asesor Patrimonial.

- El número de personal evaluado aumento en un 11.9% ya que en 1981 se evaluaron 391 personas y en 1982 un total de 444. El único puesto en que disminuyó la población evaluada fue el caso del Asesor Patrimonial.

6.2 CONCLUSIONES

De los resultados presentados se obtienen las siguientes conclusiones:

- El cuestionario permitió detectar con precisión una falta de conocimientos técnicos dado que en las Areas de Responsabilidad correspondientes fue persistente la baja puntuación aún efectuando el desglose por Banca Metropolitana y por Distritos.
- El cuestionario dificultó la manipulación hacia la obtención de rangos elevados como se daba con anterioridad.
- El definir Acciones Claves de cada Area de Responsabilidad facilitó el efectuar una evaluación más precisa y acorde

de con la realidad, disminuyendo los errores de indulgencia, tanto positiva como negativa.

- Por ser tan específica la evaluación, se pudo proporcionar una retroinformación más precisa a las personas evaluadas, ya que se podía indicar en que acciones de cada Area de Responsabilidad, lograban o no, lo esperado de acuerdo al puesto desempeñado.
- Se nos informó que existió una propuesta de incremento de sueldo más equitativa, al obtener mayor precisión en la información del desempeño del personal evaluado.
- Una de las implicaciones más significativas de la aplicación del instrumento propuesto, fue un estudio sobre necesidades de capacitación que se clasificó por prioridades de acuerdo a cada Area de Responsabilidad.
- Asimismo, observamos que la nomenclatura de los rangos sería conveniente modificarla en lo relativo a "Satisfactorio", dado que el puntaje correspondiente (.50 a .74) no se apega a lo que se interpreta al denominarlo de dicha forma, por lo que sugerimos llamar a dicho rango "Suficiente".
- Consideramos que la implantación de instrumentos como el que aquí se presentan, representan un alto esfuerzo para las empresas por ser laboriosas la detección y determinación de las Areas de Responsabilidad y de las Accio-

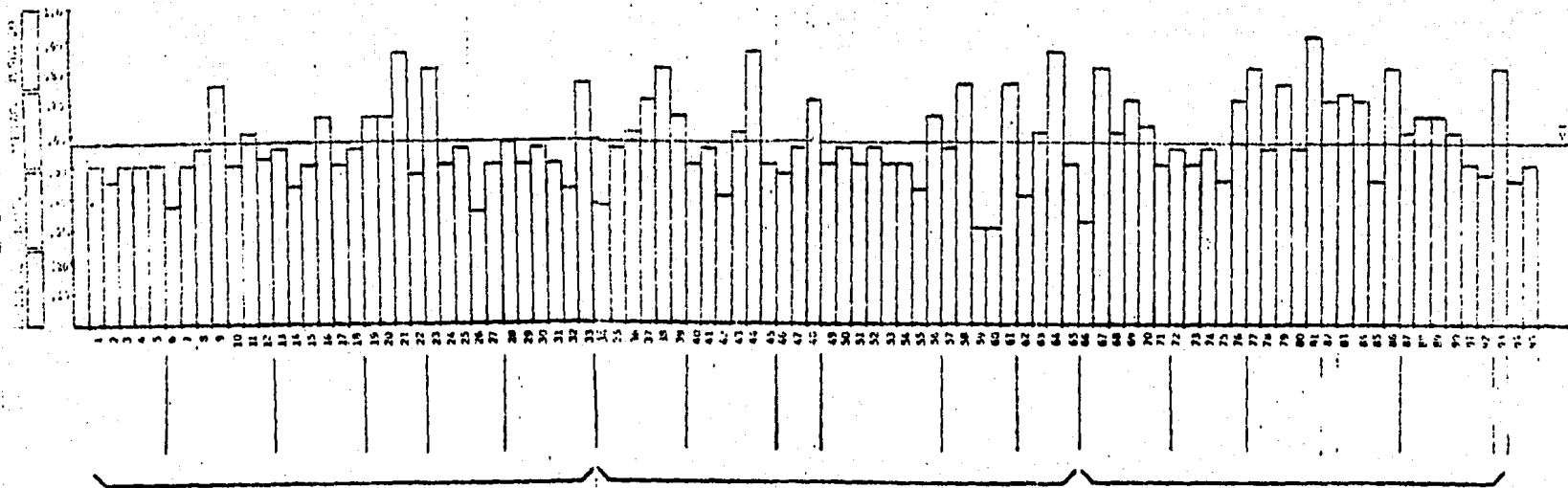
- nes Claves. Así mismo se dificulta su aplicación en las -
instituciones que tienen una diversidad elevada de puestos
tipo.
- El cuestionario y método de calificación propuesto propor-
cionan claras ventajas al permitir obtener información -
detallada, y objetiva exclusivamente referida a las tareas
involucradas en los puestos a evaluar; evitando errores -
por evaluar aspectos no concernientes a una función espe-
cífica.
 - El contar con un instructivo, así como el tener una defini-
ción por cada Area de Responsabilidad facilita la unifica -
ción de criterios de los evaluadores que conllevan a pun-
tuaciones no equitativas por mala interpretación de los as-
pectos a evaluar.
 - El establecer un nivel de comportamiento para cada Acción
Clave de acuerdo a la responsabilidad del puesto corres -
pondiente, facilitó la evaluación al darle mayores elemen-
tos al evaluador para conocer lo que requería evaluar, -
así como para detectar en que grado lo efectuaba su per -
sonal.

A N E X O S

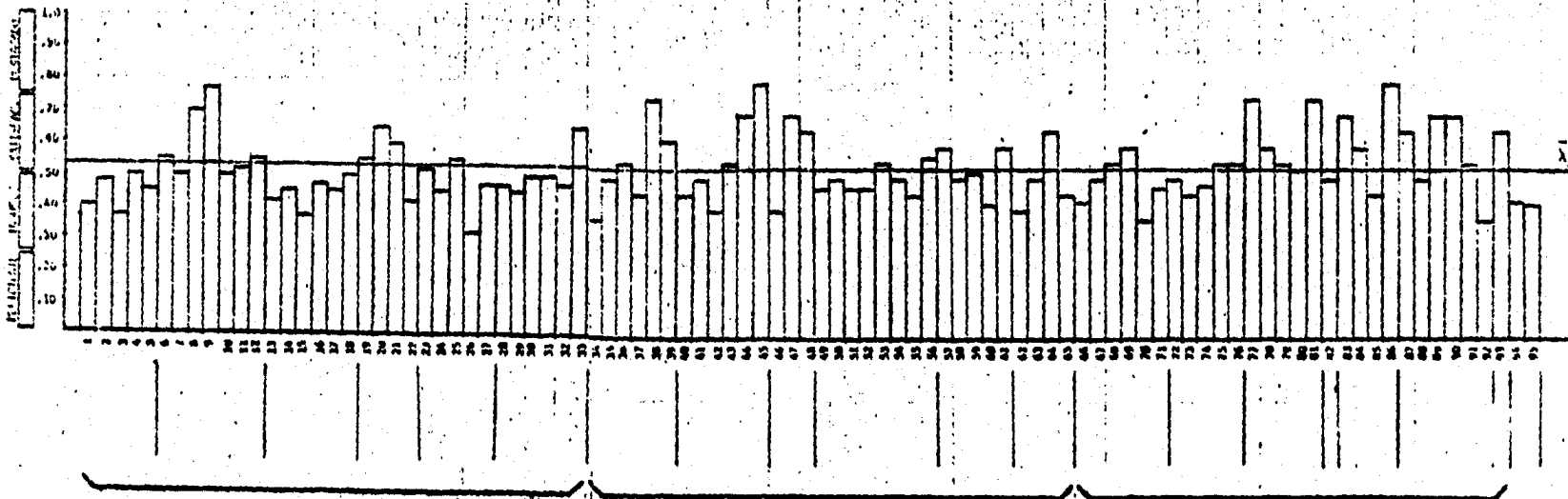
G E R E N T E S 1 9 8 1

(Anexo 1)

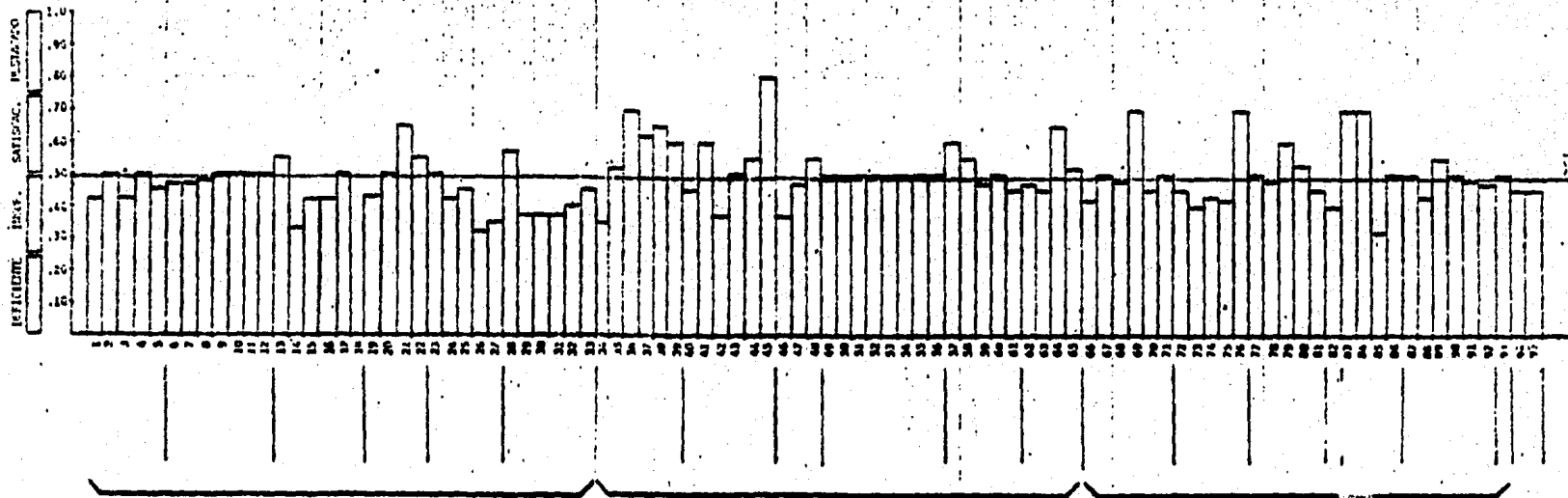
AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD I
LIDERAZGO



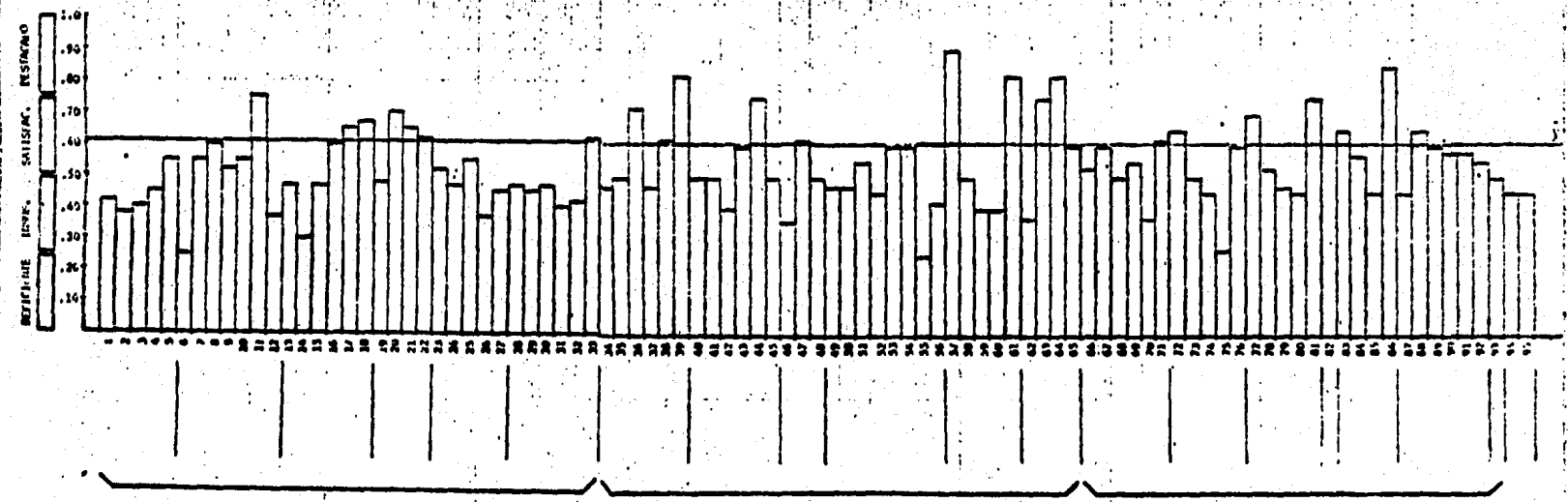
AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD II
AUTODESARROLLO



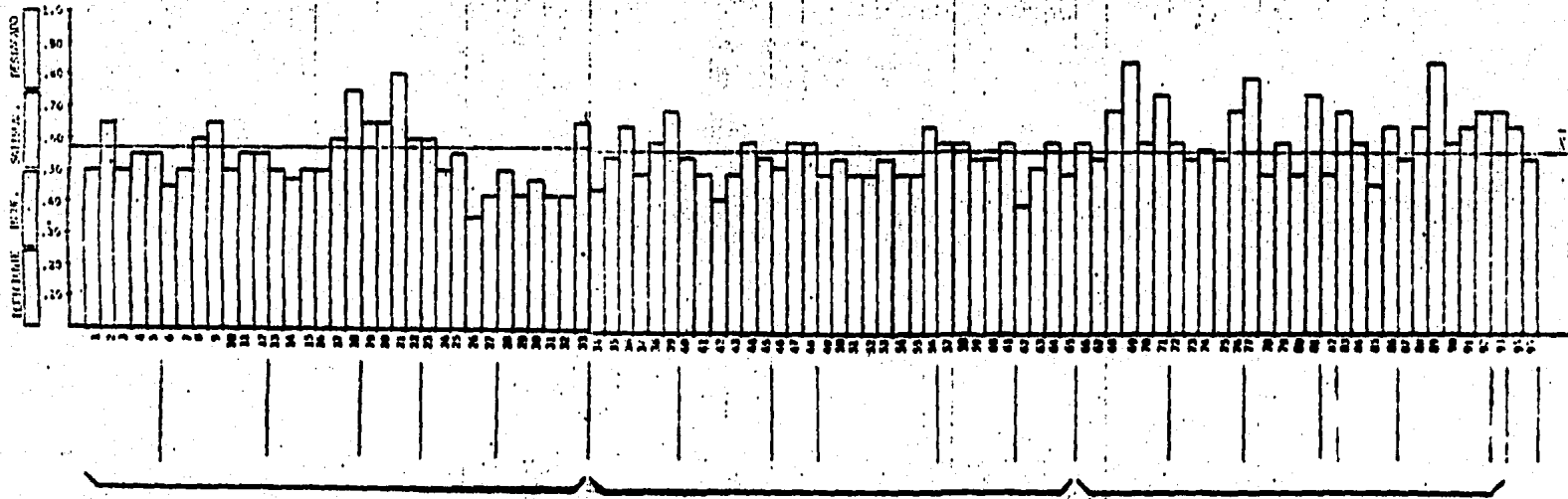
AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD III
PLANEACION MERCADOTECNICA



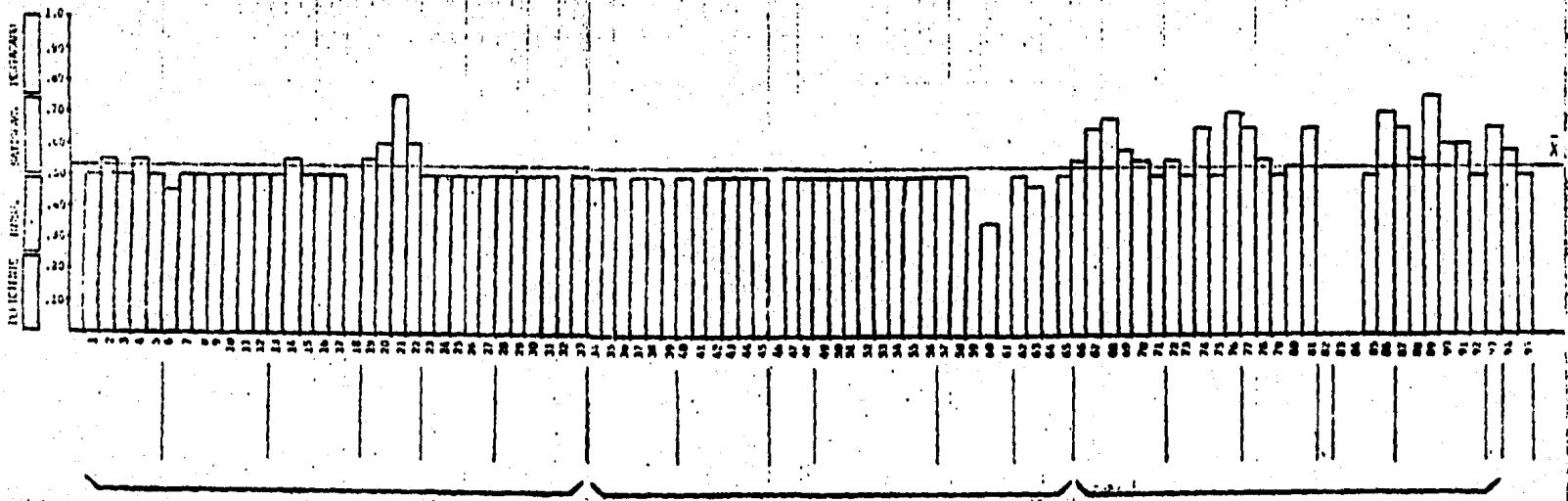
AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD IV
CREDITO



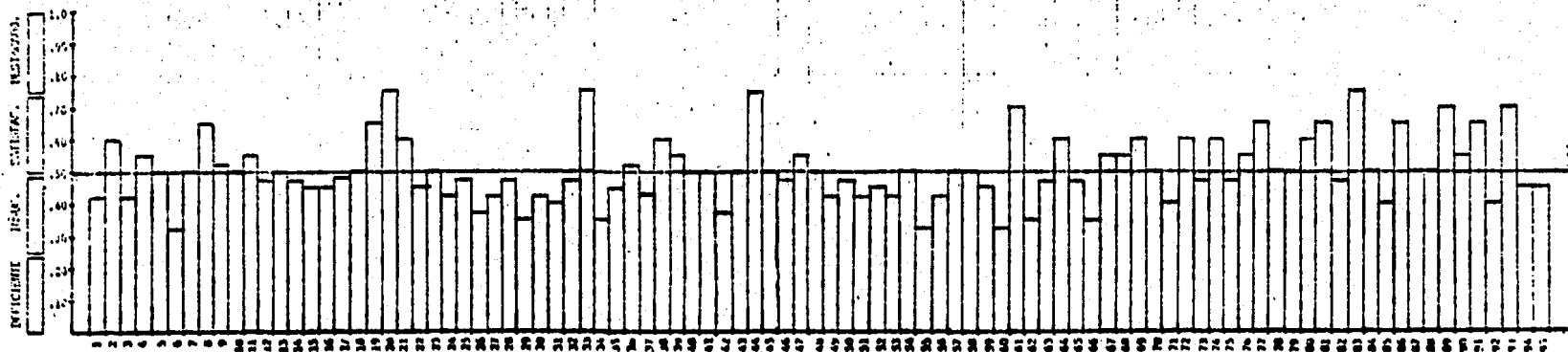
AREA - CLAVE DE RESPONSABILIDAD Y
SERVICIO



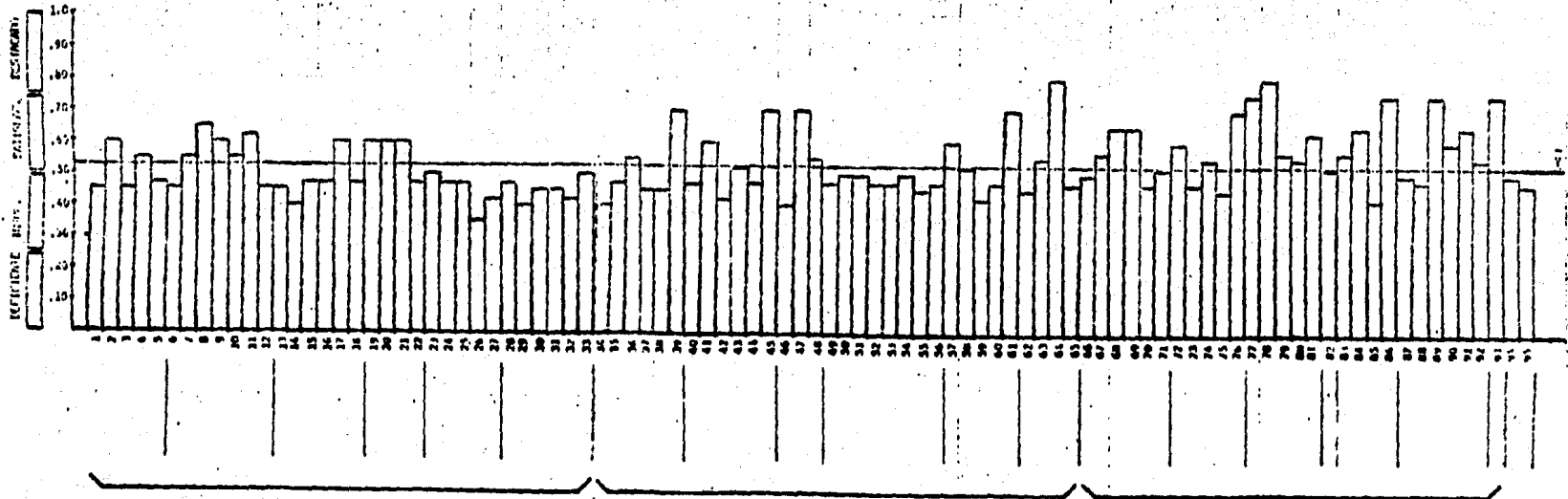
AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD VI
 ATENCION CLIENTES CORPORATIVOS



AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD VII
 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

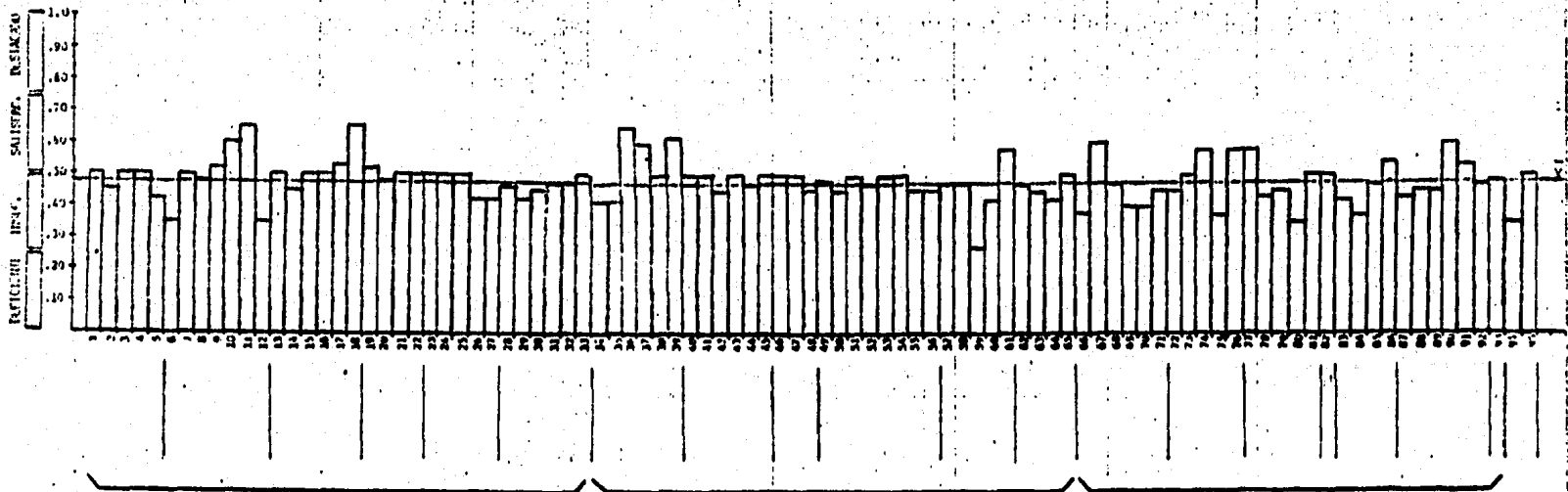


AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD VIII
PRODUCTIVIDAD

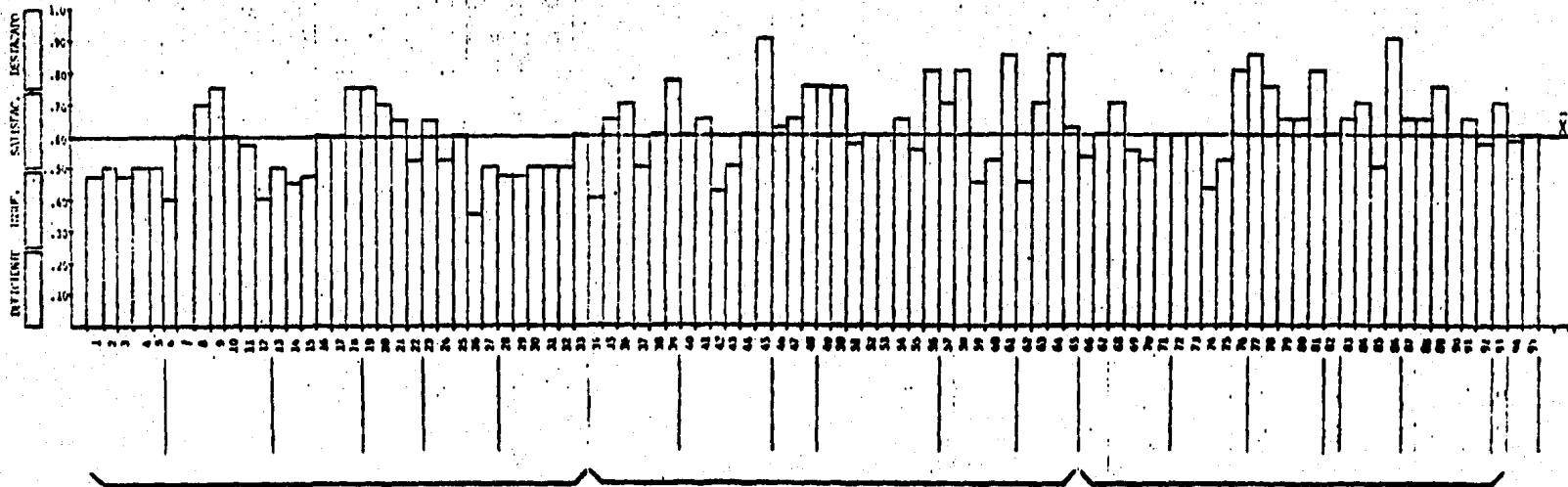


AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD IX

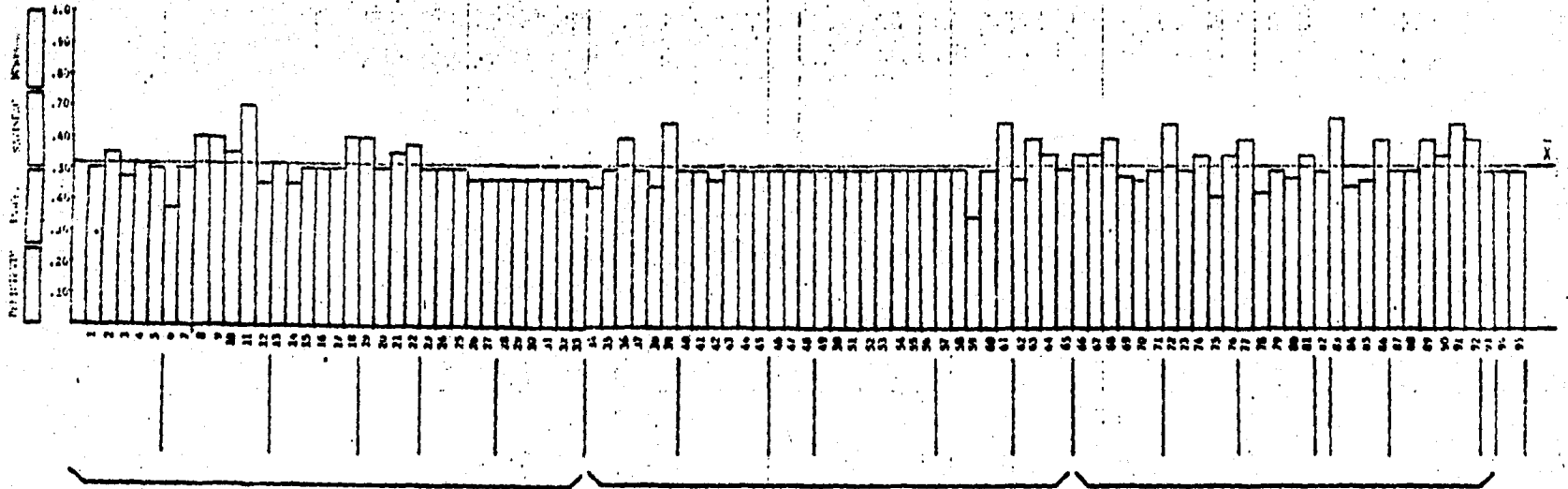
CONTROL OPERATIVO



AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD X
ACTITUDES



AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD XI
APROVECHAMIENTO DE INF. AUDITORIA

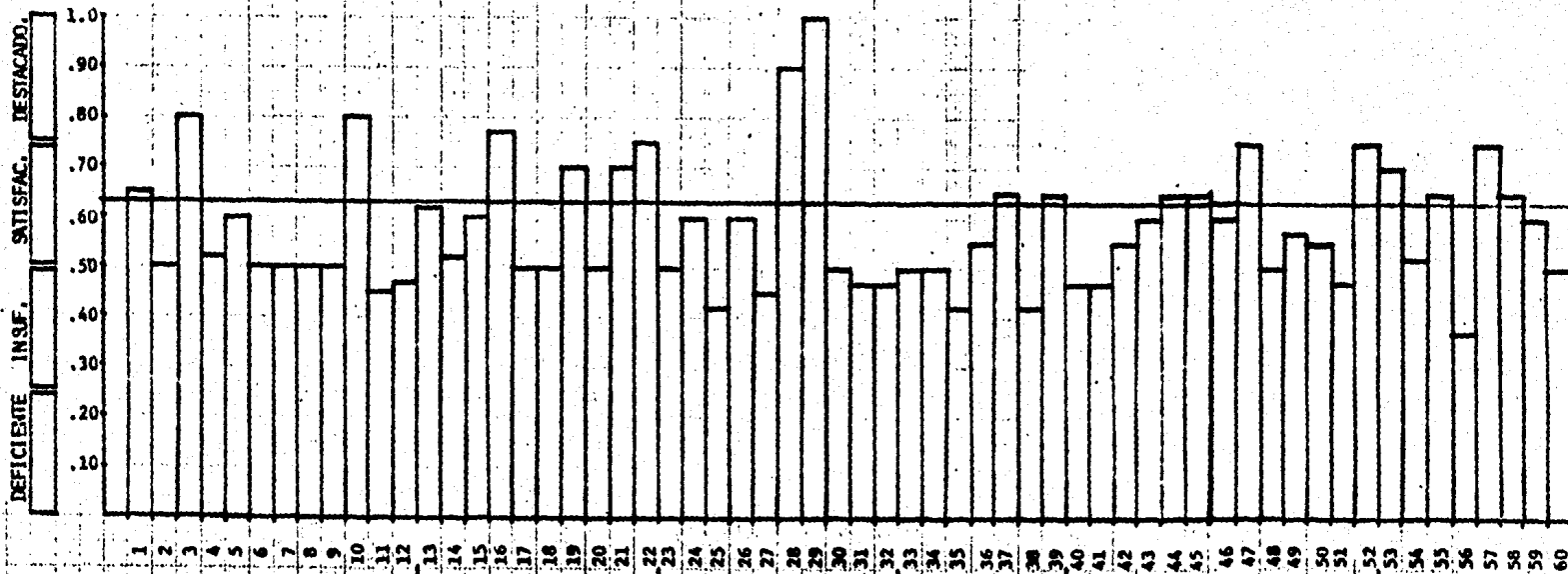


SUBGERENTES 1981

(Anexo 2)

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD I

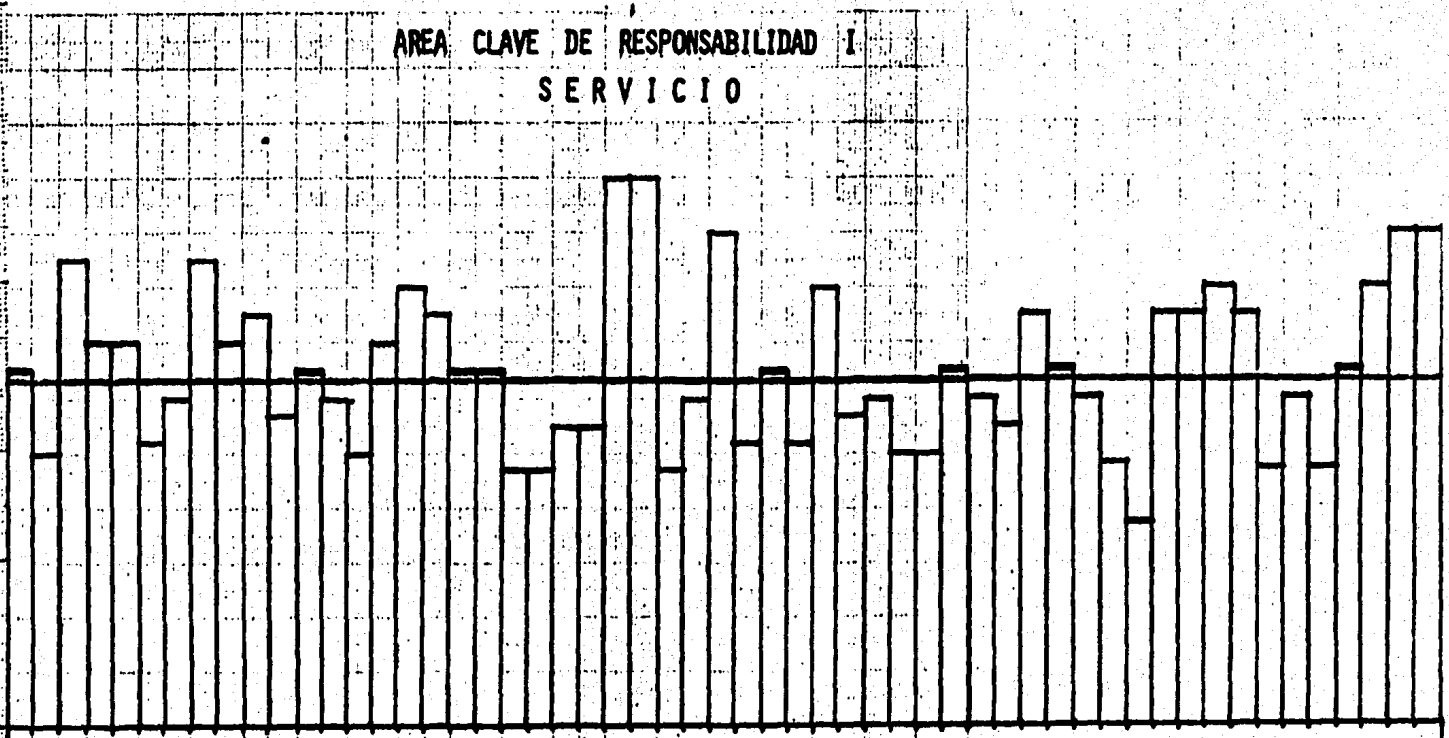
SERVICIO



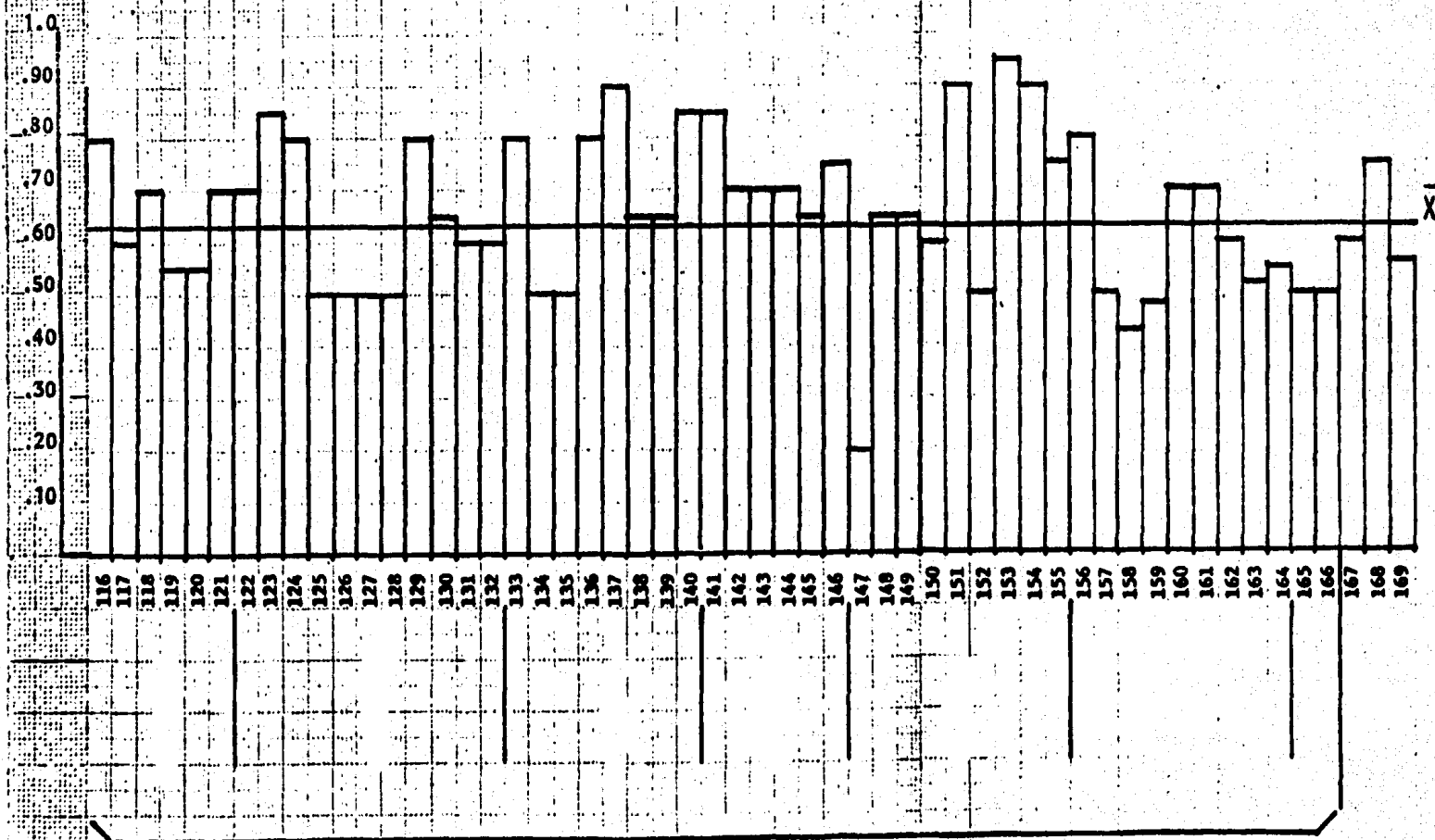
AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD I SERVICIO

1.0
0.90
0.80
0.70
0.60
0.50
0.40
0.30
0.20
0.10

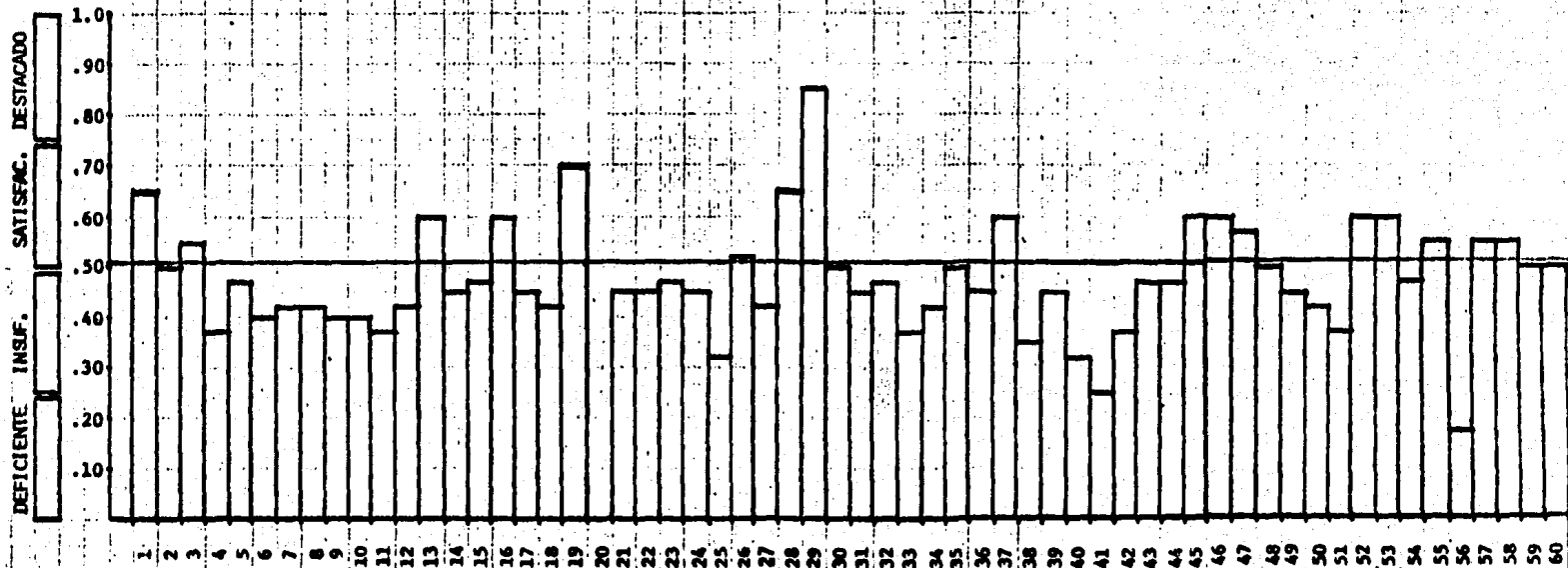
61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100 101 102 103 104 105 106 107 108 109 110 111 112 113 114 115



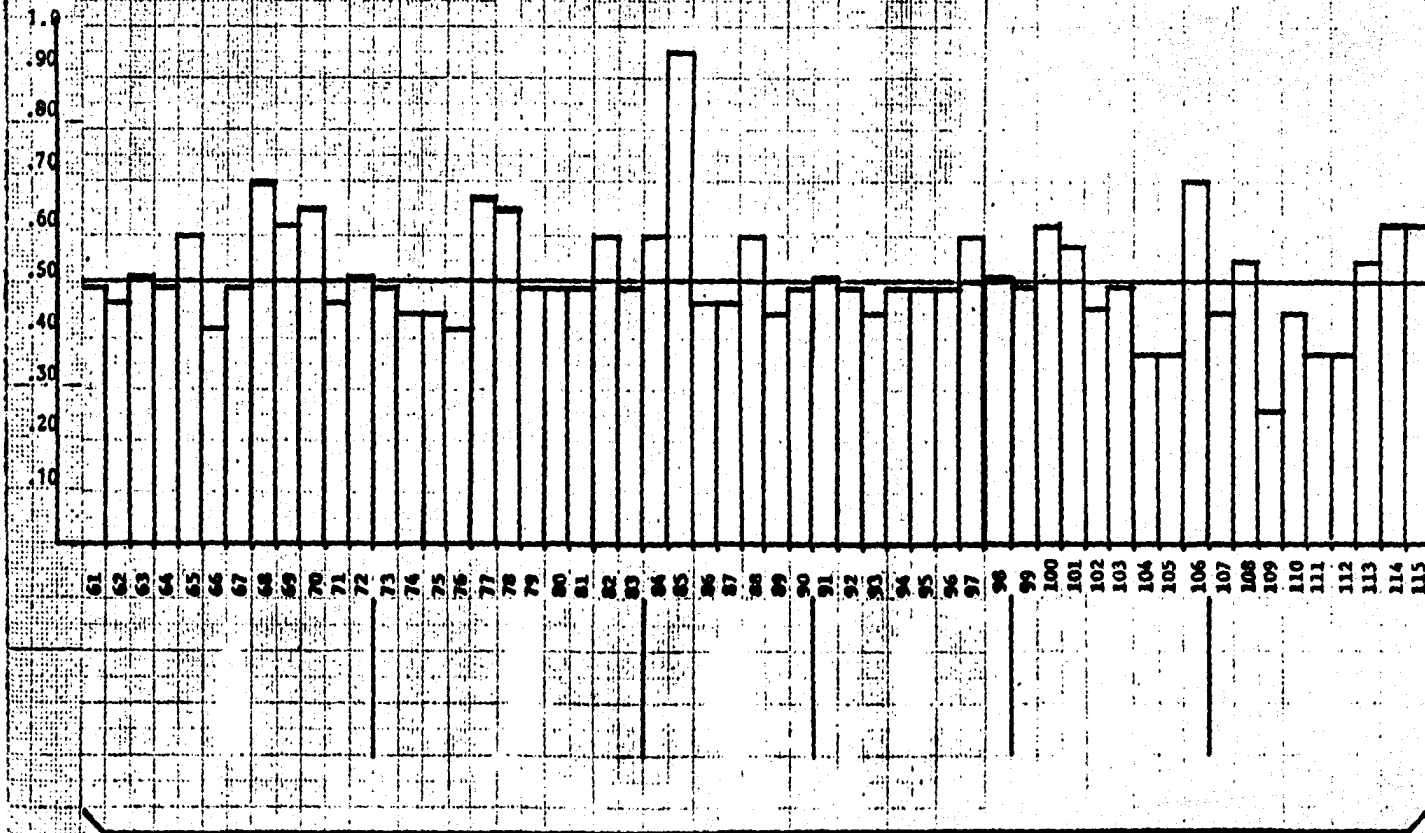
AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD I
SERVICIO



AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD II
 PLANEACION MERCADOTECNICA

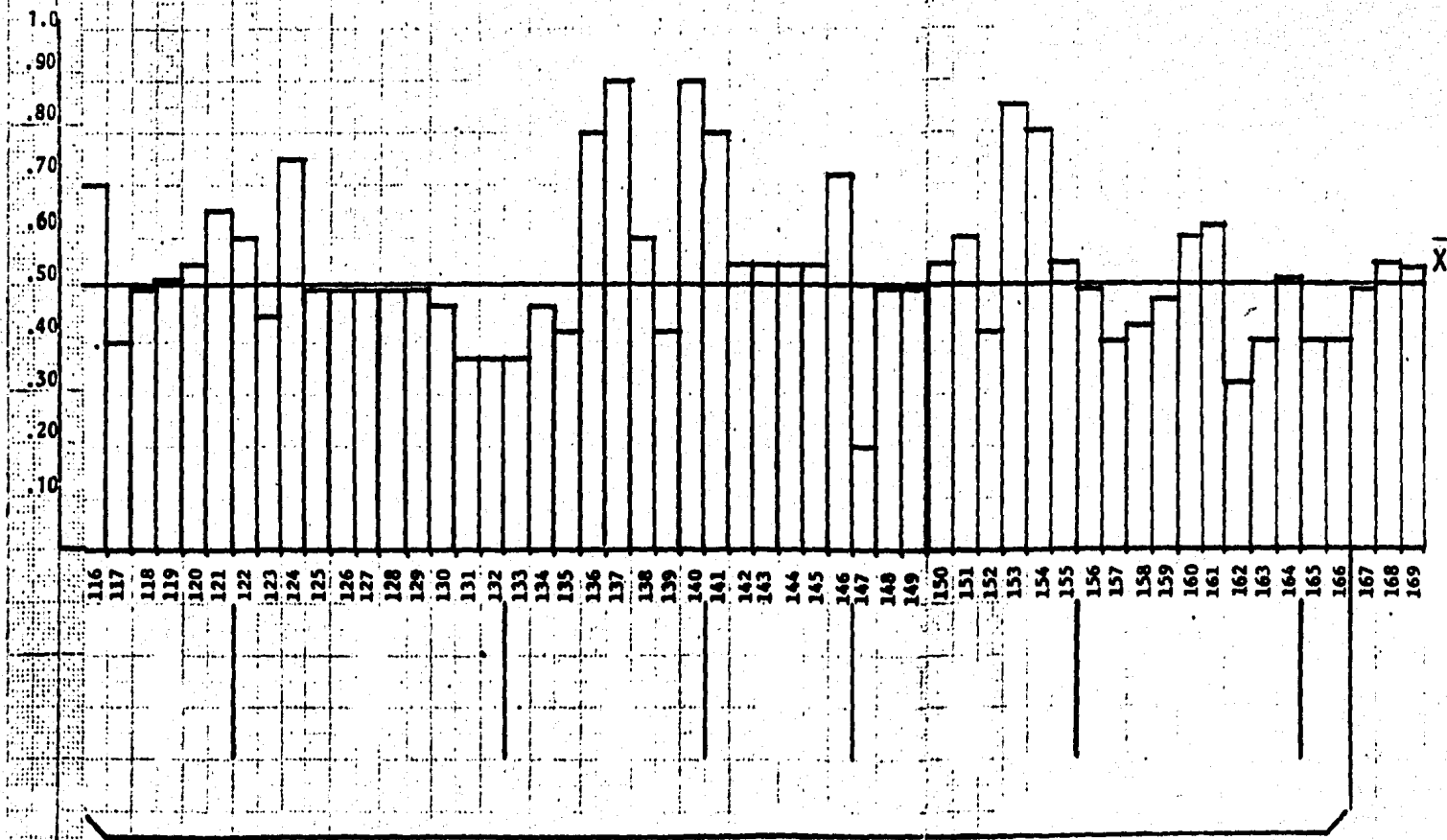


AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD II
 PLANEACION MERCADOTECNICA



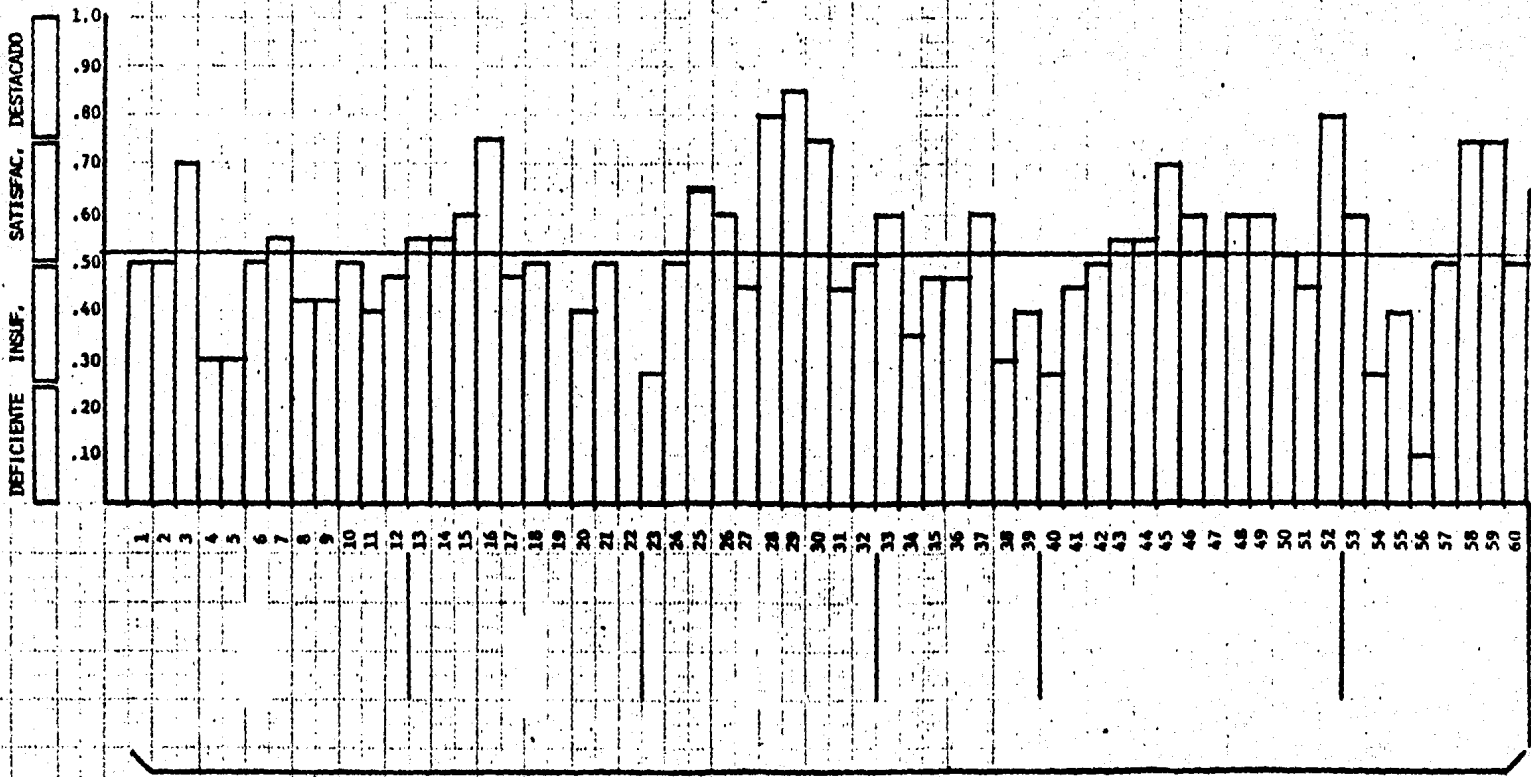
AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD II

PLANEACION MERCADOTECNICA



AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD III

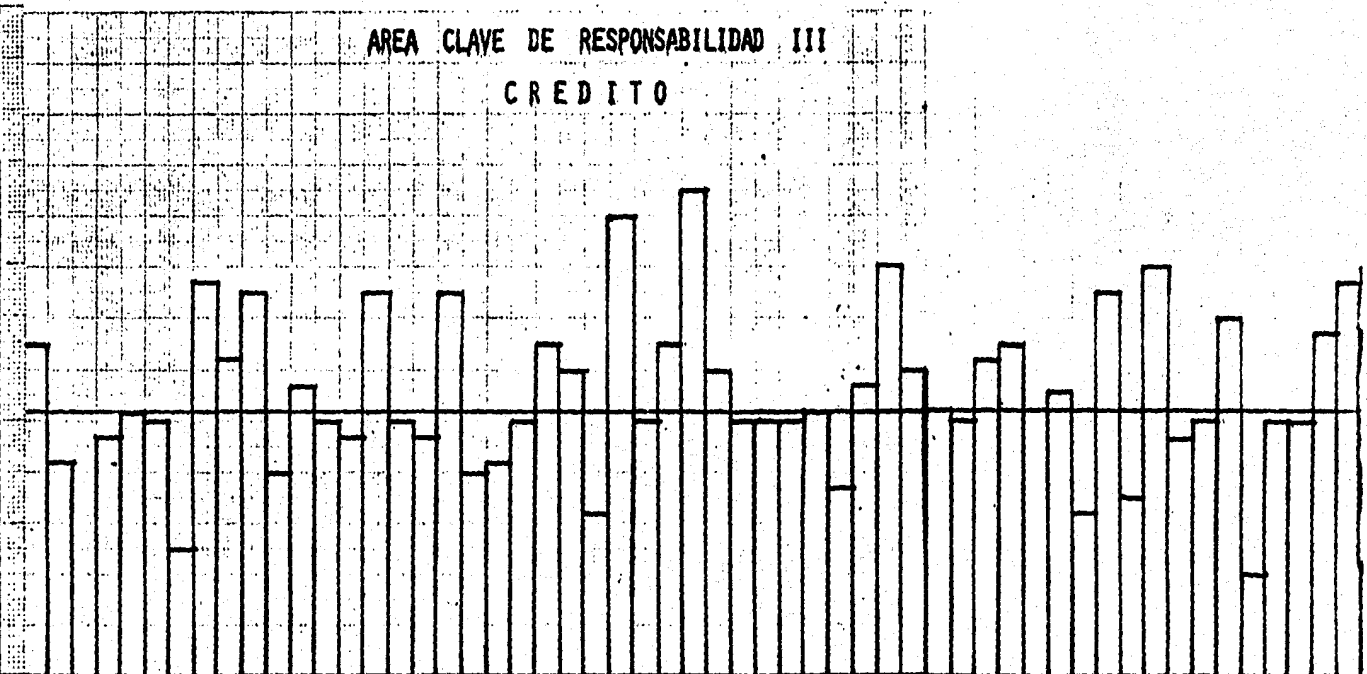
CREDITO



AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD III
CREDITO

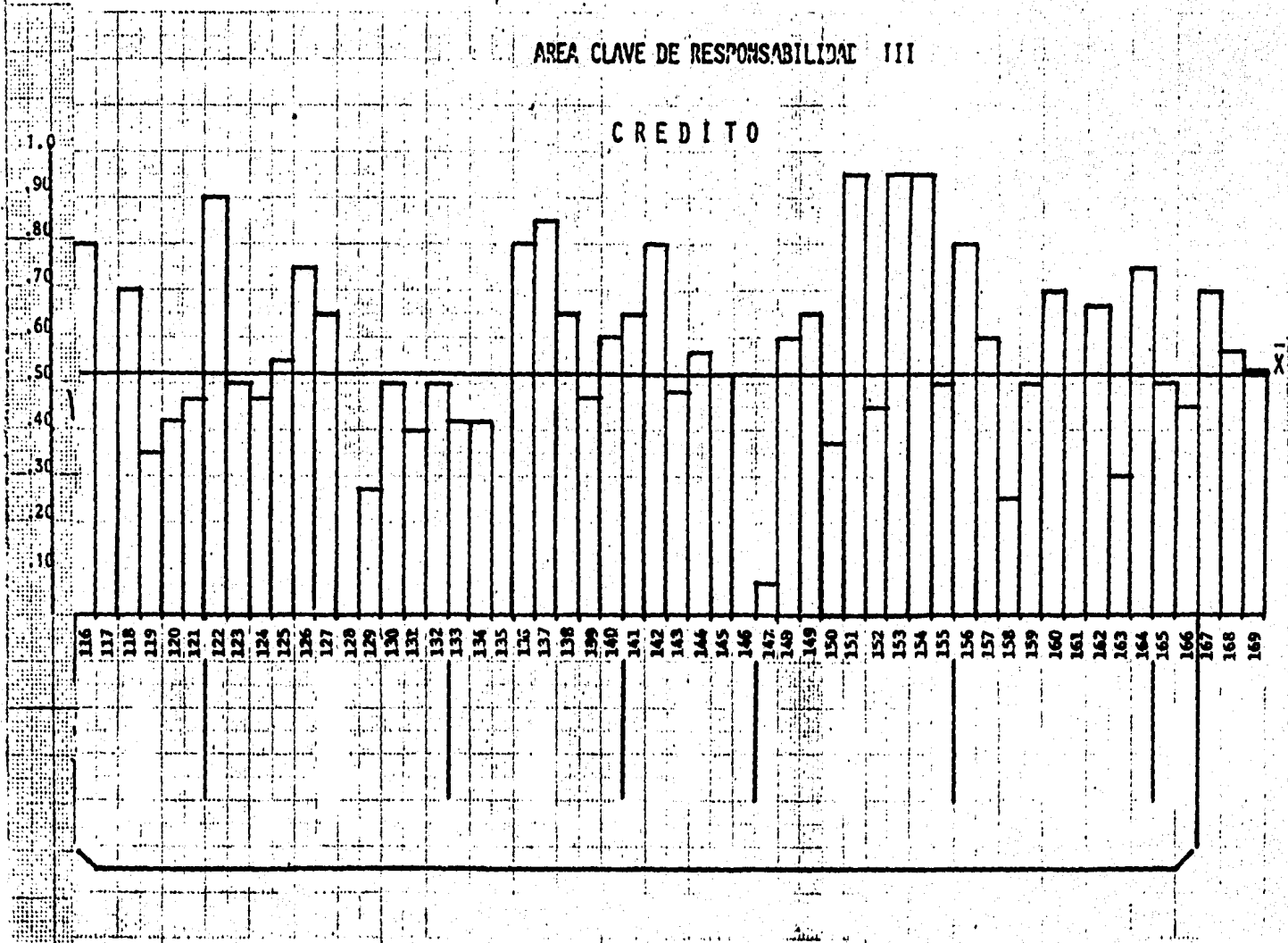
1.0
90
80
70
60
50
40
30
20
10

61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100 101 102 103 104 105 106 107 108 109 110 111 112 113 114 115



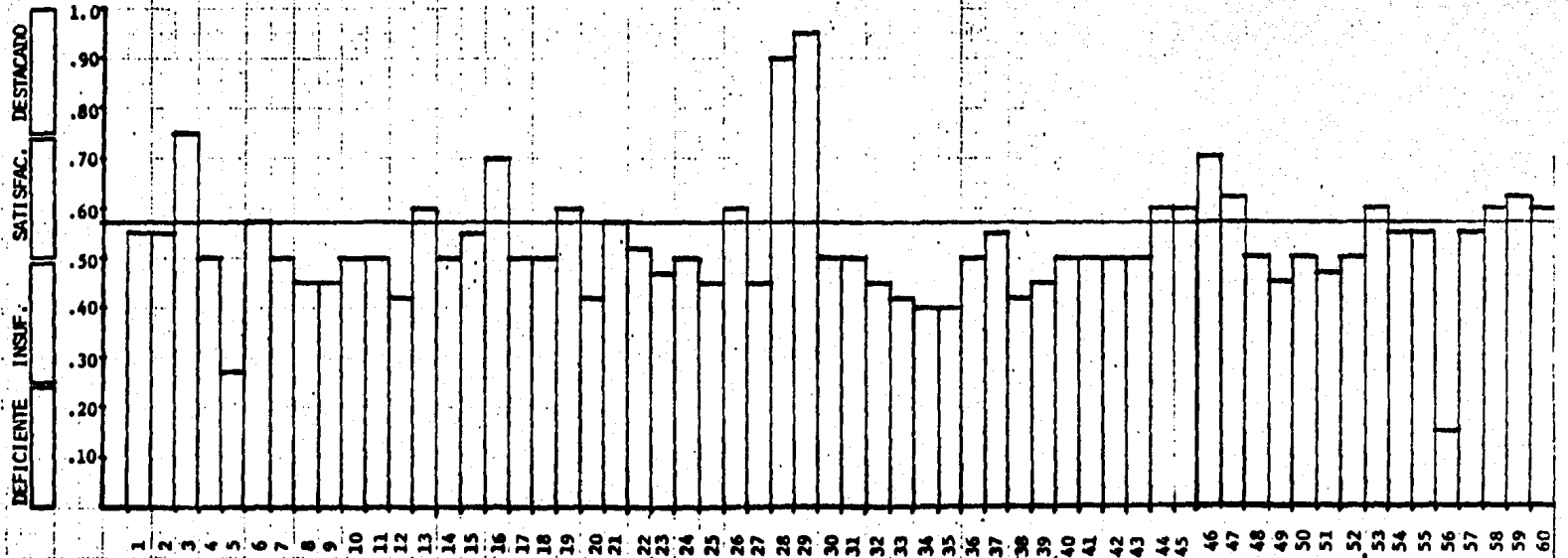
AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD III

CREDITO

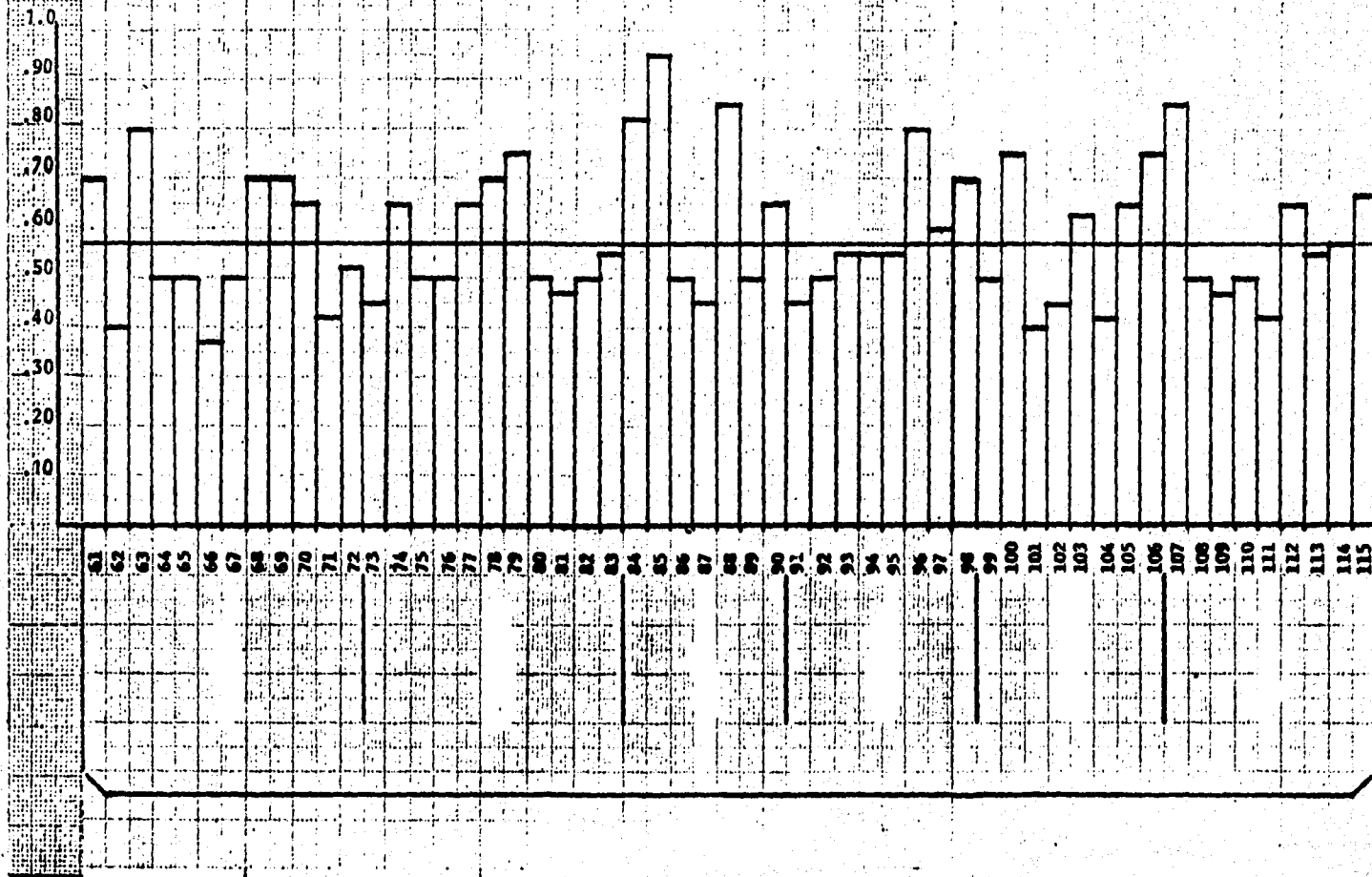


AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD IV

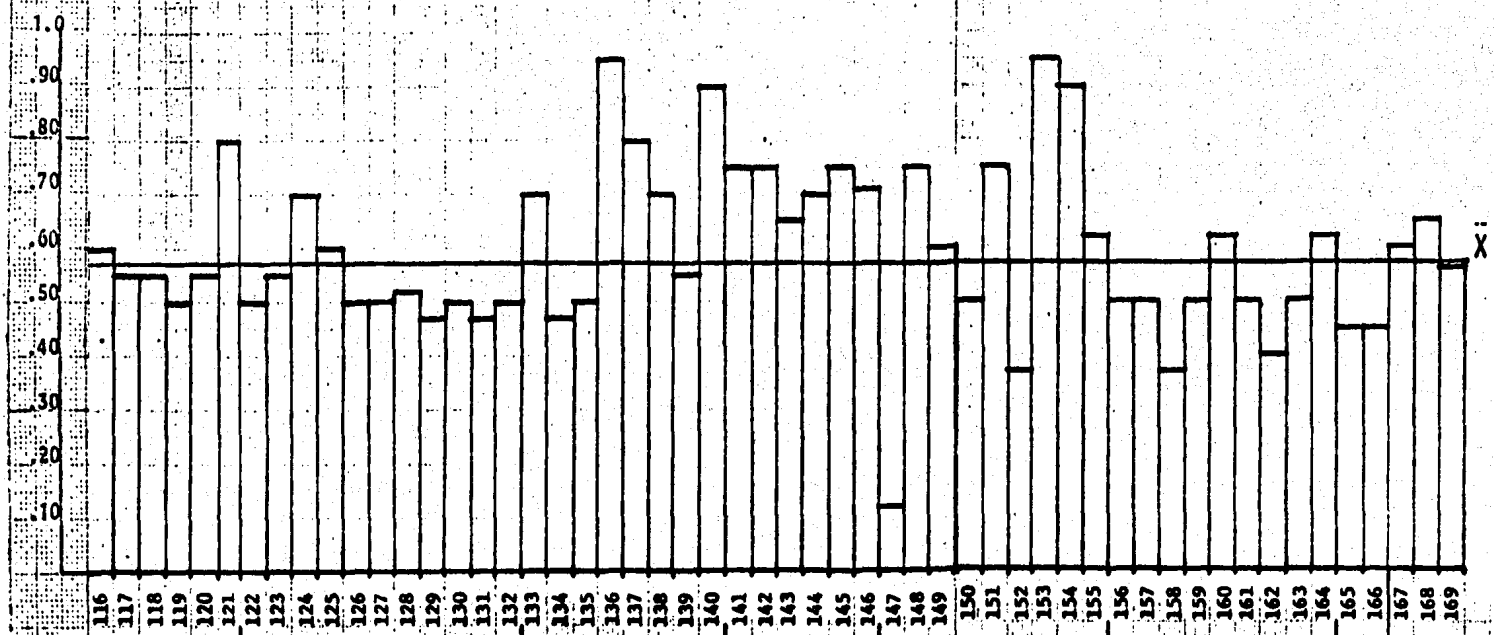
LIDERAZGO



AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD IV
LIDERAZGO



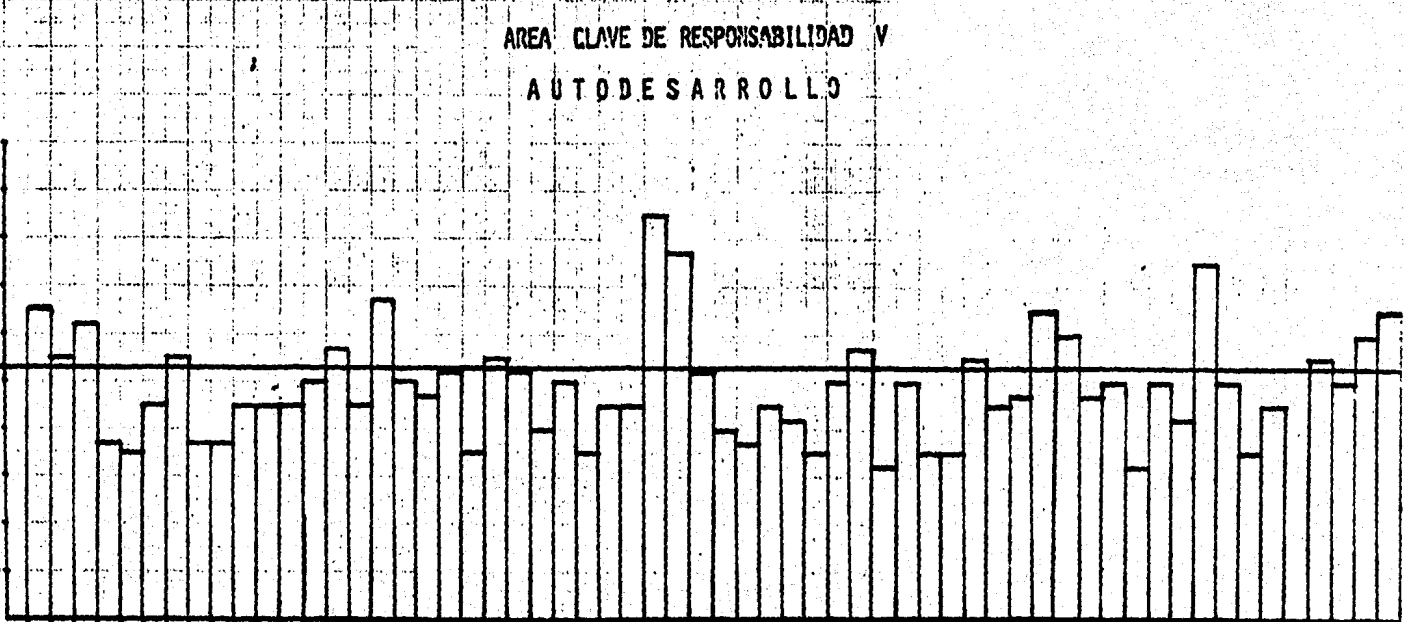
AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD IV
LIDERAZGO



AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD V
 AUTODESARROLLO

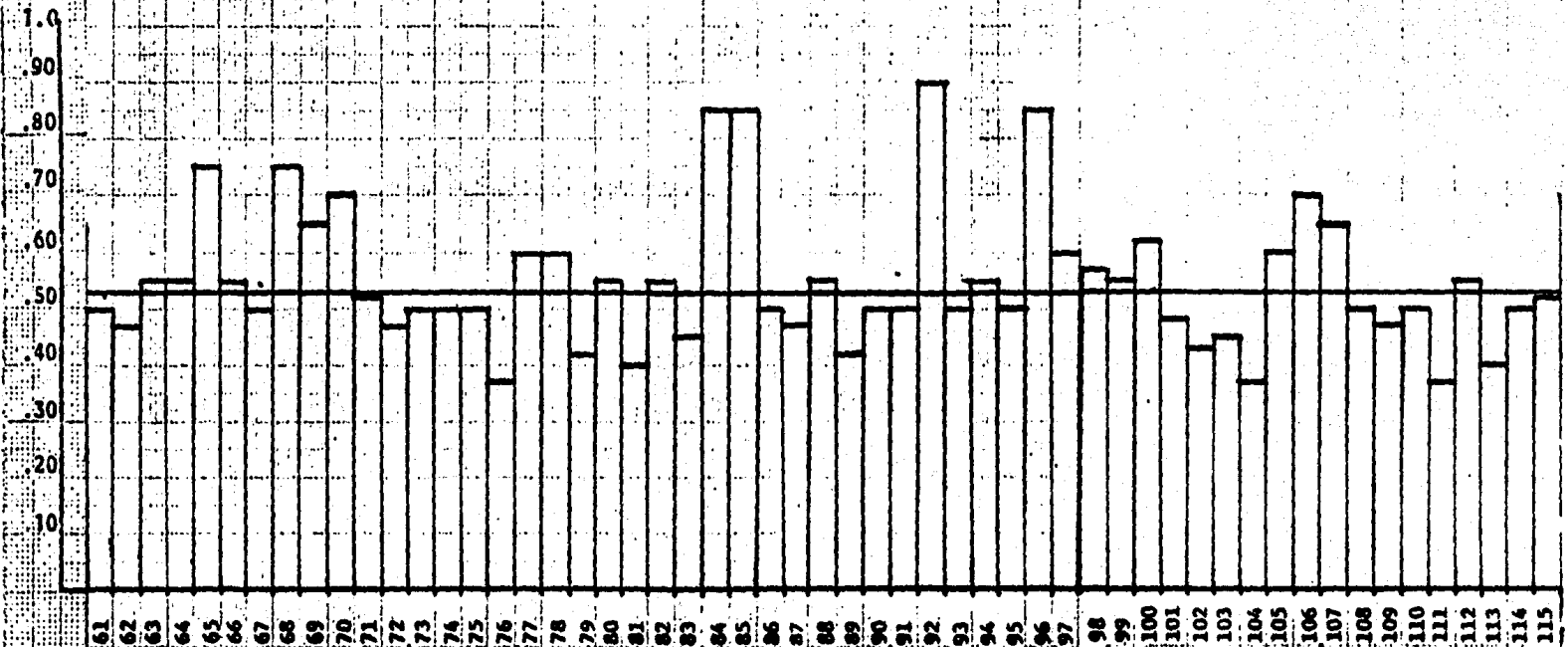
DEFICIENTE INSAF. SATISFAC. DE STACADO

1.0
 .90
 .80
 .70
 .60
 .50
 .40
 .30
 .20
 .10



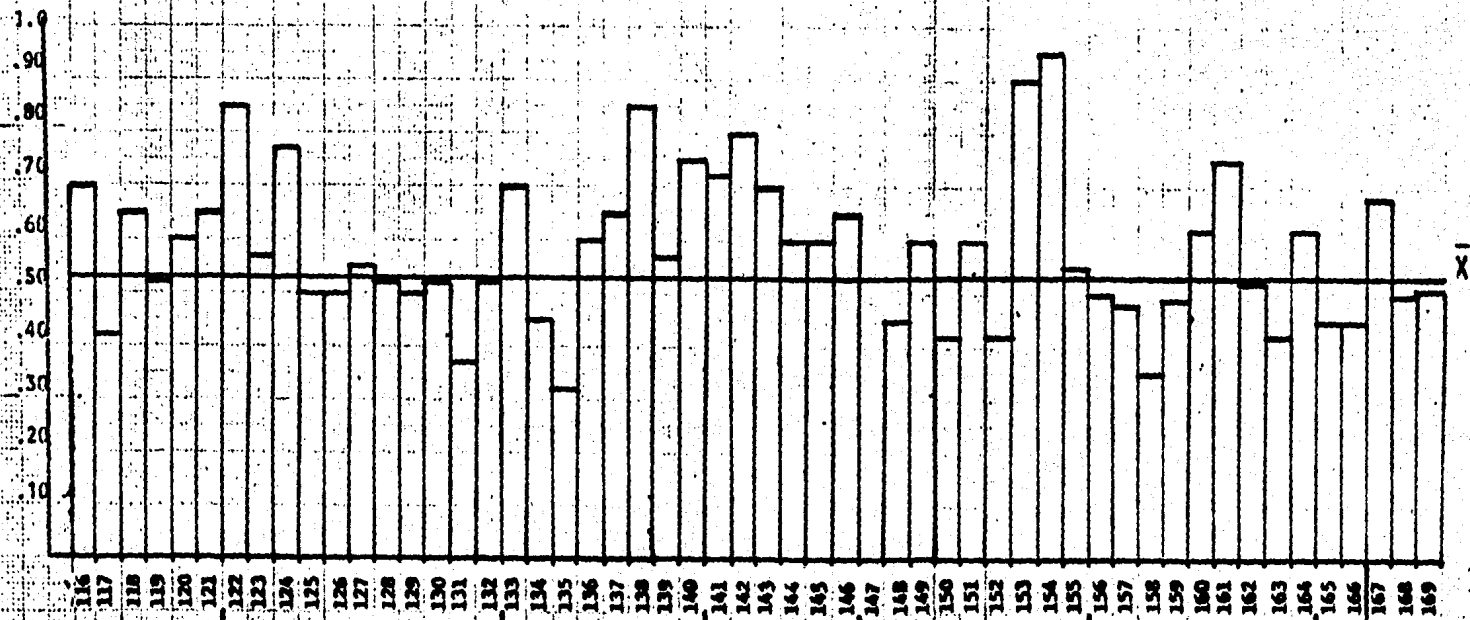
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD V
 AUTODESARROLLO



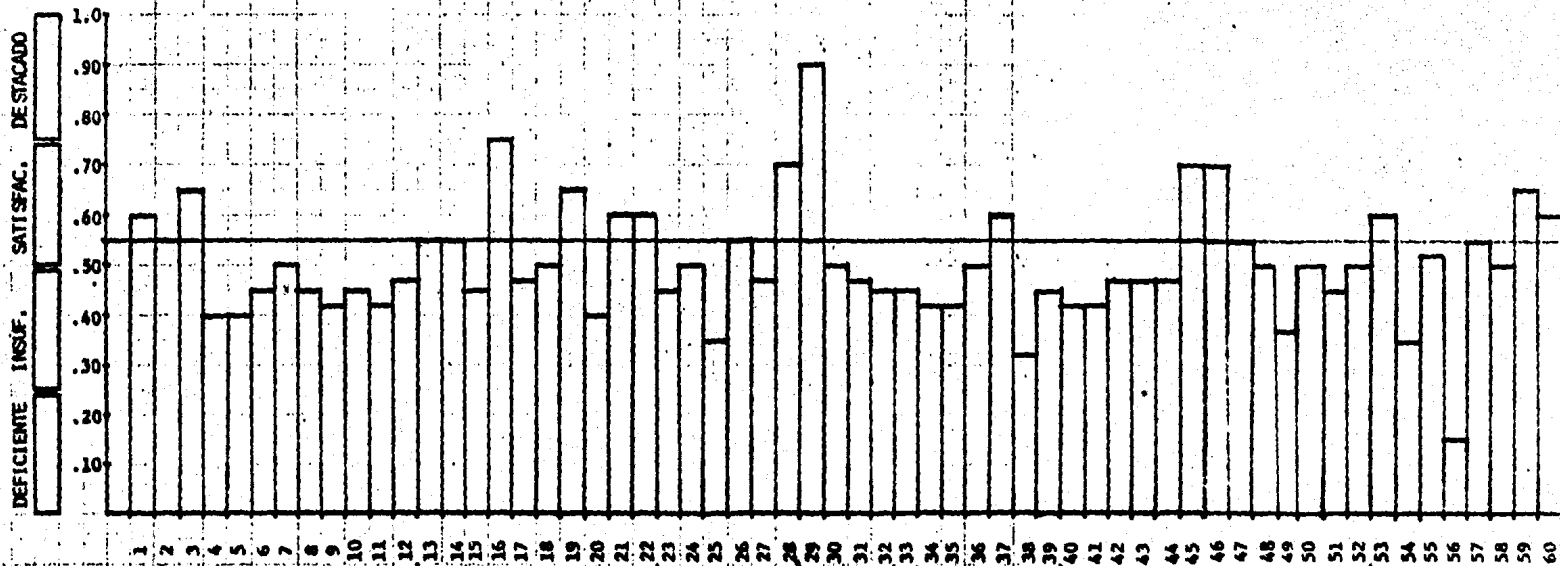
AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD V

AUTODESARROLLO

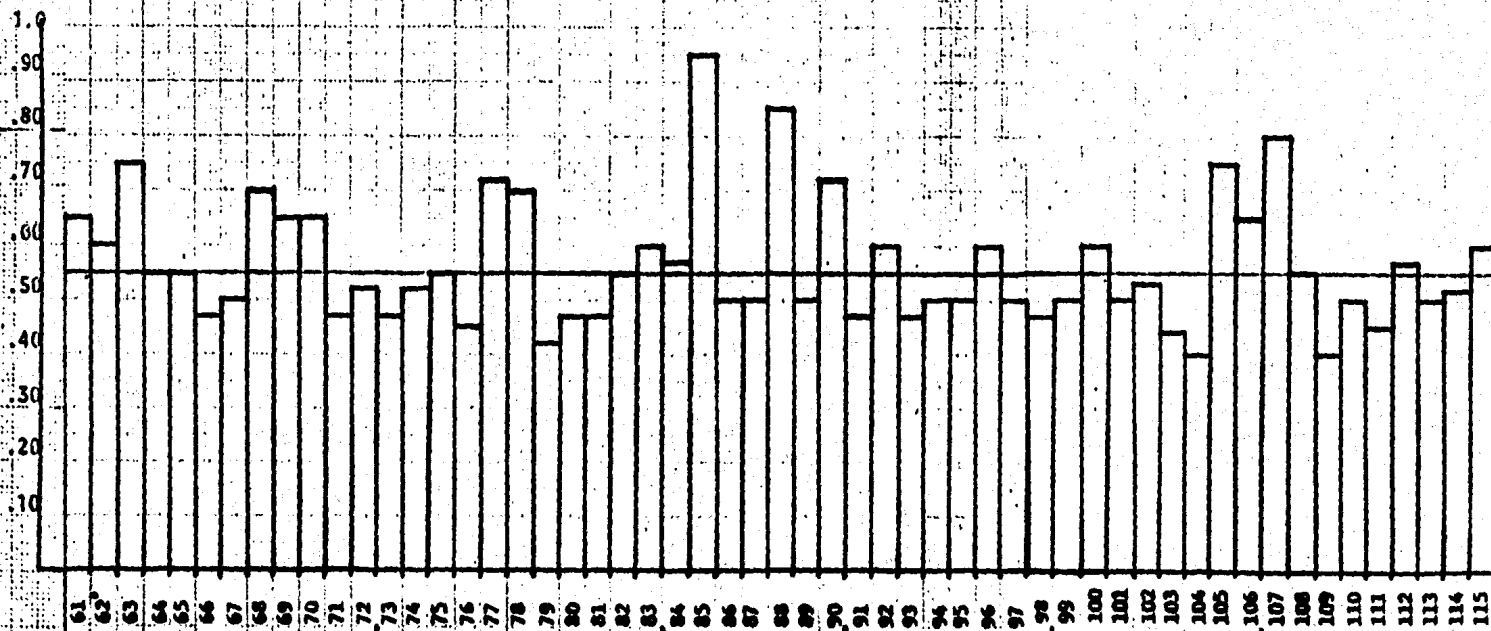


AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD VI

PRODUCTIVIDAD

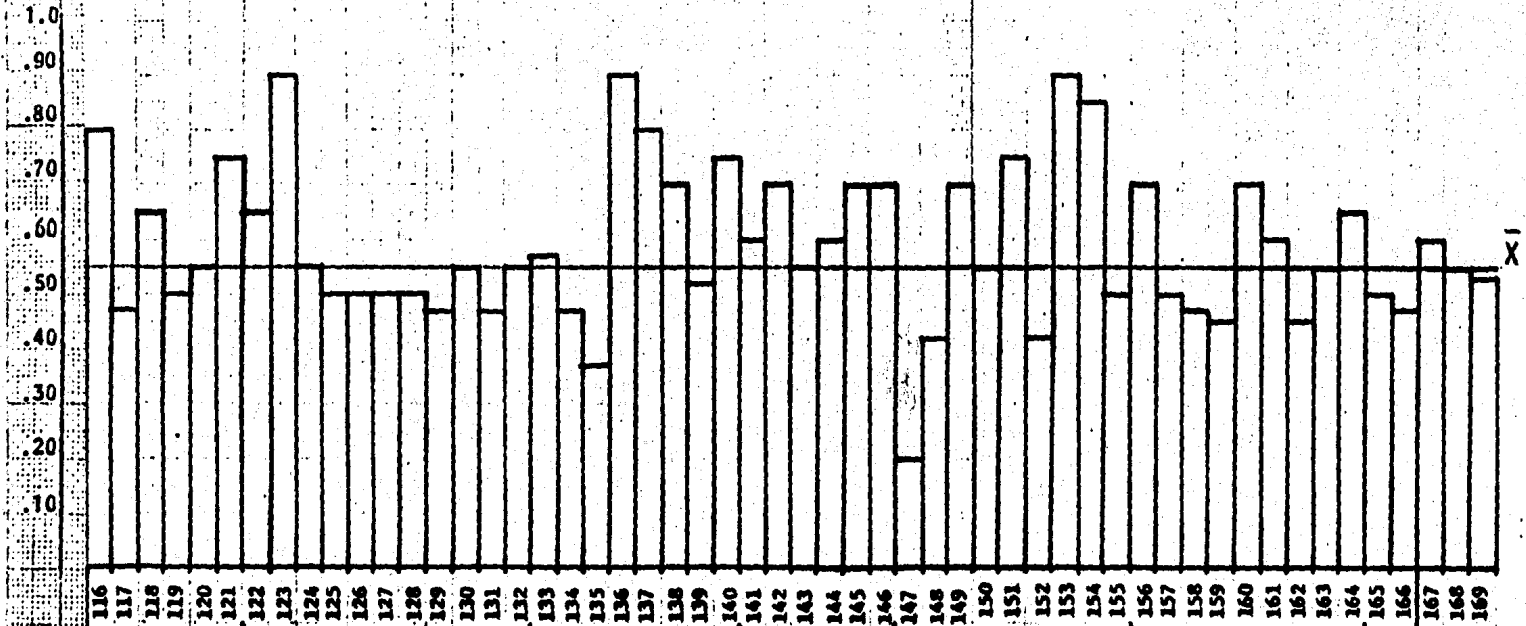


AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD VI
PRODUCTIVIDAD



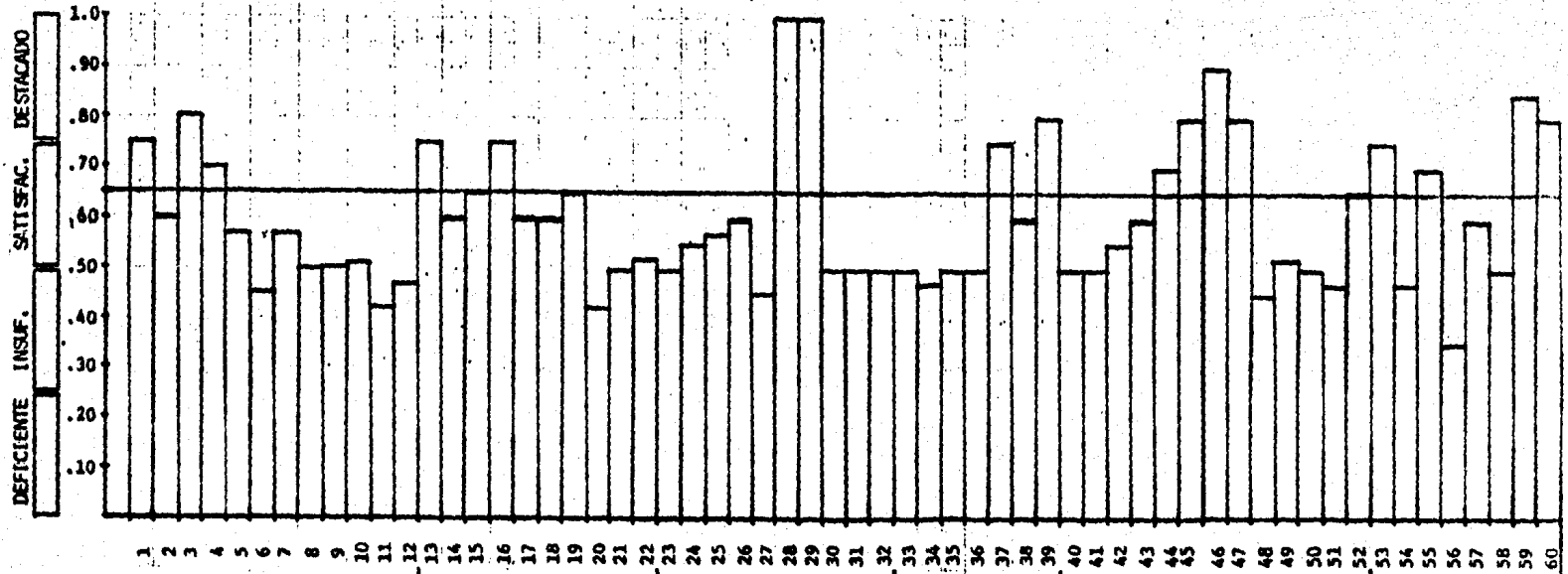
AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD VI

PRODUCTIVIDAD



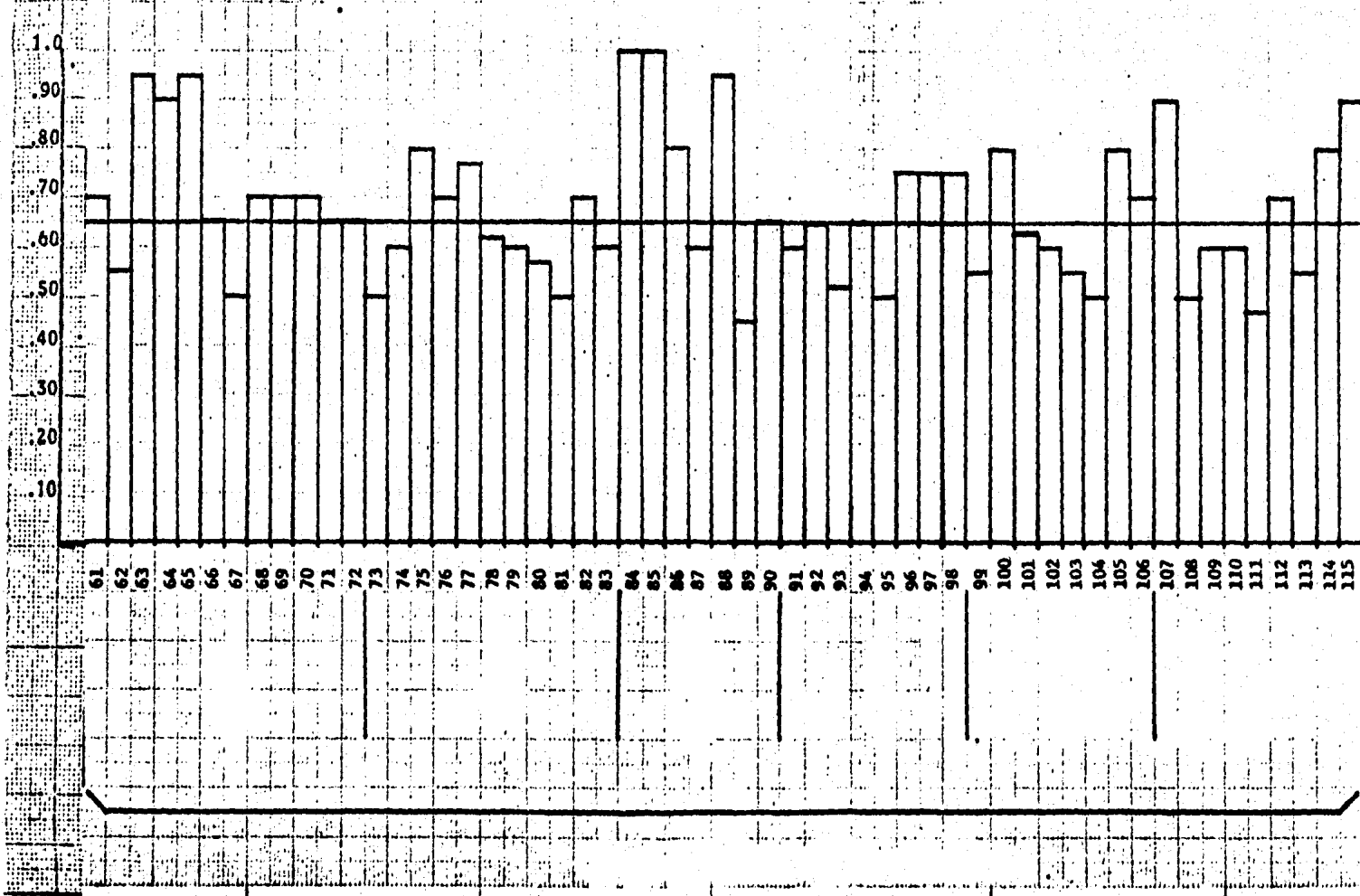
AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD VII

ACTITUDES



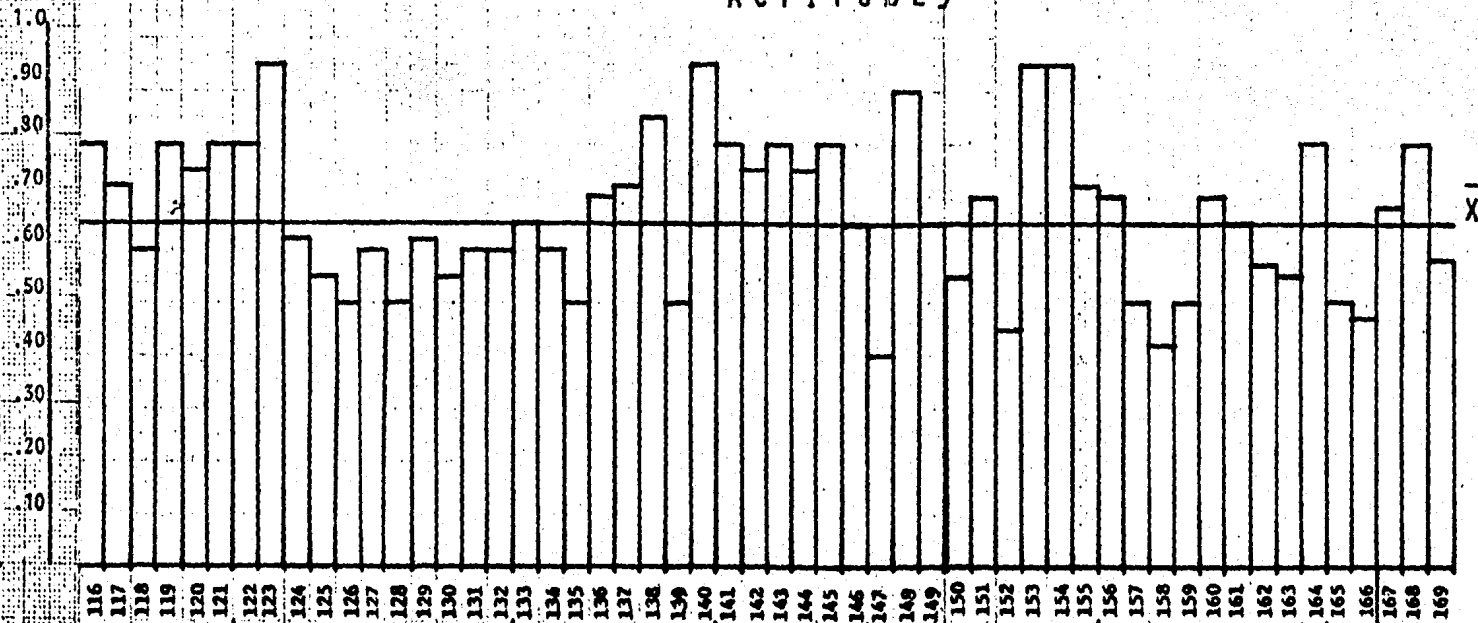
AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD VII

ACTITUDES



AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD VII

ACTITUDES

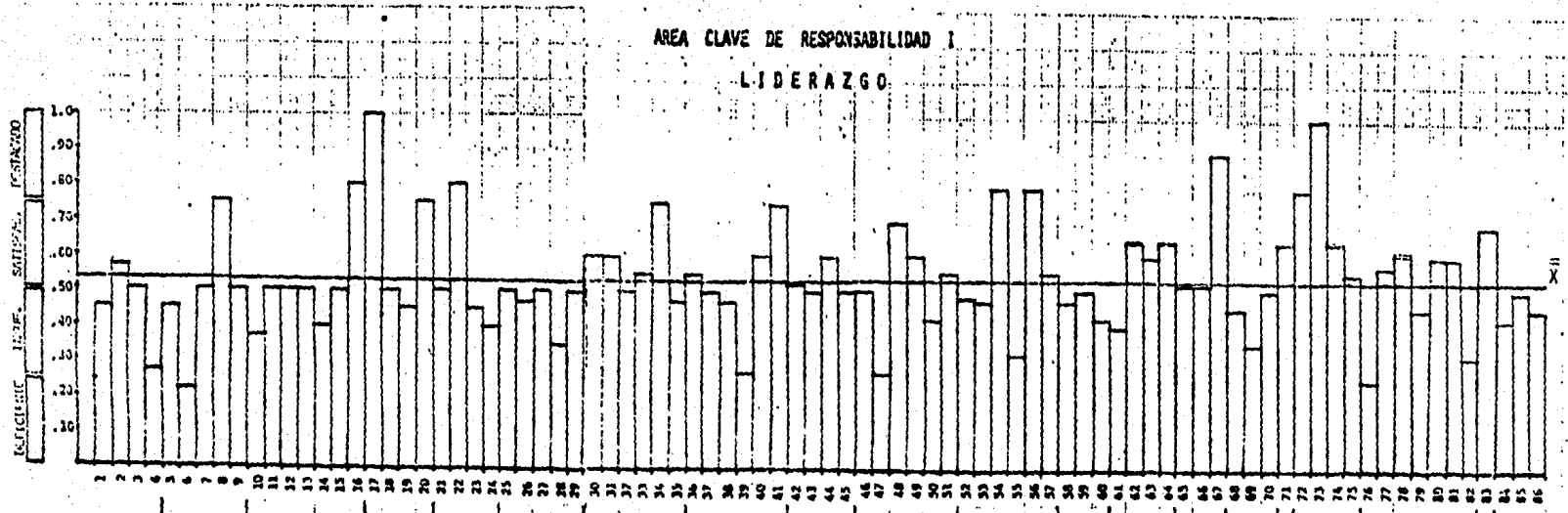


C O N T R A L O R E S 1 9 8 1

(Anexo 3)

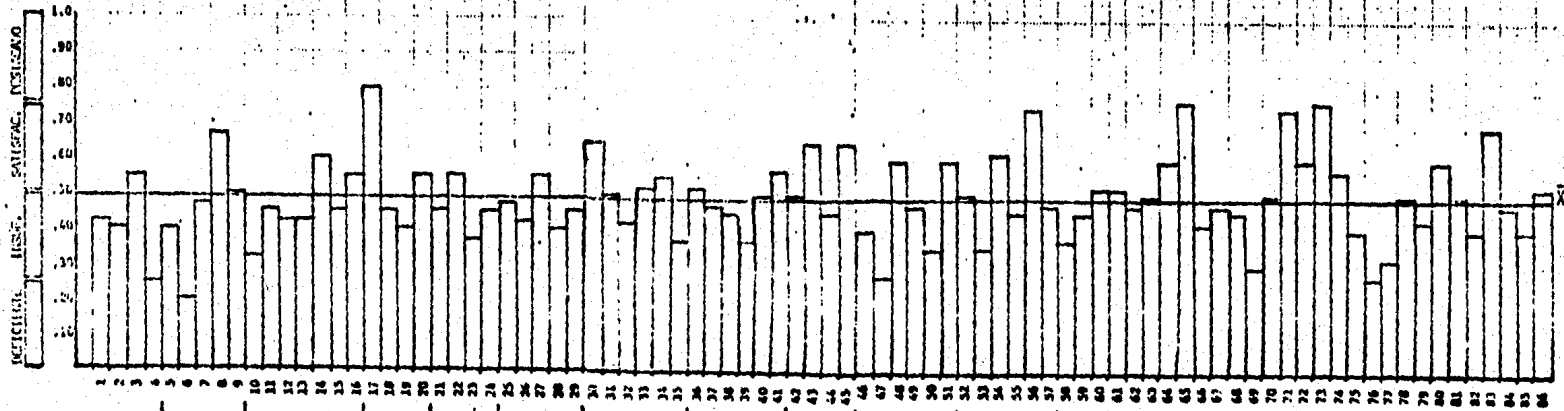
AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD I

LIDERAZGO



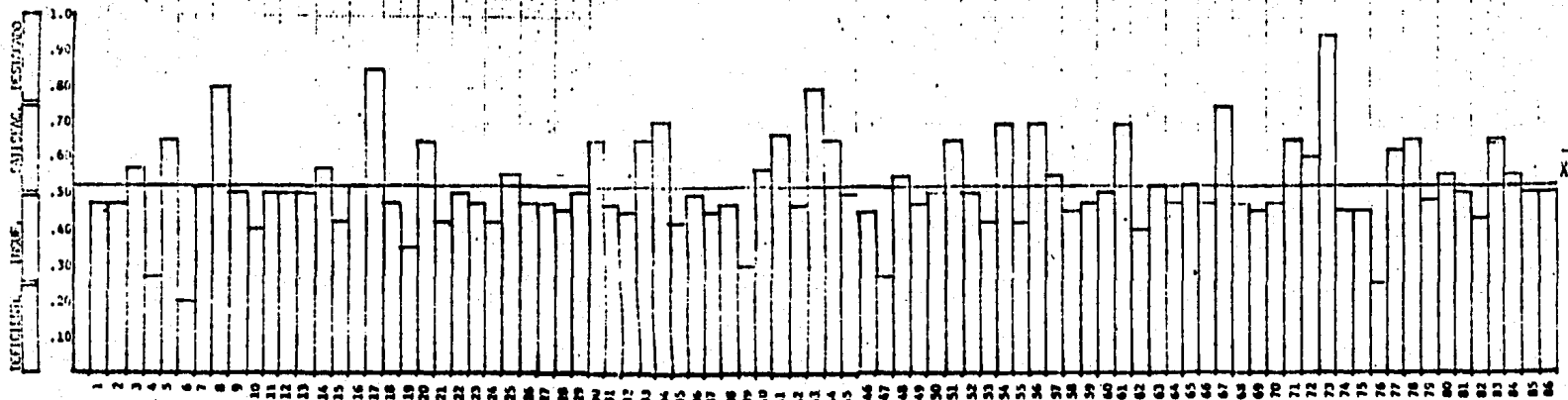
AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD II

AUTODESARROLLO

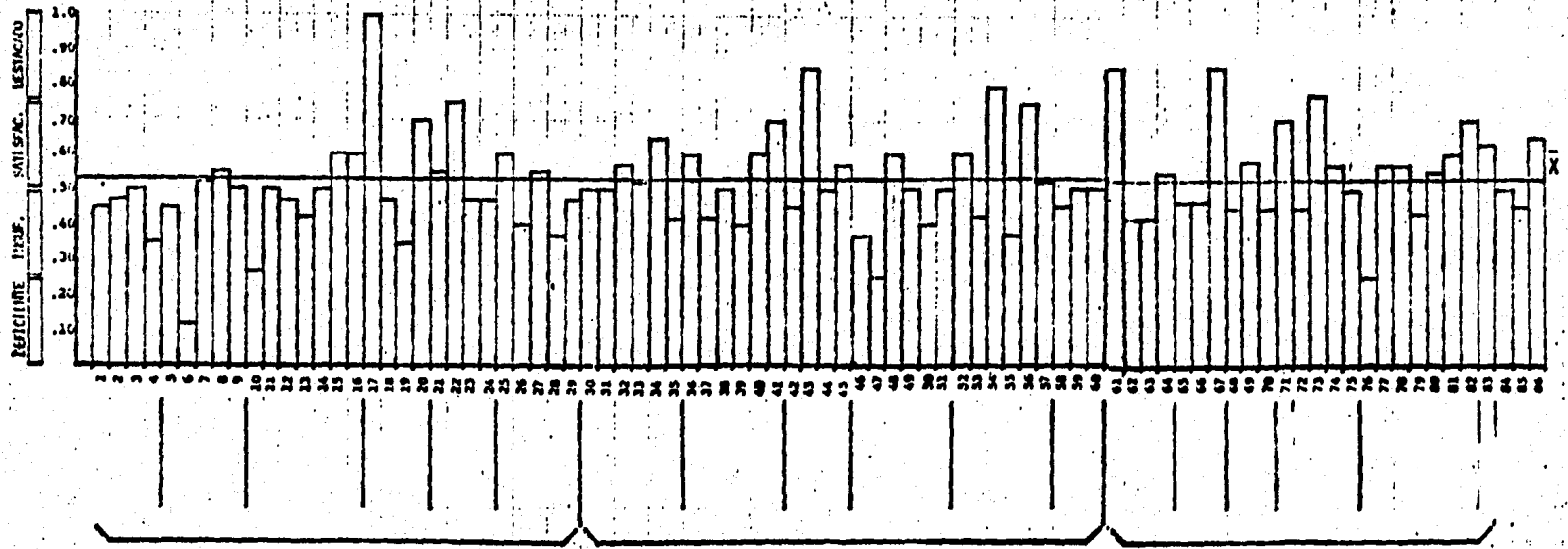


AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD III

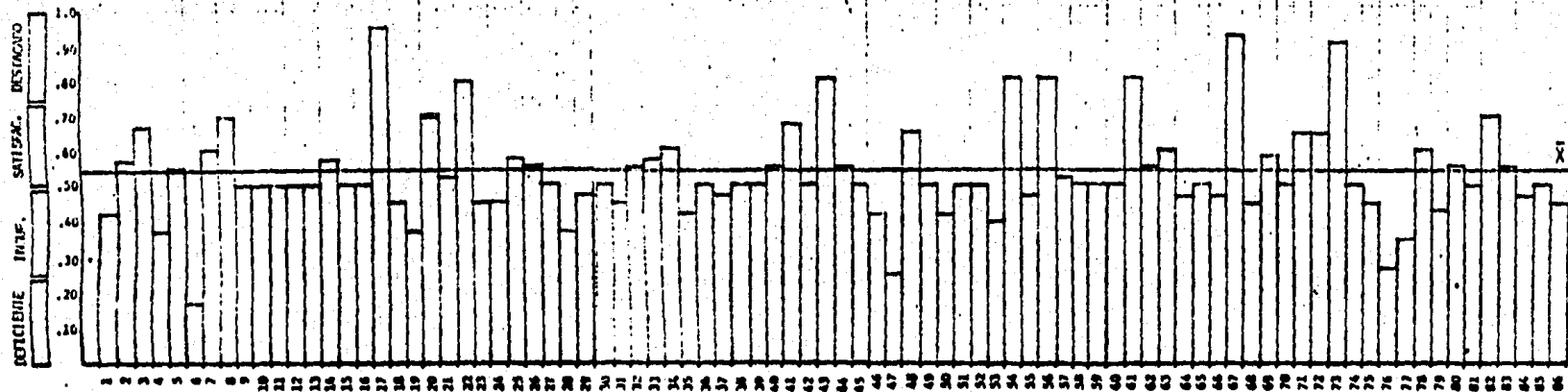
SERVICIO



AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD IV
 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

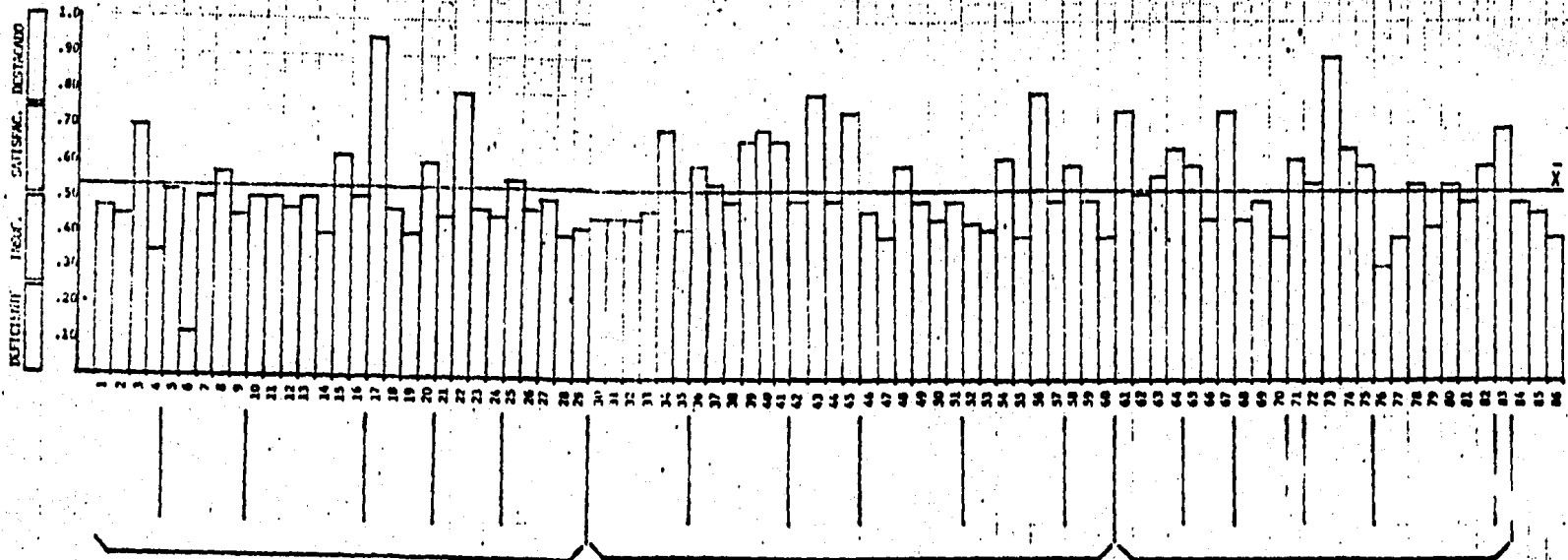


AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD Y
PRODUCTIVIDAD

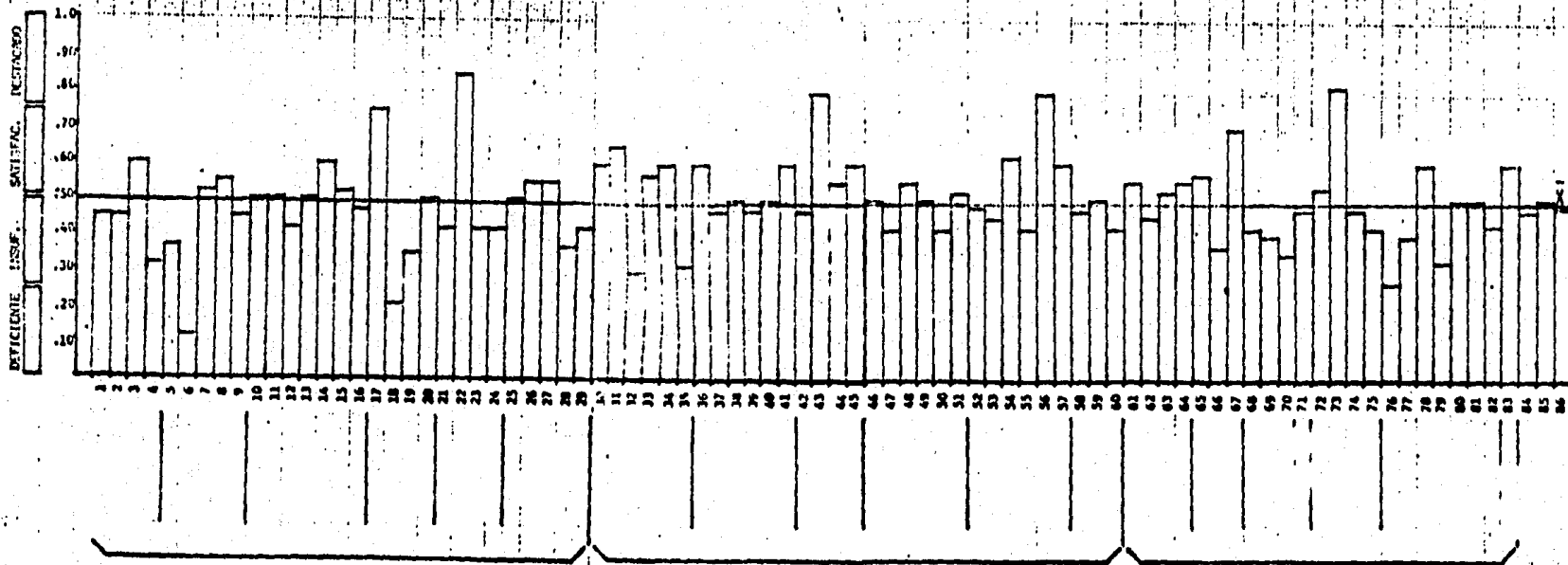


AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD VI

CONTROL CONTABLE

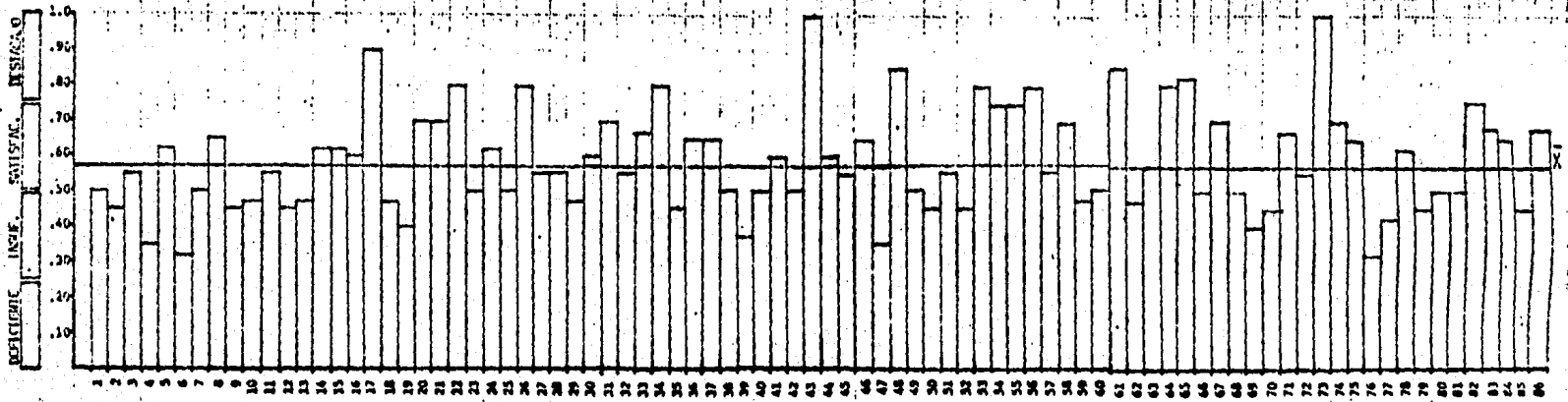


AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD VII
CONTROL OPERATIVO



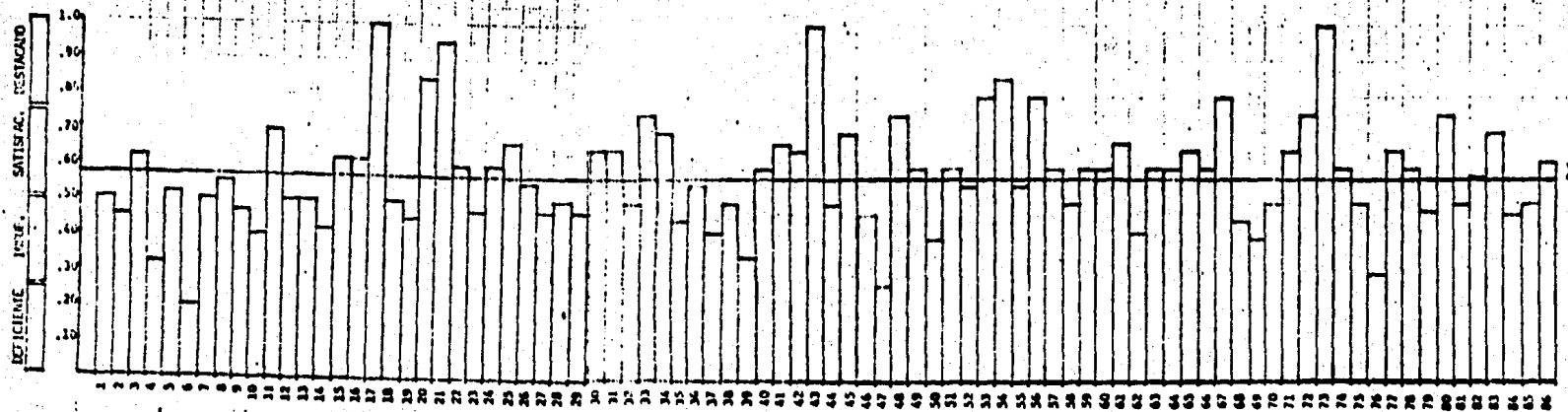
AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD VIII

SEGURIDAD



AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD IX

ACTITUDES

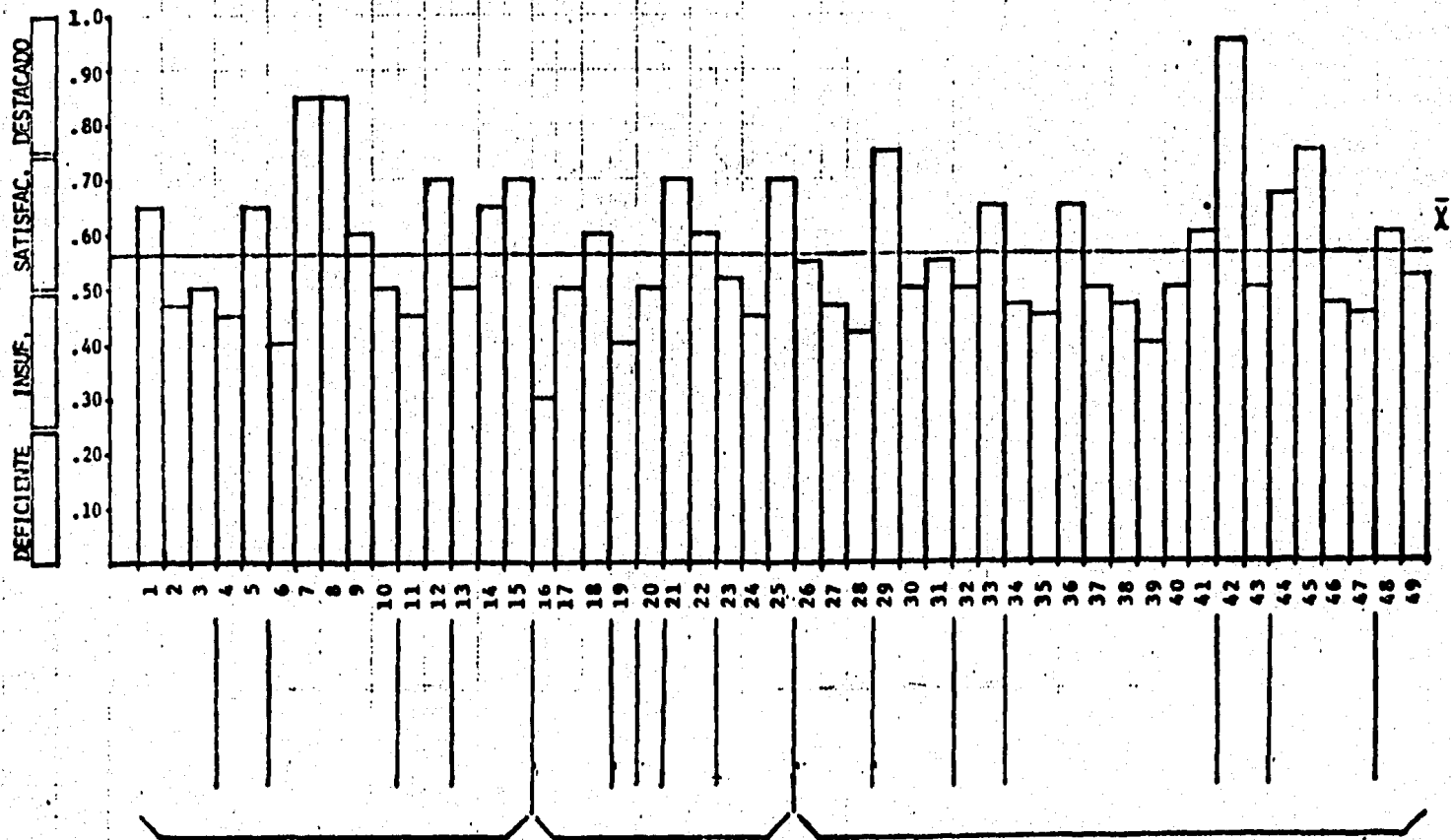


ASESORES PATRIMONIALES 1981

(Anexo 4)

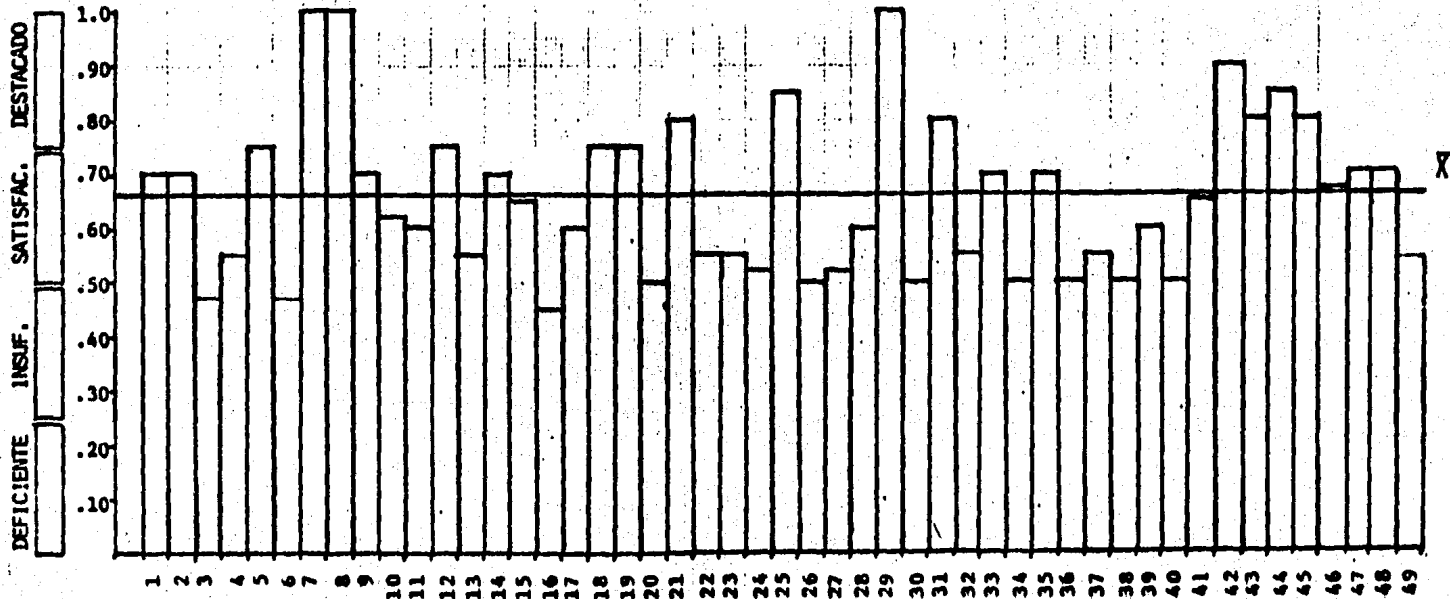
AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD I

PLANEACION MERCADOTECNICA



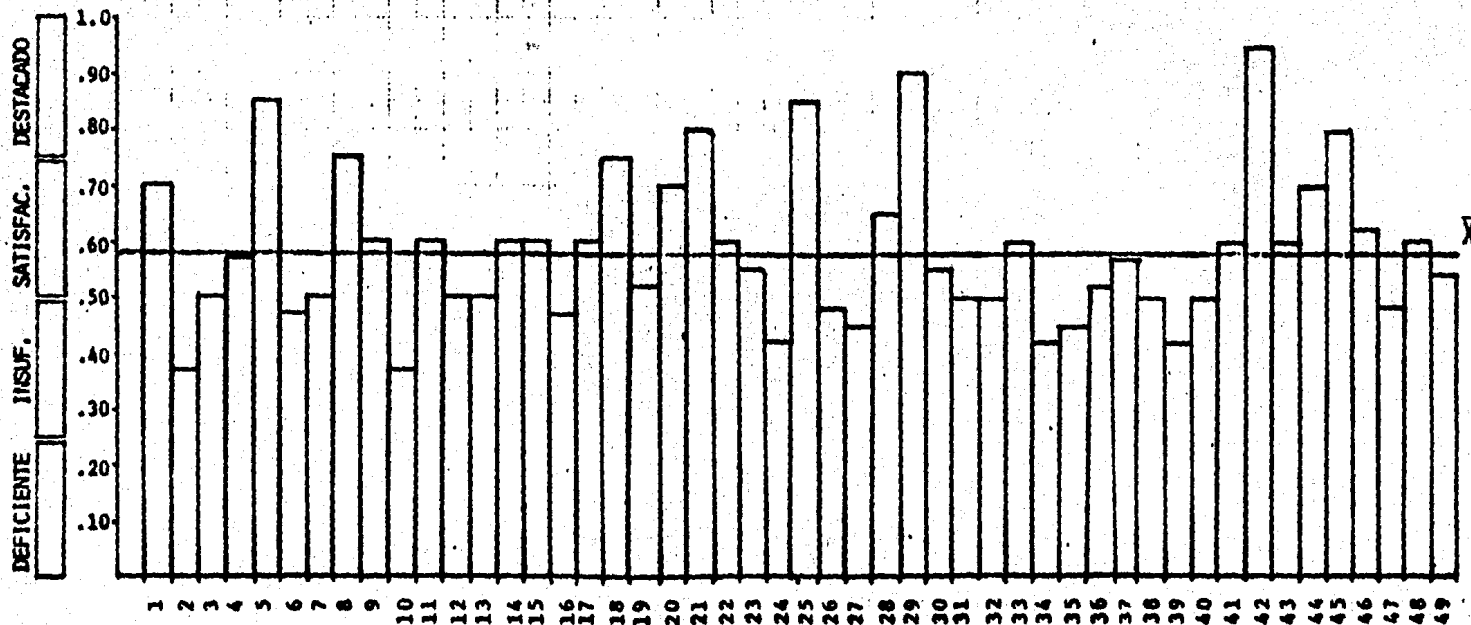
AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD II

SERVICIO



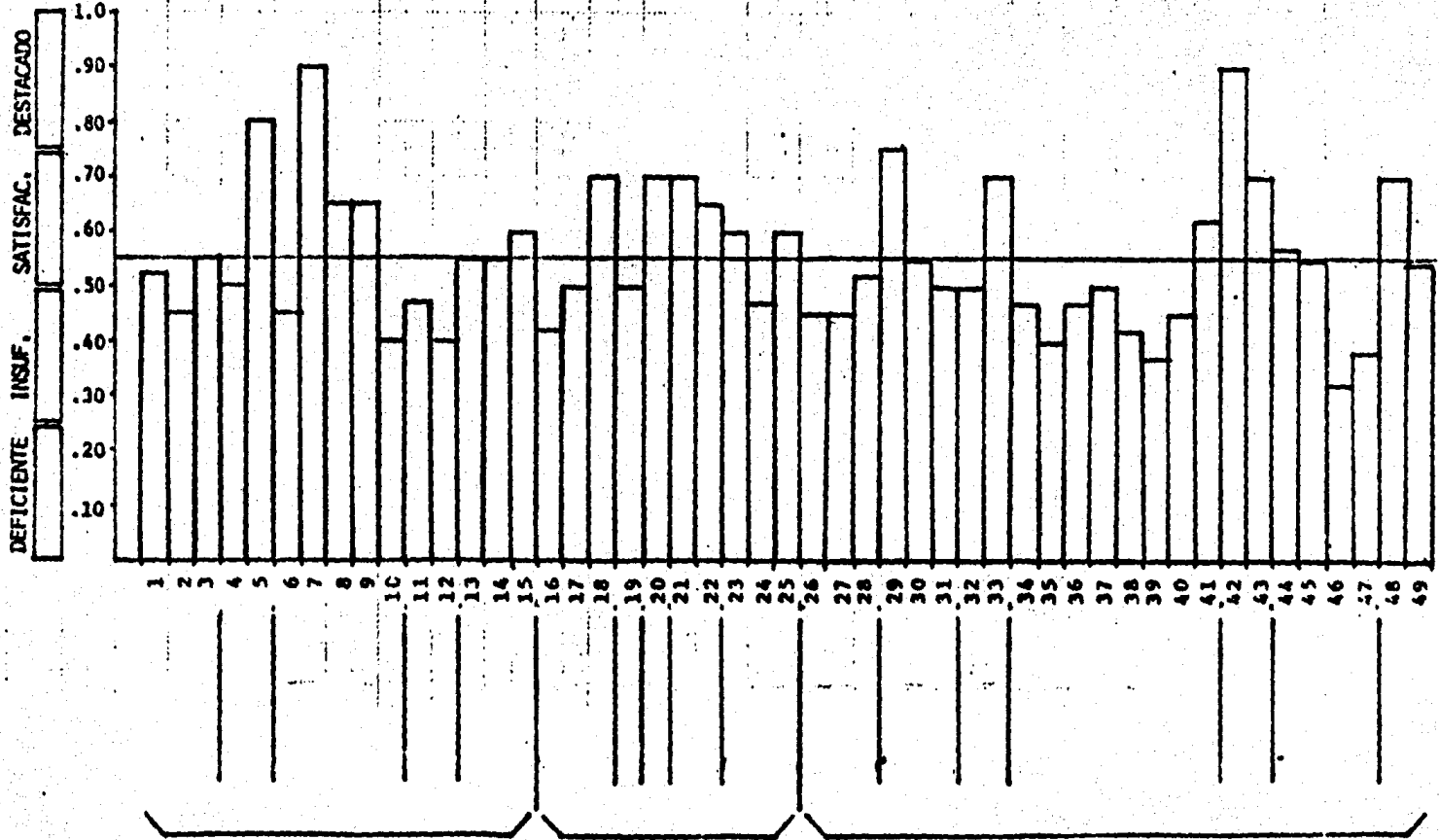
AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD III

PRODUCTIVIDAD



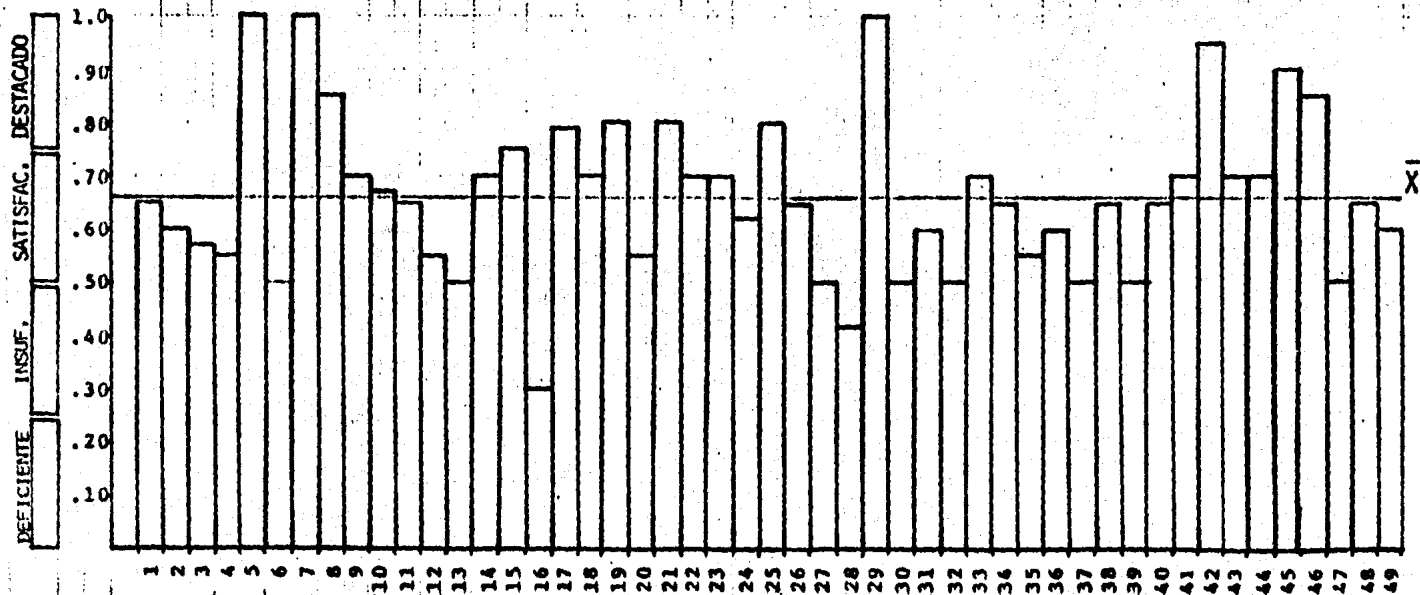
AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD IV

AUTODESAROLLO



AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD V

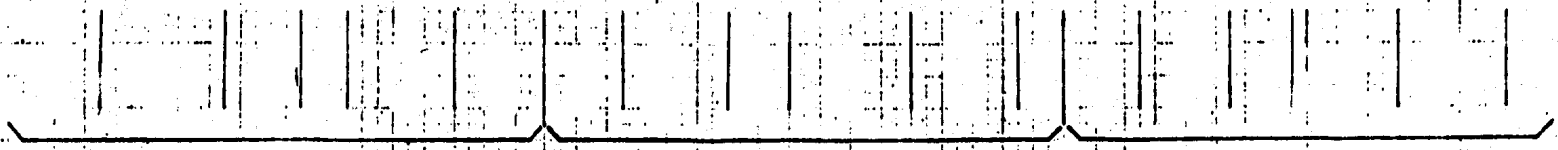
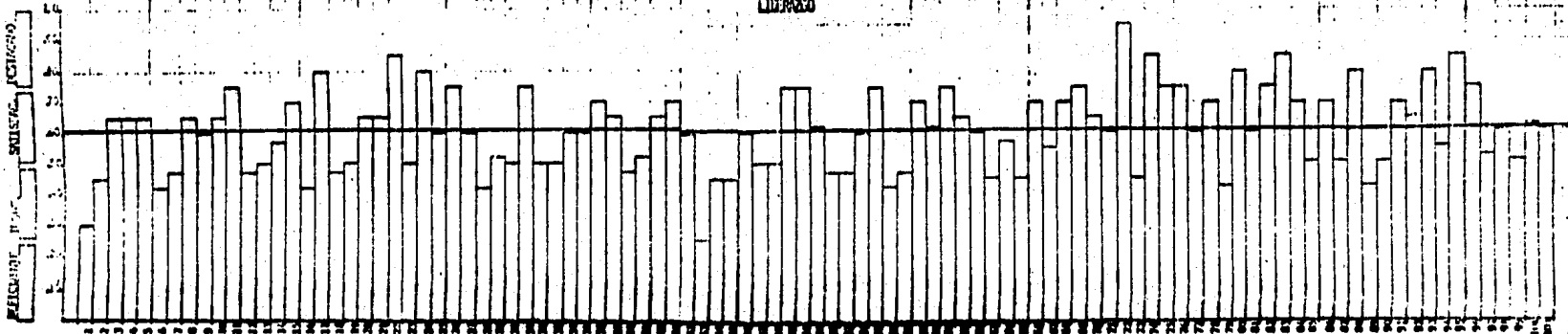
ACTITUDES



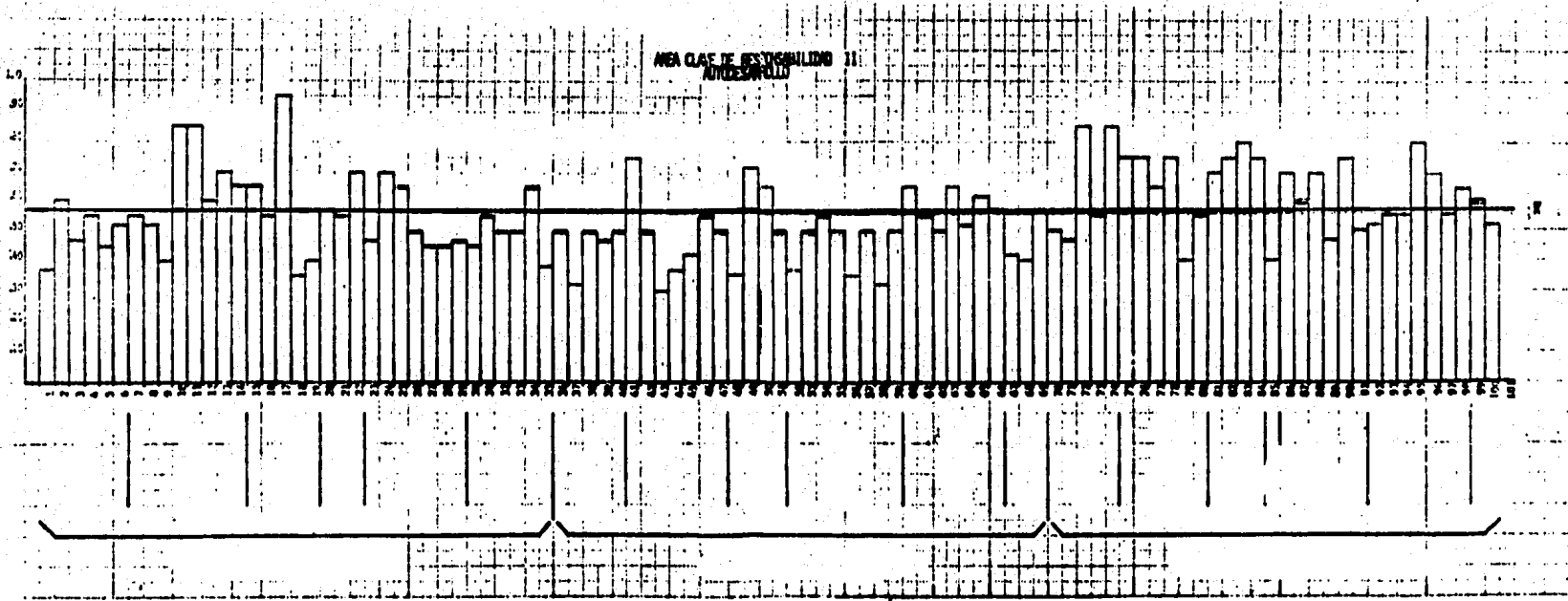
G E R E N T E S 1 9 8 2

(Anexo 5)

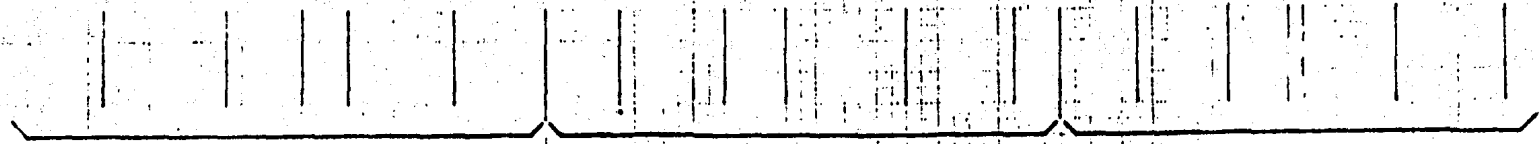
AREA CLIMA DE RESPONSABILIDAD
LUBROCO



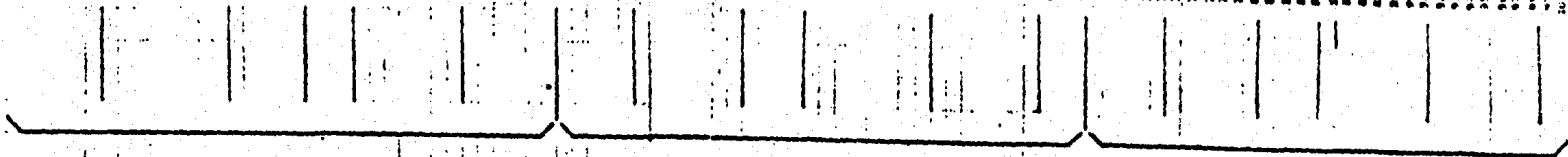
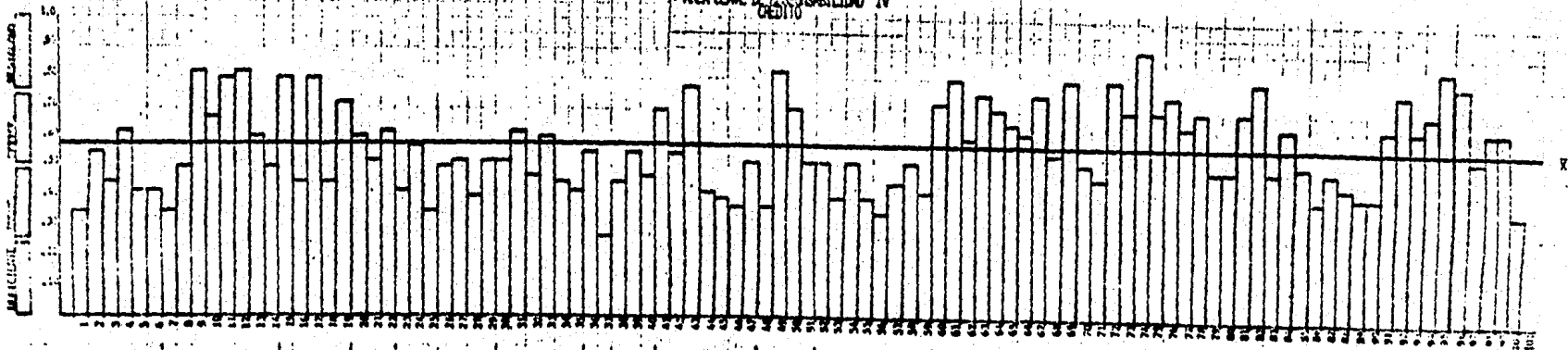
AREA CLAS DE DESIGUALDAD II
AUTODEVELO



AREA DE PERSONAL III

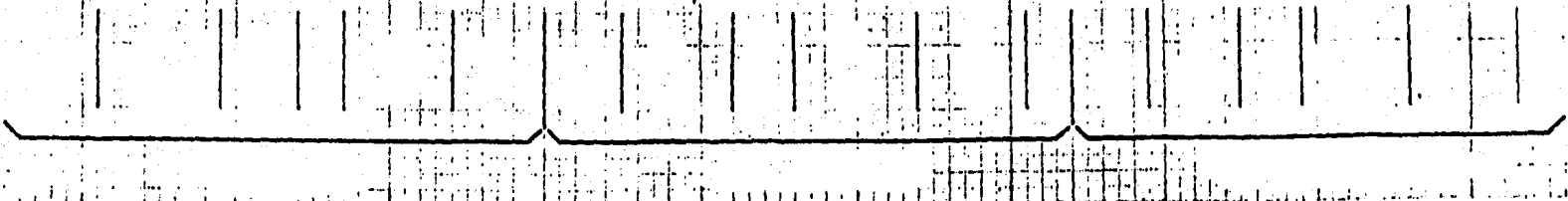
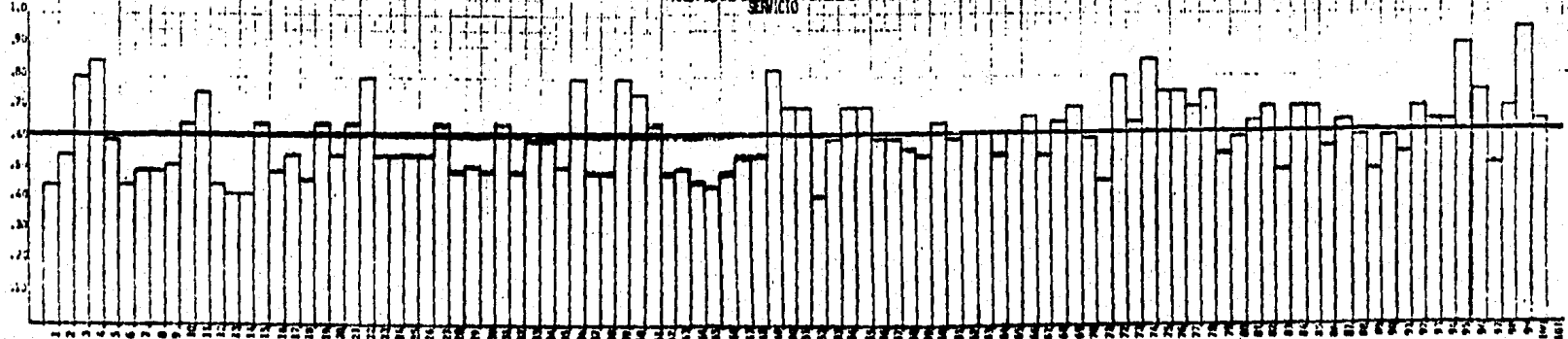


AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD IV
CREDITO

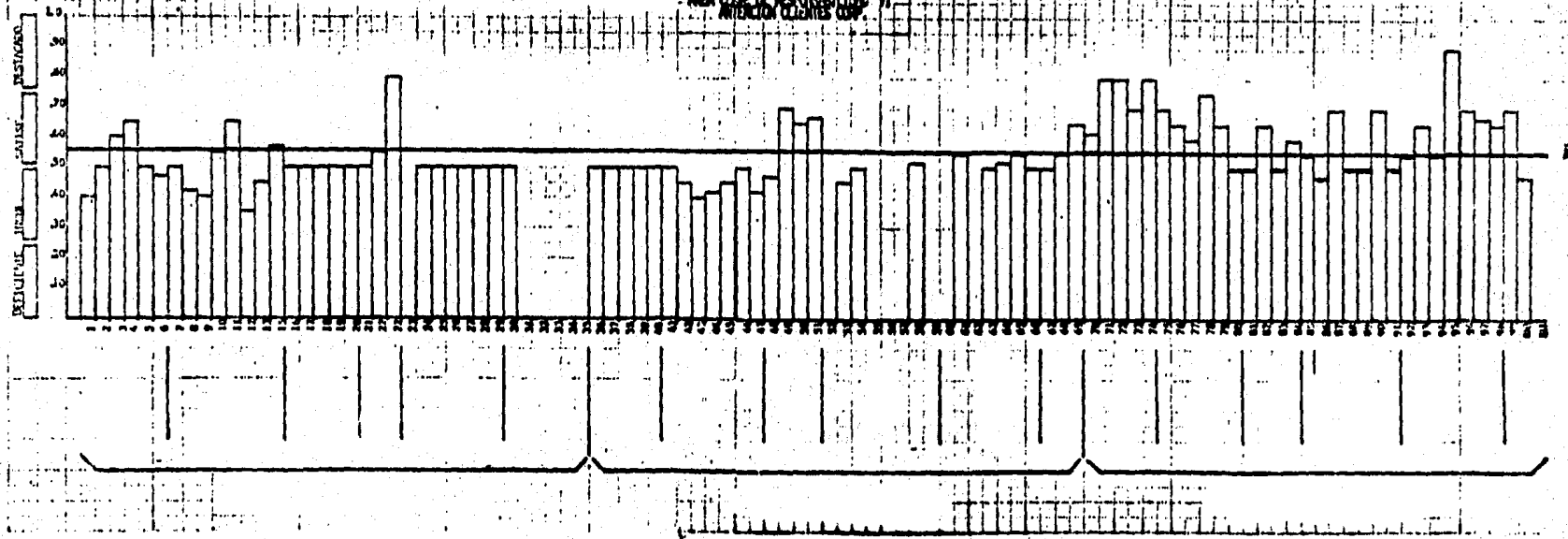


AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD Y SERVICIO

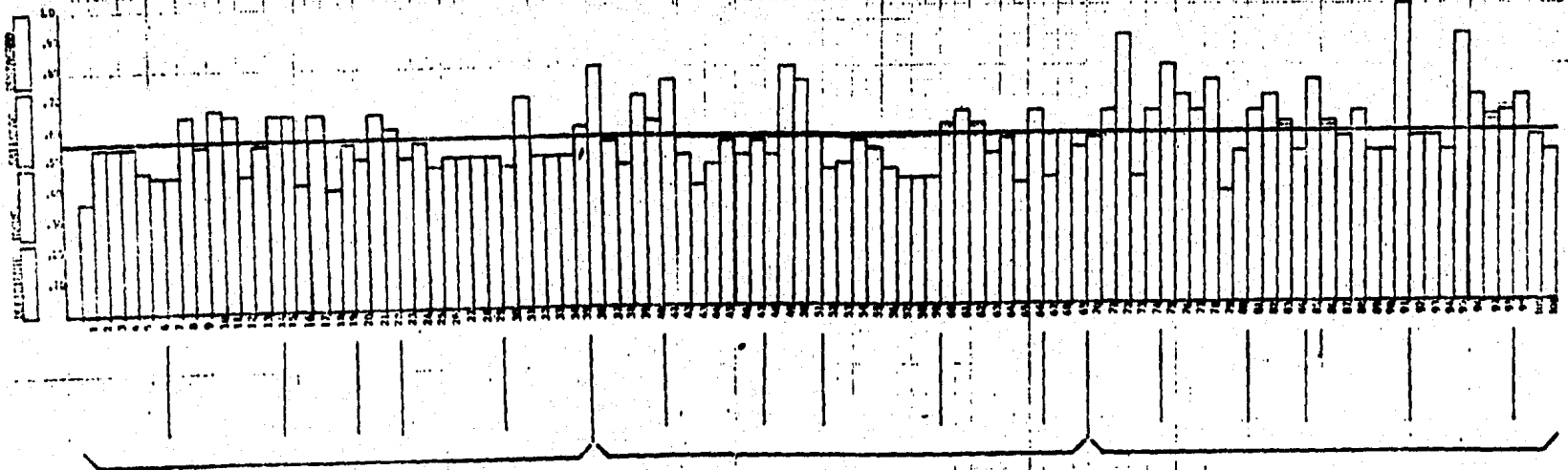
REVENUE INCOME



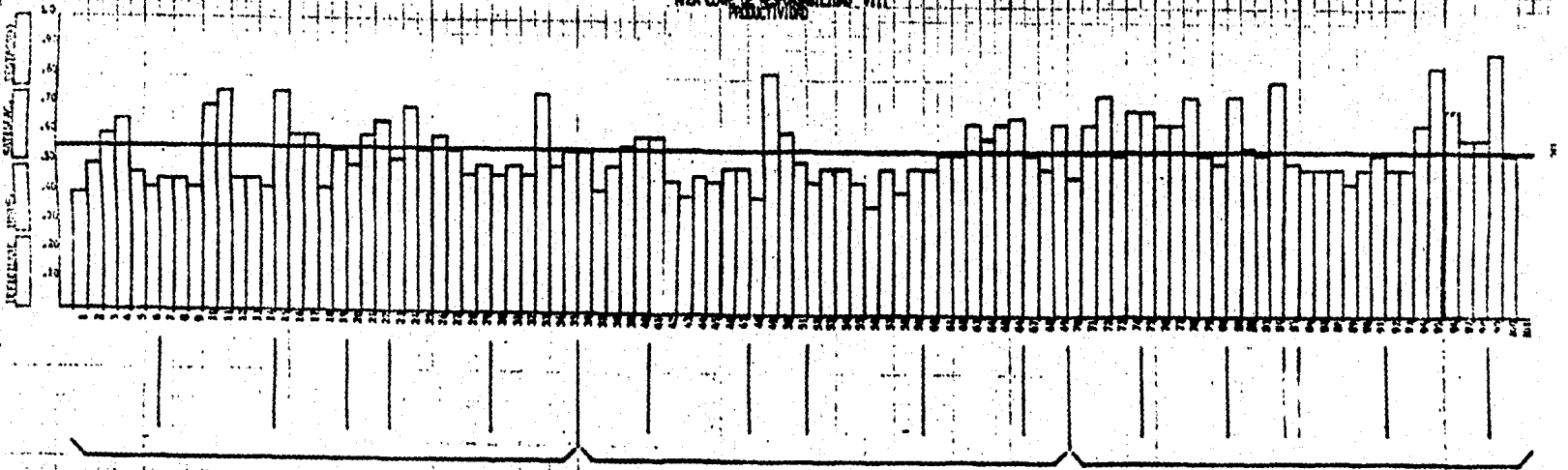
AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD
ATENCION COLABORADORES



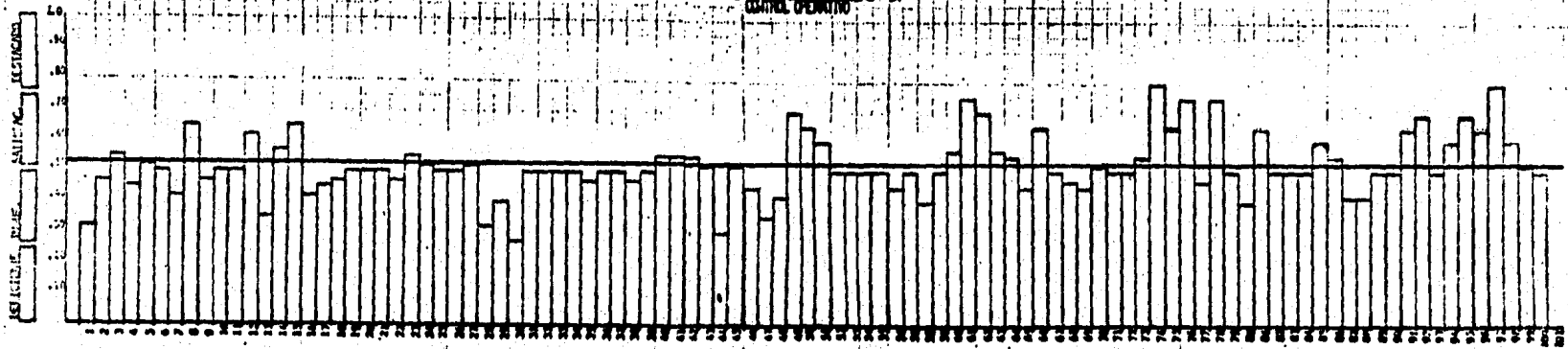
AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD VII
ADIC. AL TERCIO

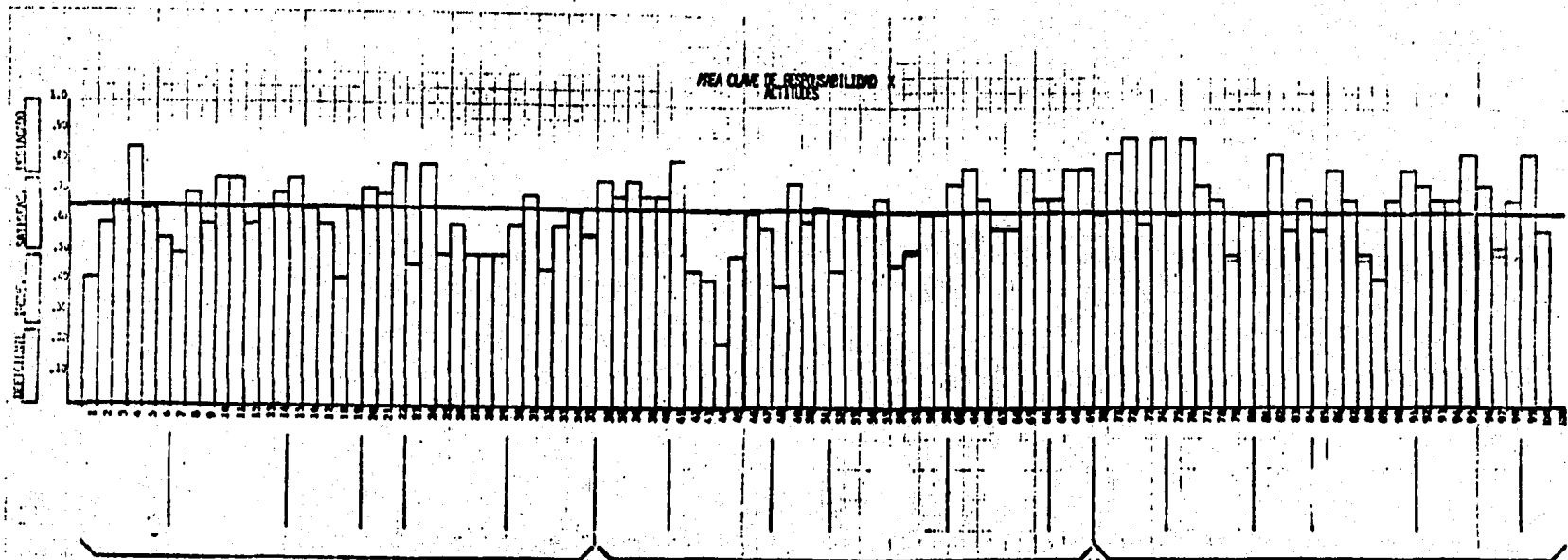


AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD VIII
PRODUCTIVOS

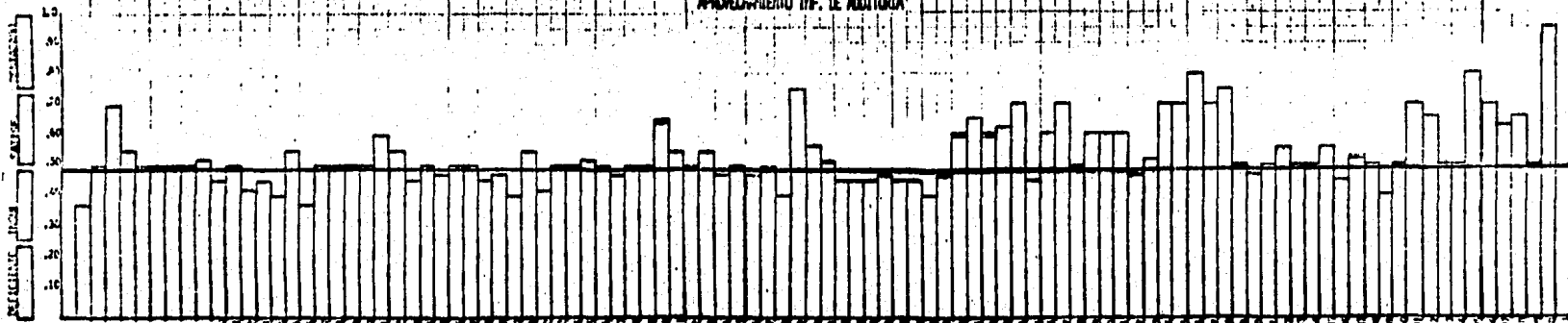


AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD IX
CONTROL OPERATIVO





ATA CLAVE DE RESPONSABILIDAD EN
PROCEDIMIENTO TIP. DE AUDITORIA

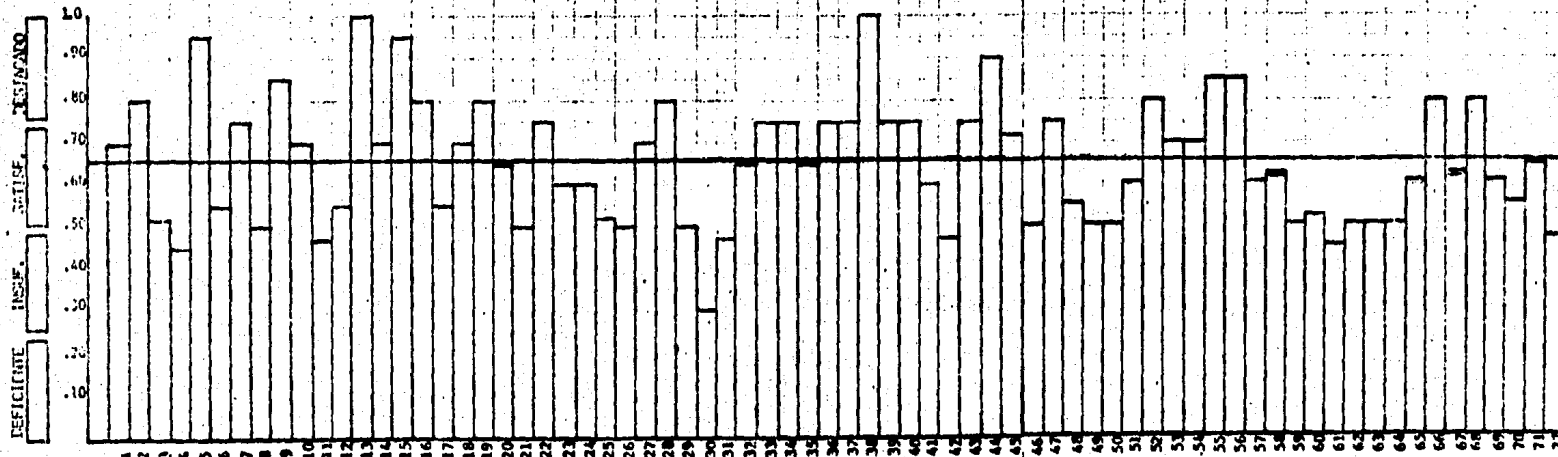


S U B G E R E N T E S 1 9 8 2

(Anexo 6)

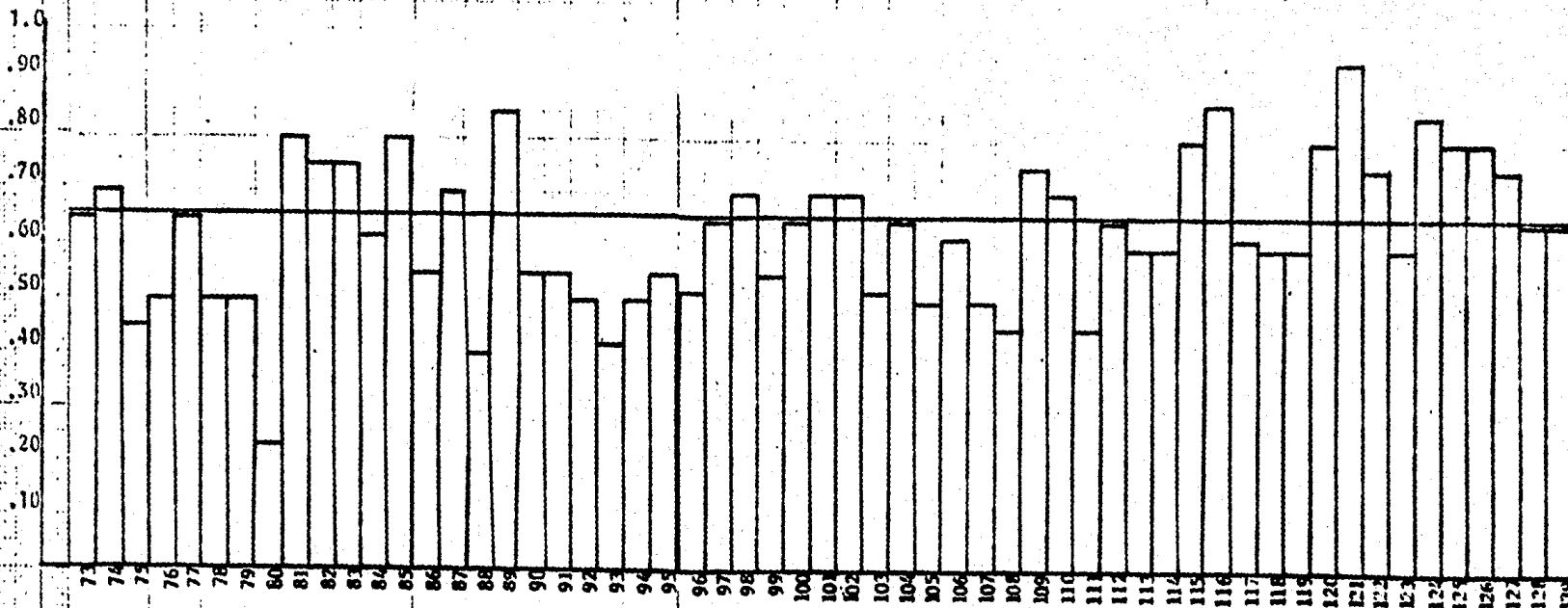
AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD 1

SERVICIO



AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD I

SERVICIO

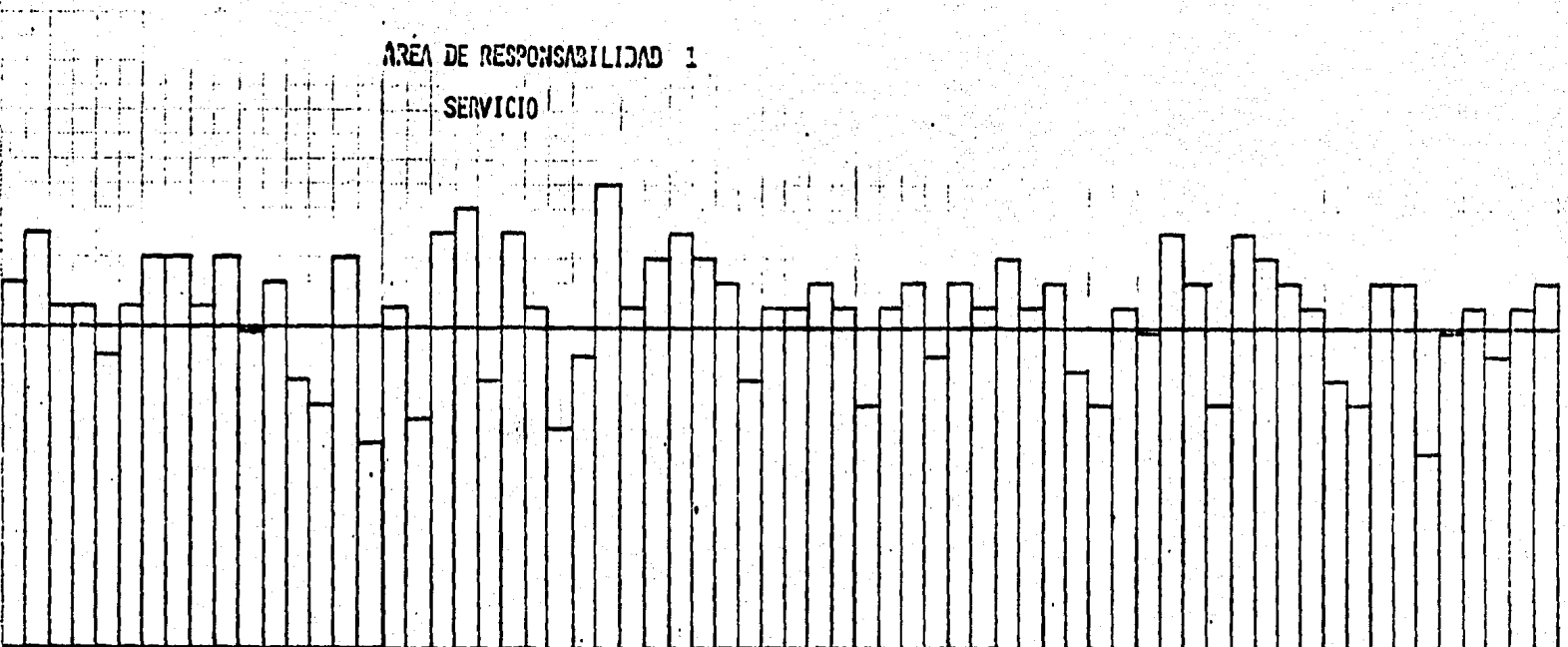


AREA DE RESPONSABILIDAD 1

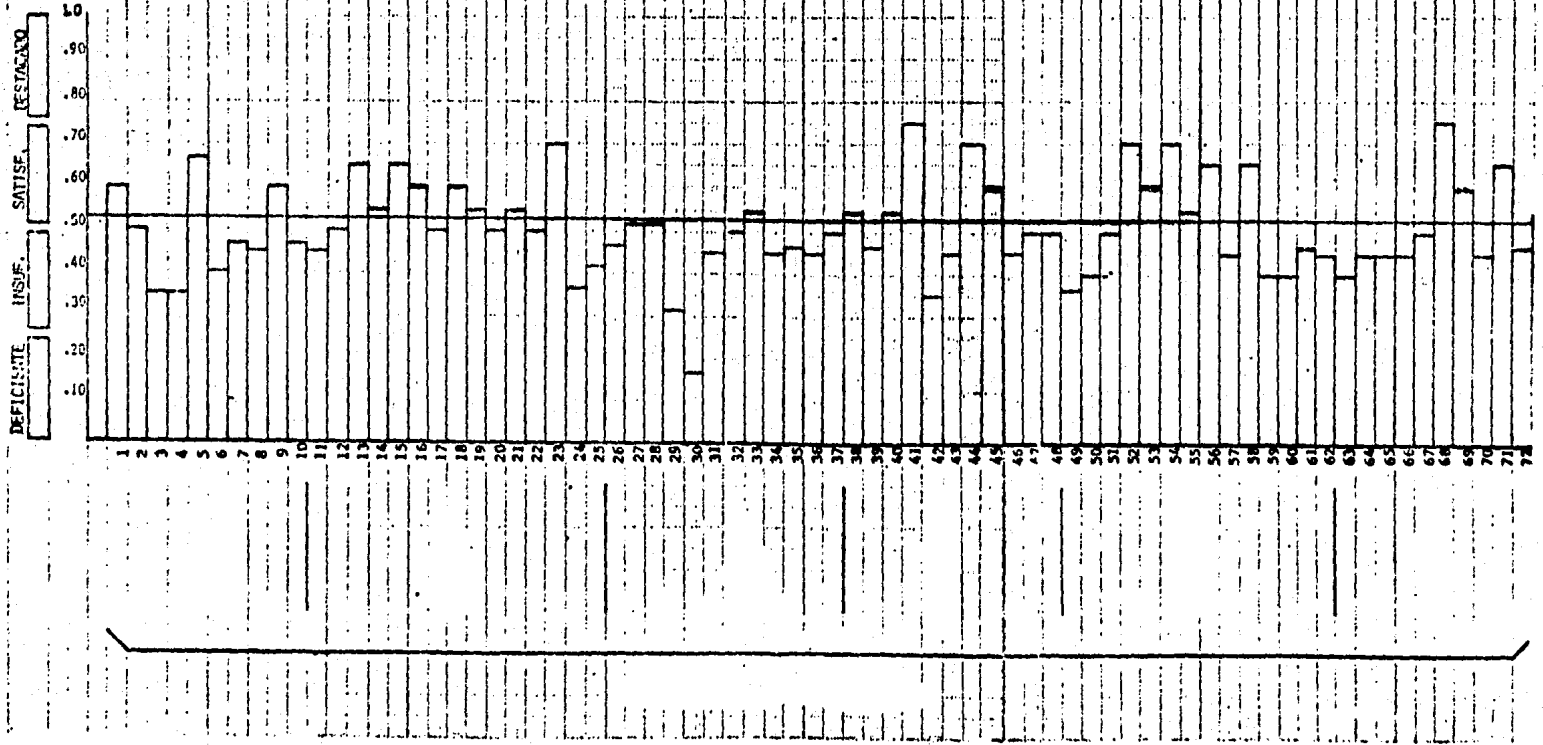
SERVICIO

1.0
.90
.80
.70
.60
.50
.40
.30
.20
.10

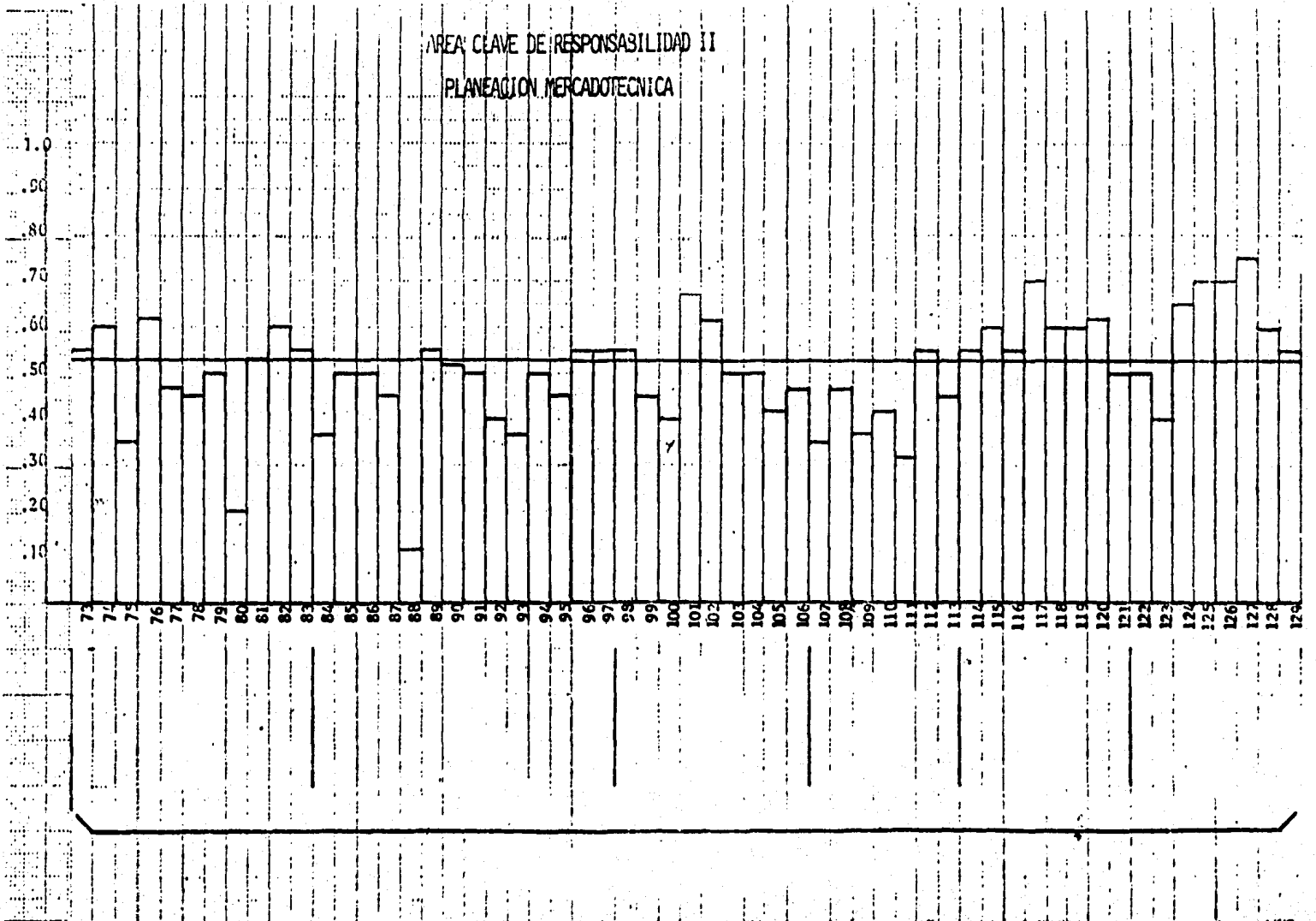
130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160 161 162 163 164 165 166 167 168 169 170 171 172 173 174 175 176 177 178 179 180 181 182 183 184 185 186 187 188 189 190 191 192 193 194 195



AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD III
 PLANEACION MERCADOTECNICA



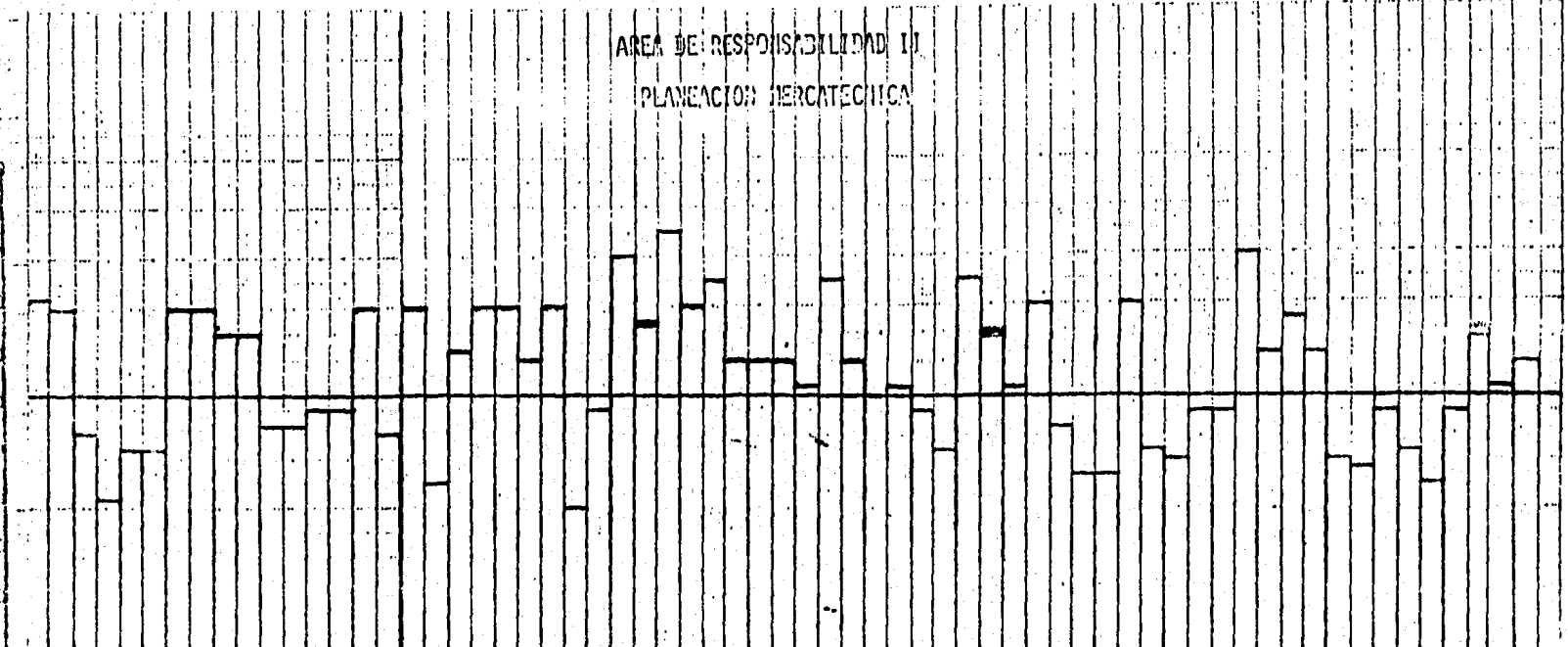
AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD II
 PLANEACION MERCADOTECNICA



AREA DE RESPONSABILIDAD III
 PLANEACION MERCATECHICA

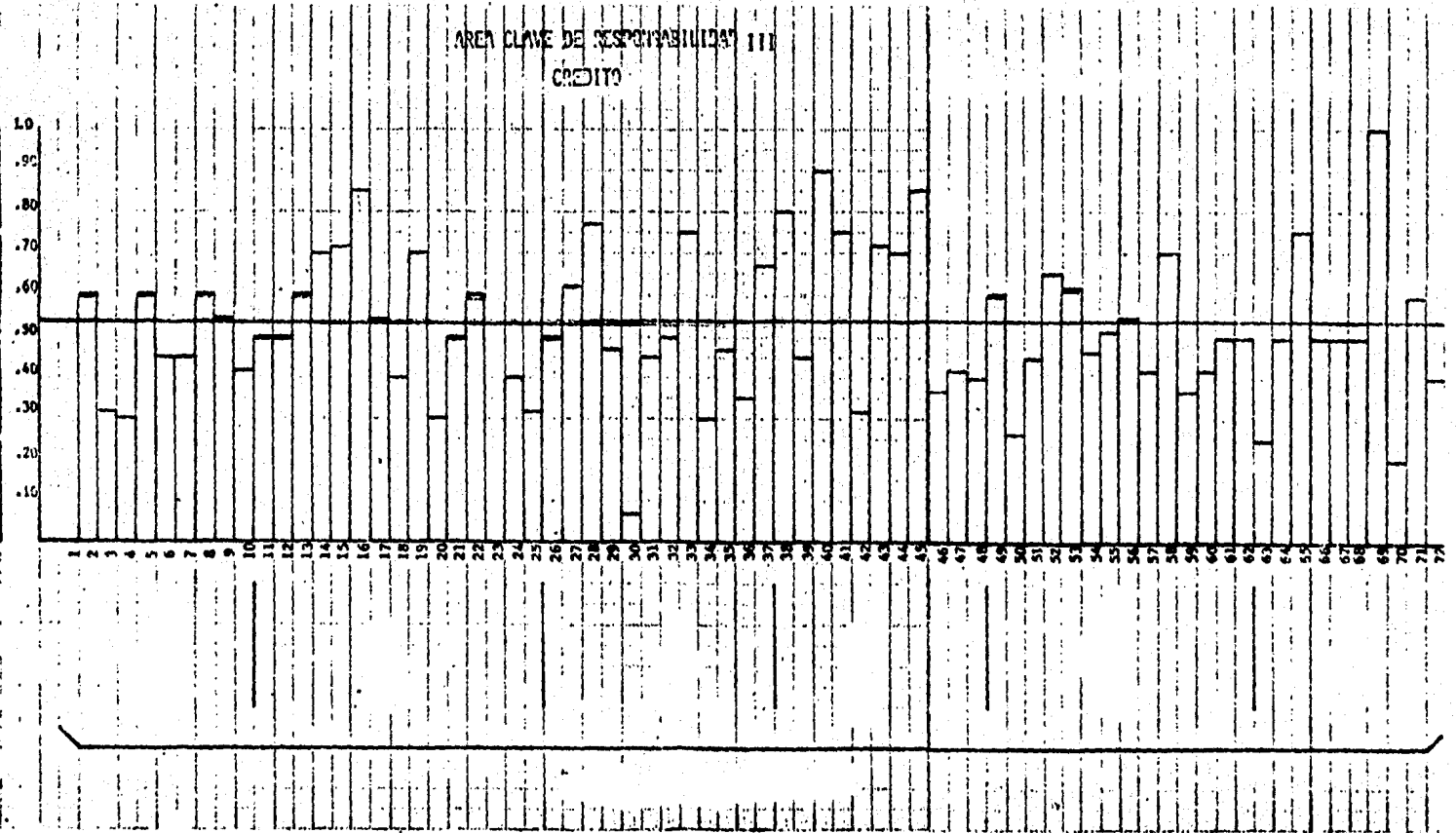
1.0
 .90
 .80
 .70
 .60
 .50
 .40
 .30
 .20
 .10

130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160 161 162 163 164 165 166 167 168 169 170 171 172 173 174 175 176 177 178 179 180 181 182 183 184 185 186 187 188 189 190 191 192 193 194 195



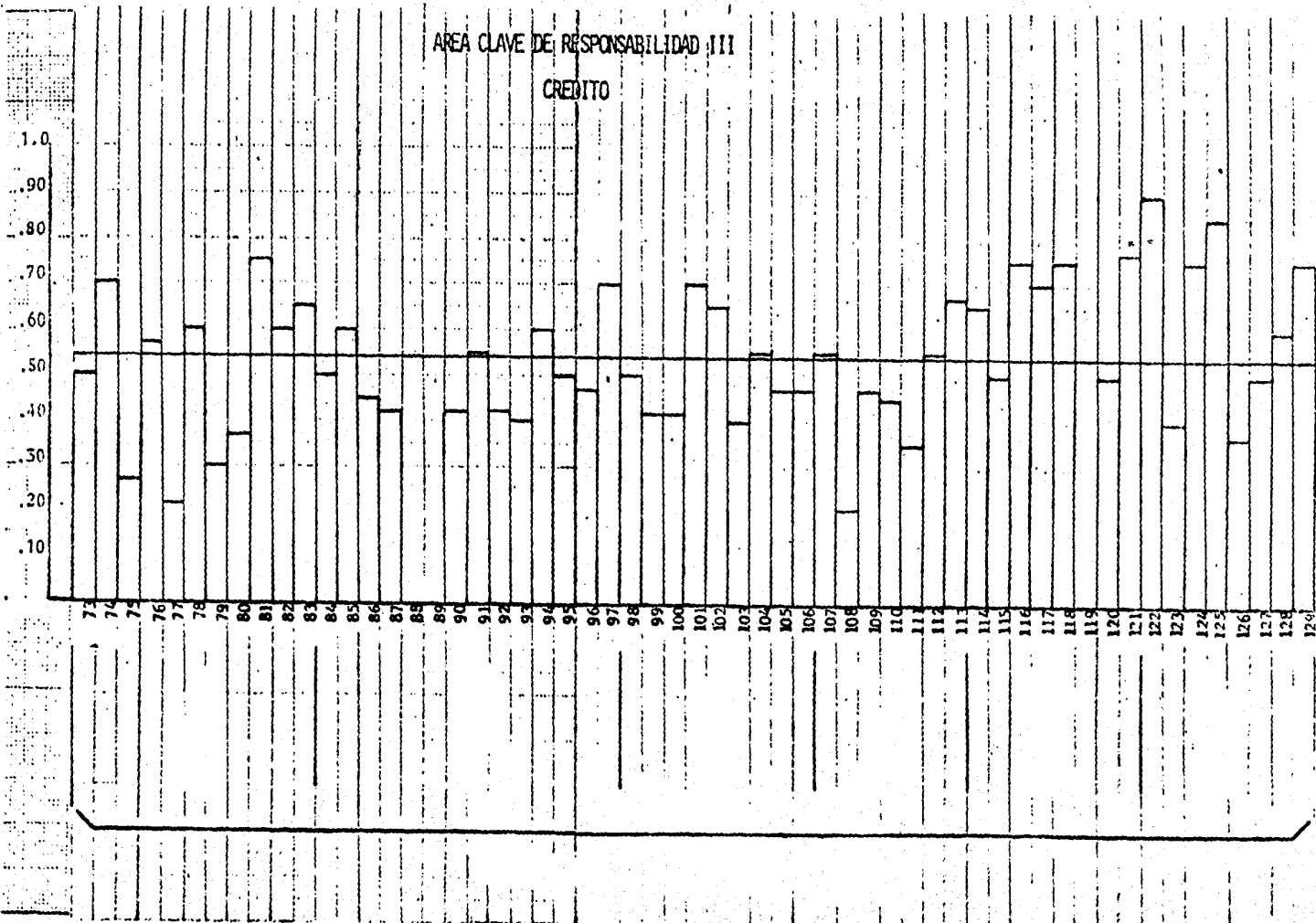
AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD III
CREDITO

DEFICIENTE INSUF. SATISF. DESTACADO



AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD III

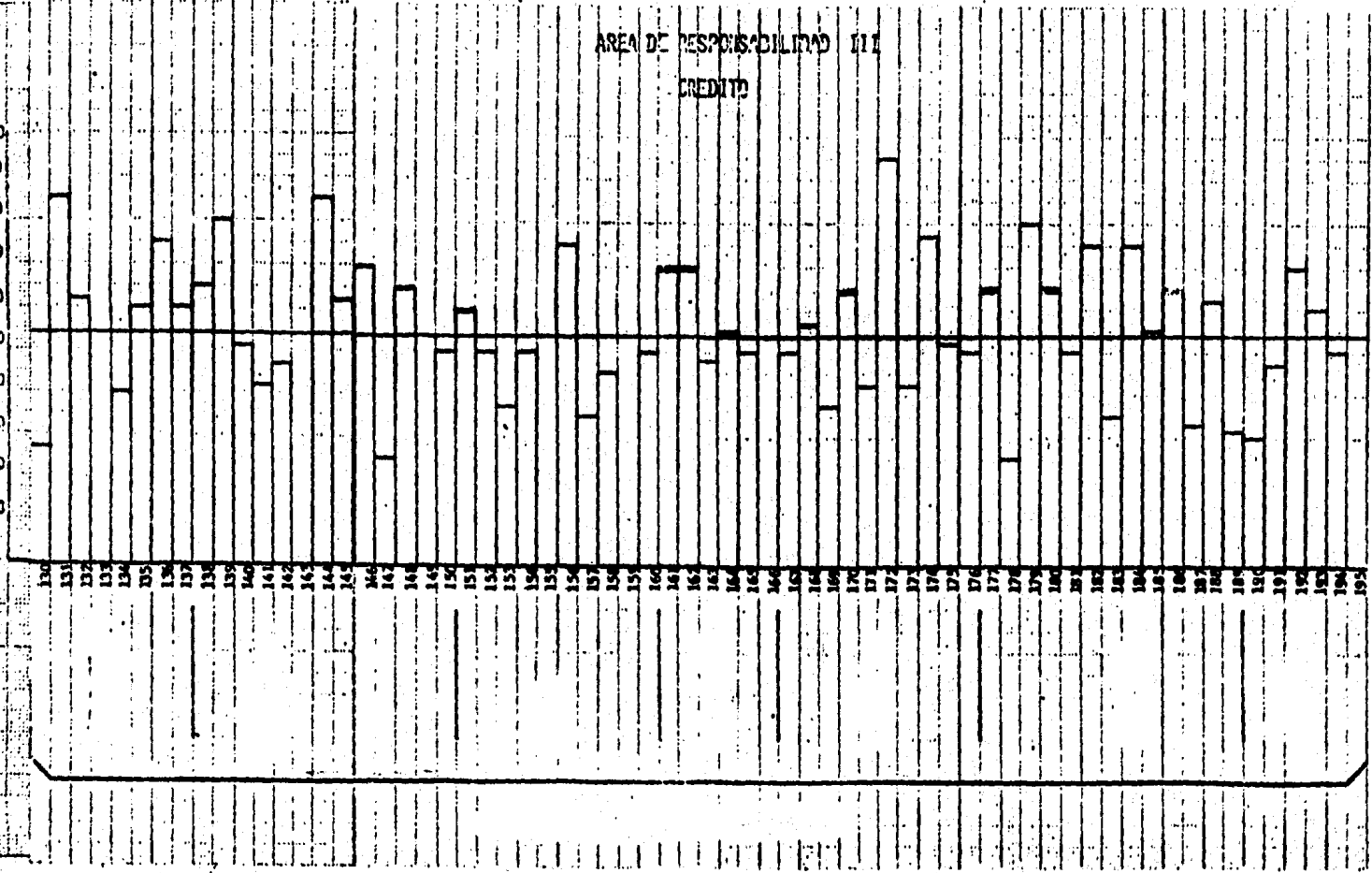
CREDITO



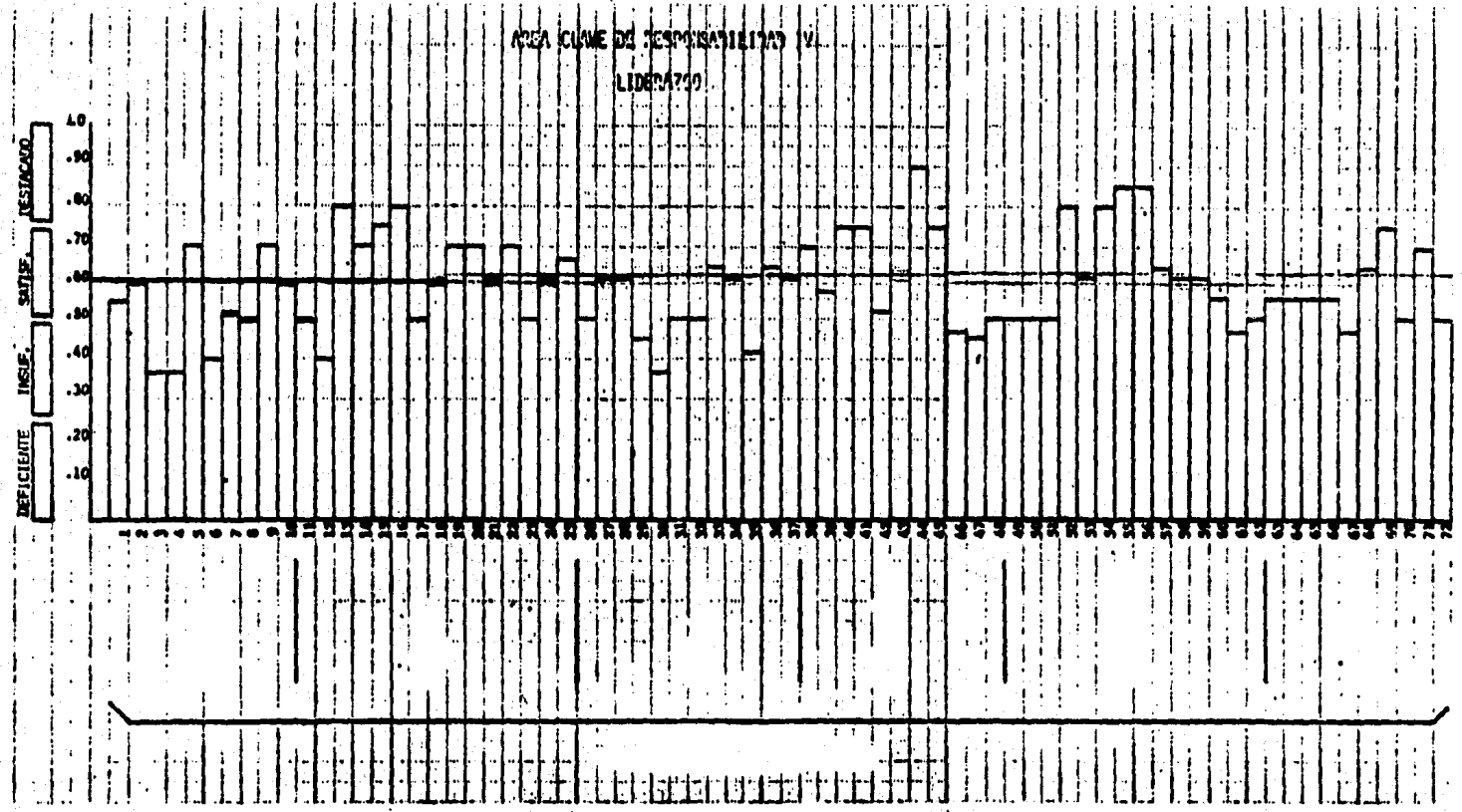
AREA DE RESPONSABILIDAD III
CREDITO

1.0
.90
.80
.70
.60
.50
.40
.30
.20
.10

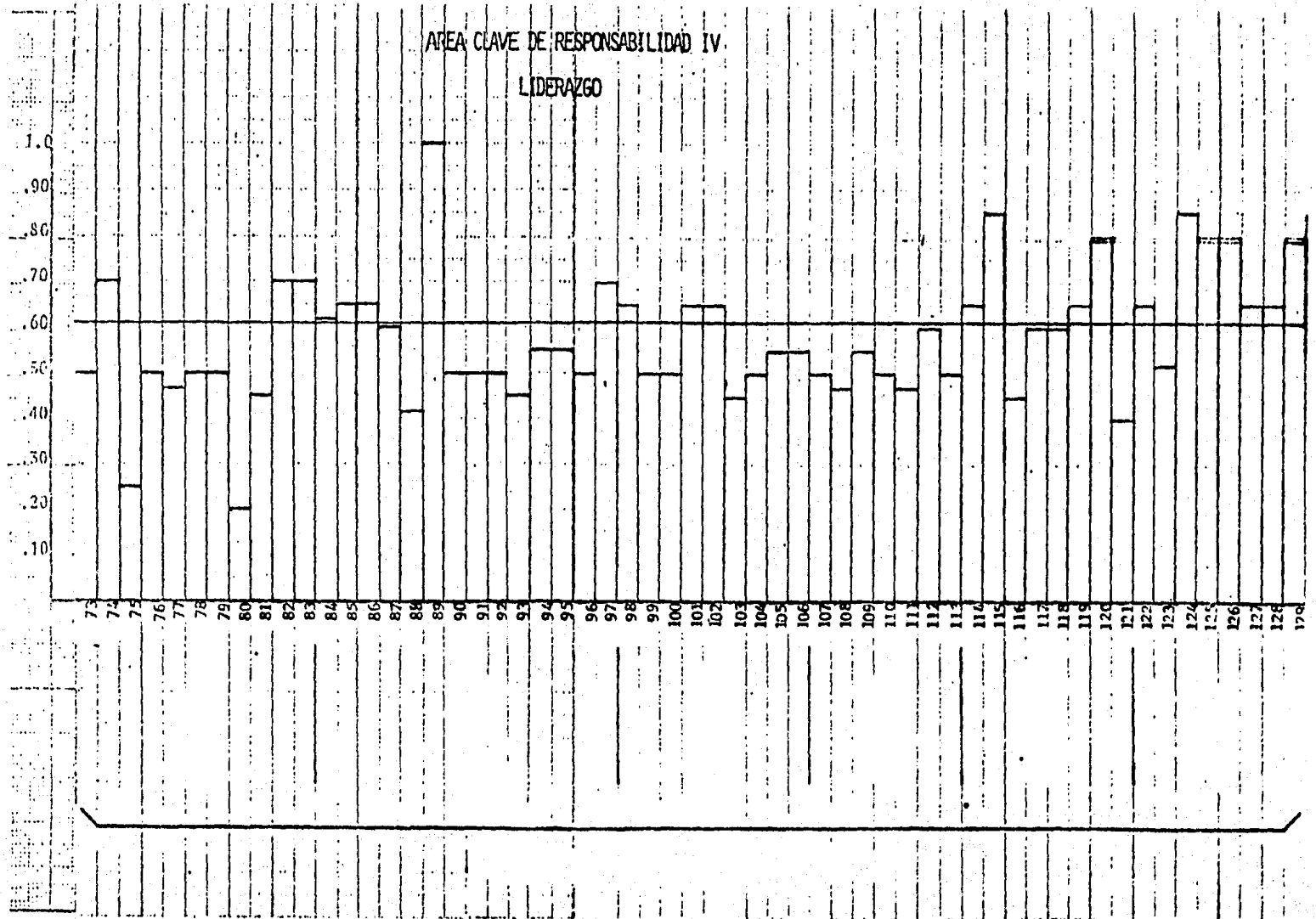
130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160 161 162 163 164 165 166 167 168 169 170 171 172 173 174 175 176 177 178 179 180 181 182 183 184 185 186 187 188 189 190 191 192 193 194 195



AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD IV
 LIDERAZGO

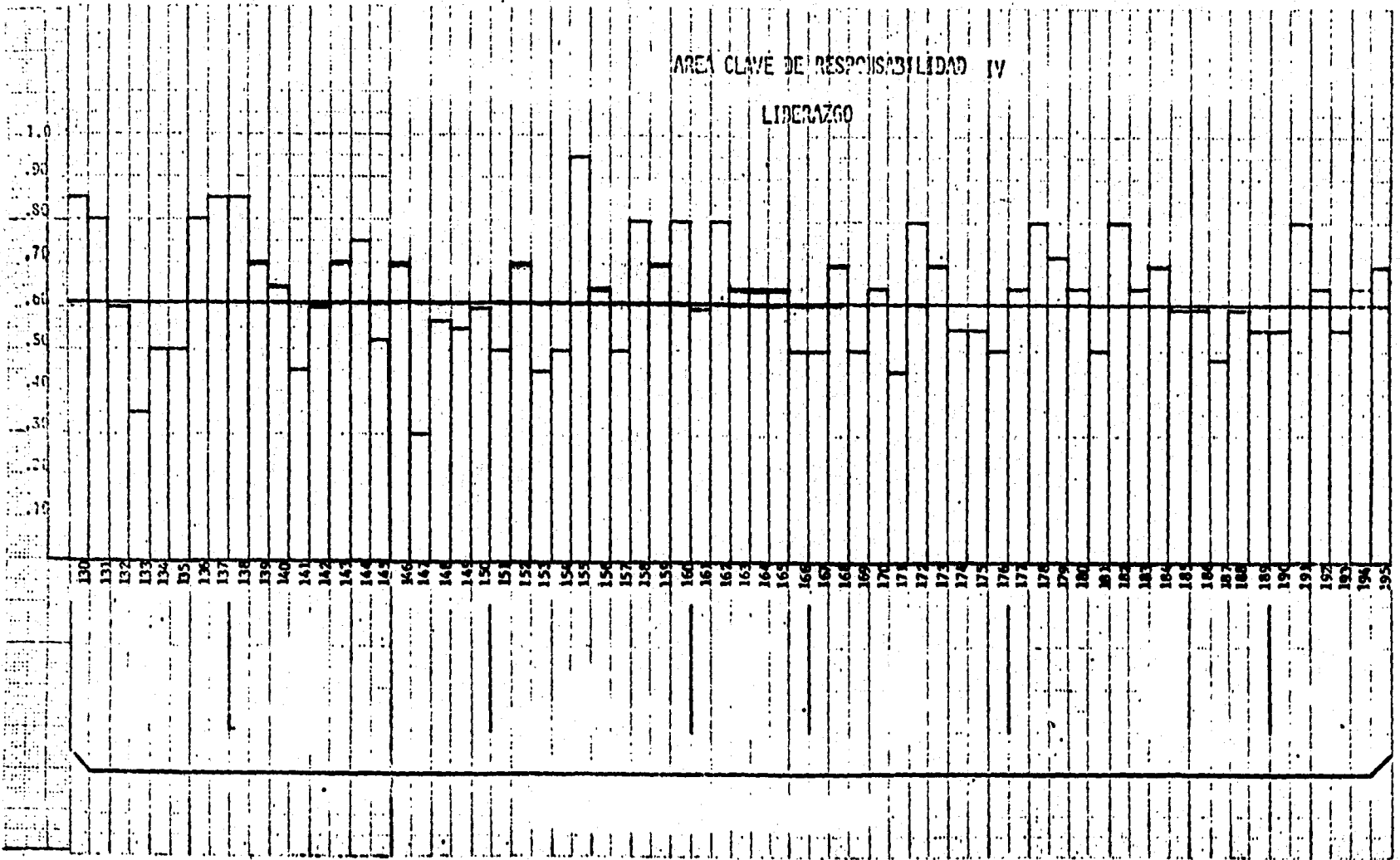


AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD IV.
LIDERAZGO

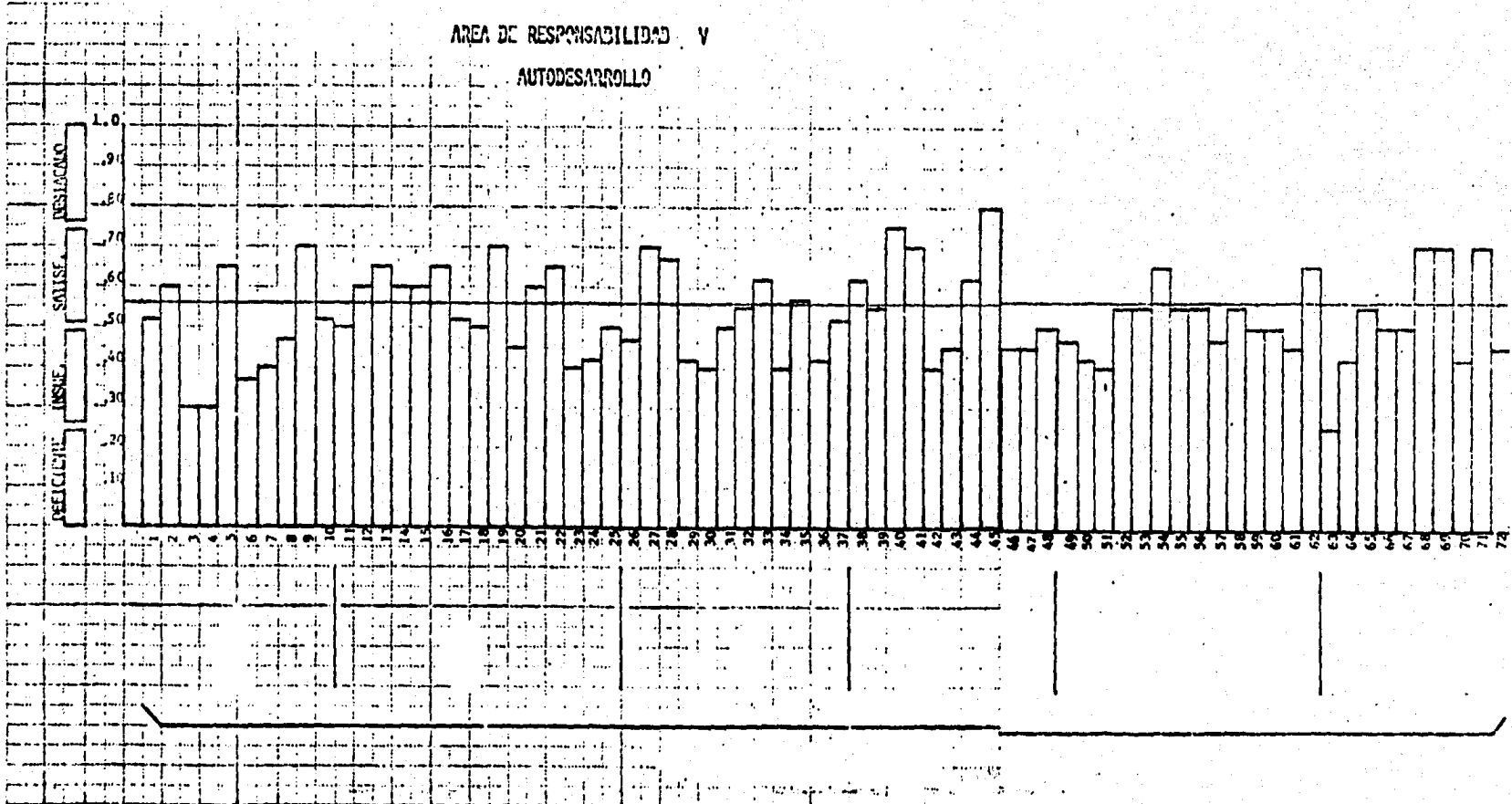


AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD IV

LIDERAZGO

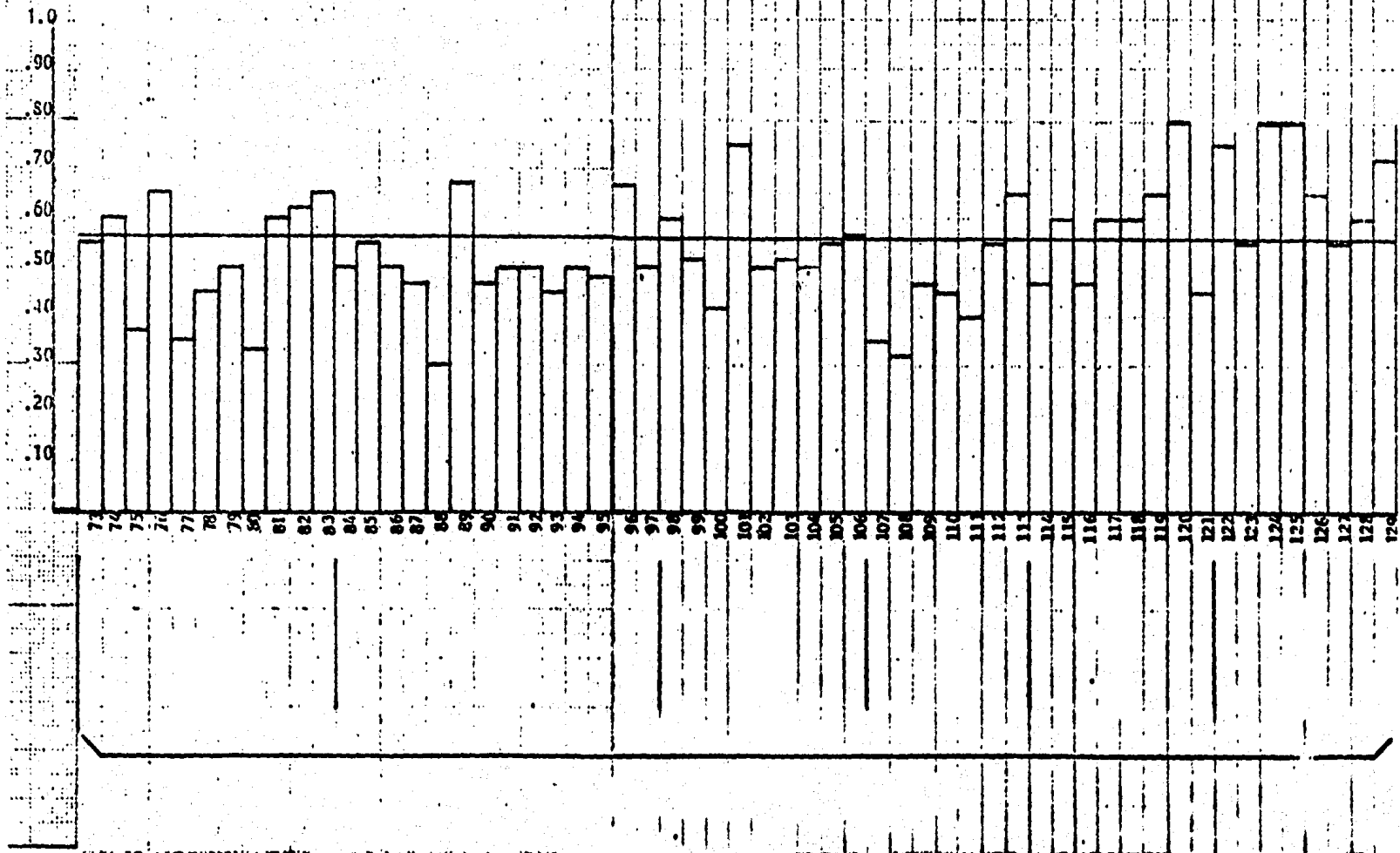


AREA DE RESPONSABILIDAD V
 AUTODESARROLLO



AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD V

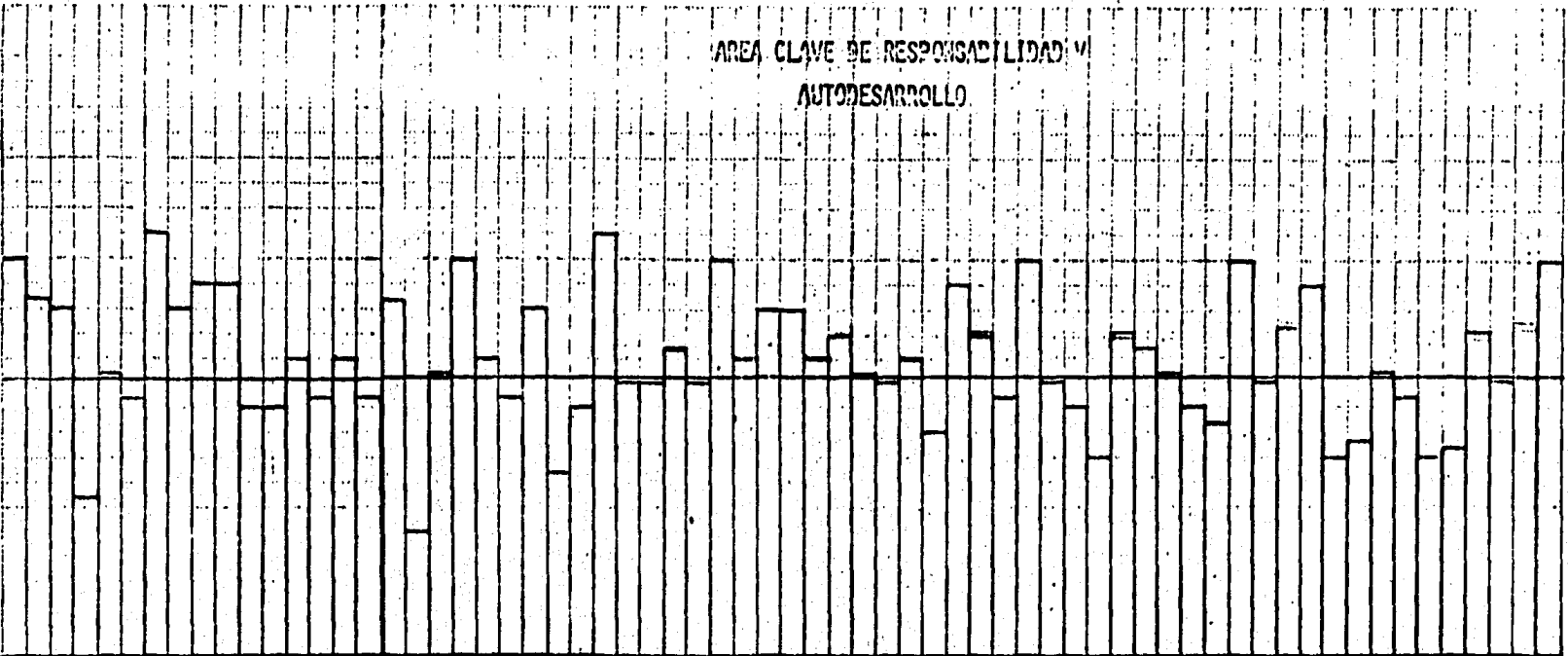
AUTODESARROLLO



AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD VI
AUTODESARROLLO

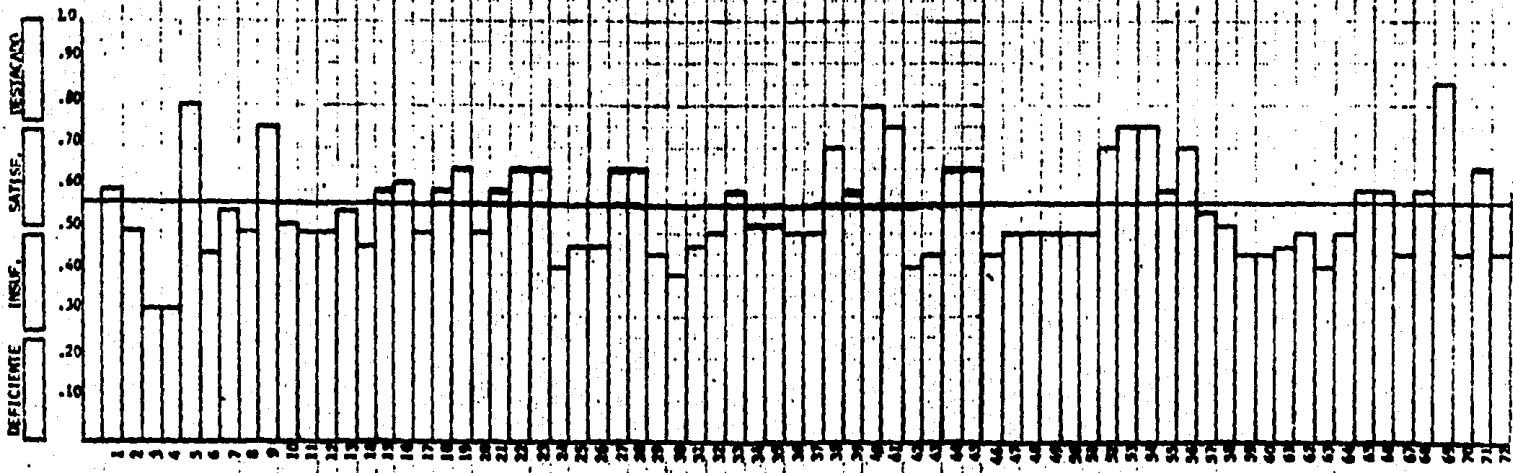
1.0
.90
.80
.70
.60
.50
.40
.30
.20
.10

130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160 161 162 163 164 165 166 167 168 169 170 171 172 173 174 175 176 177 178 179 180 181 182 183 184 185 186 187 188 189 190 191 192 193 194 195



AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD VI

PRODUCTIVIDAD

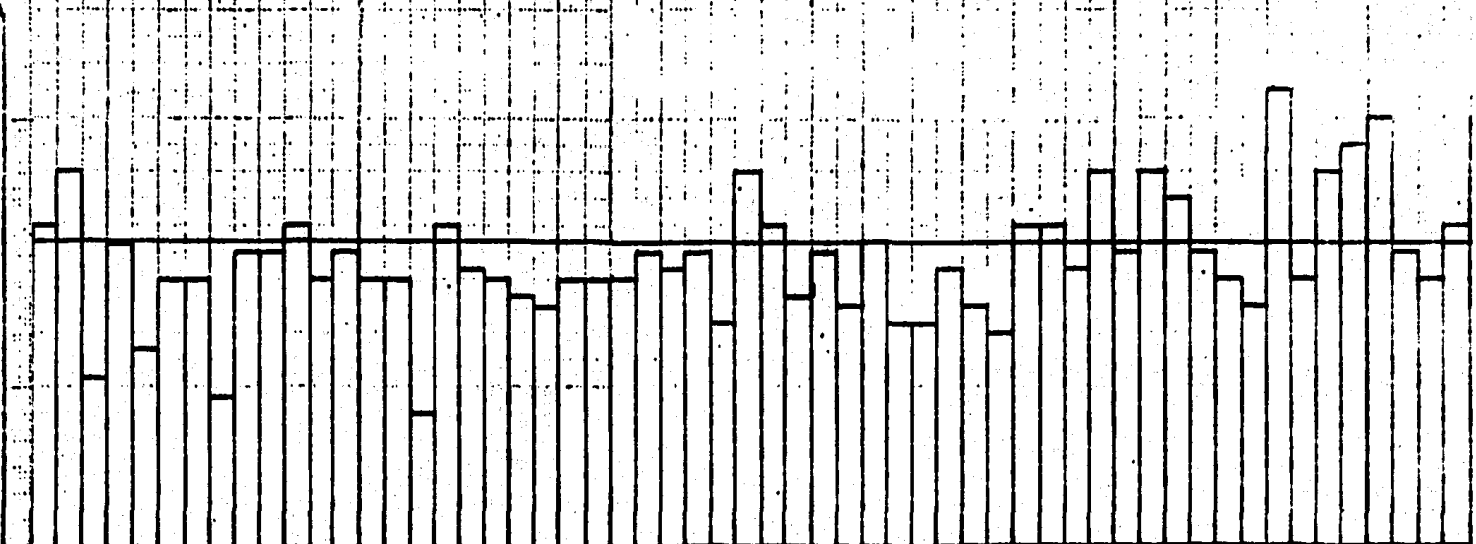


AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD VI

PRODUCTIVIDAD

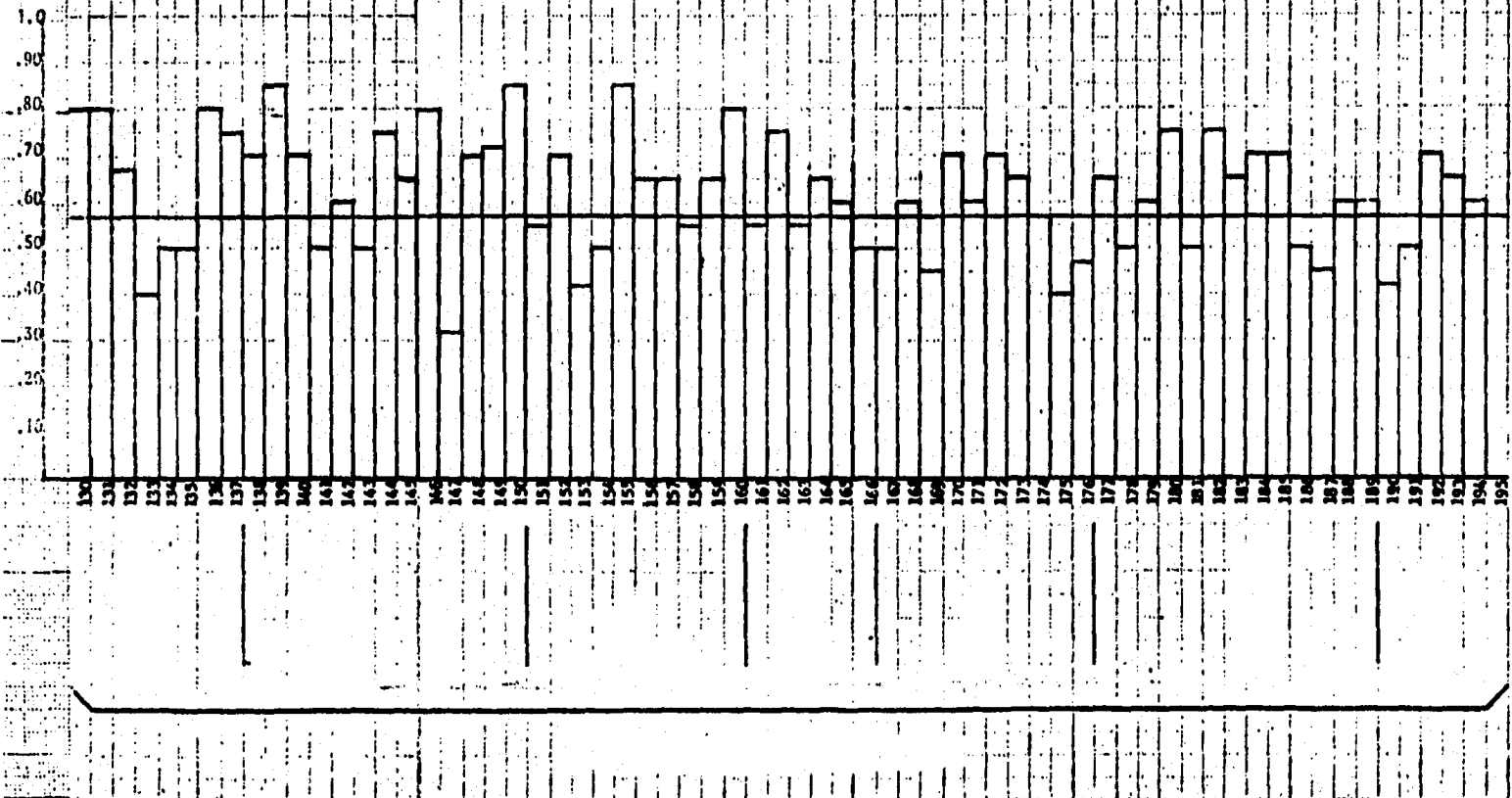
1.0
0.90
0.80
0.70
0.60
0.50
0.40
0.30
0.20
0.10

71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100 101 102 103 104 105 106 107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129

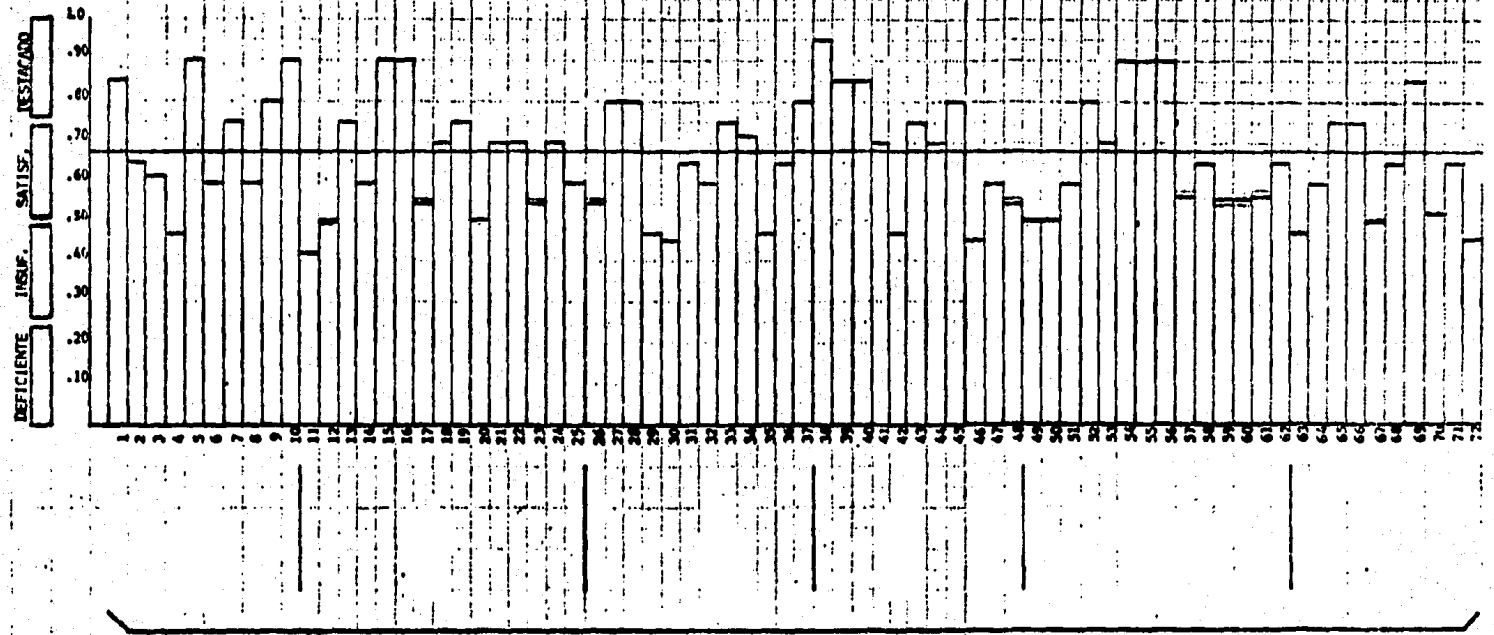


AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD VI

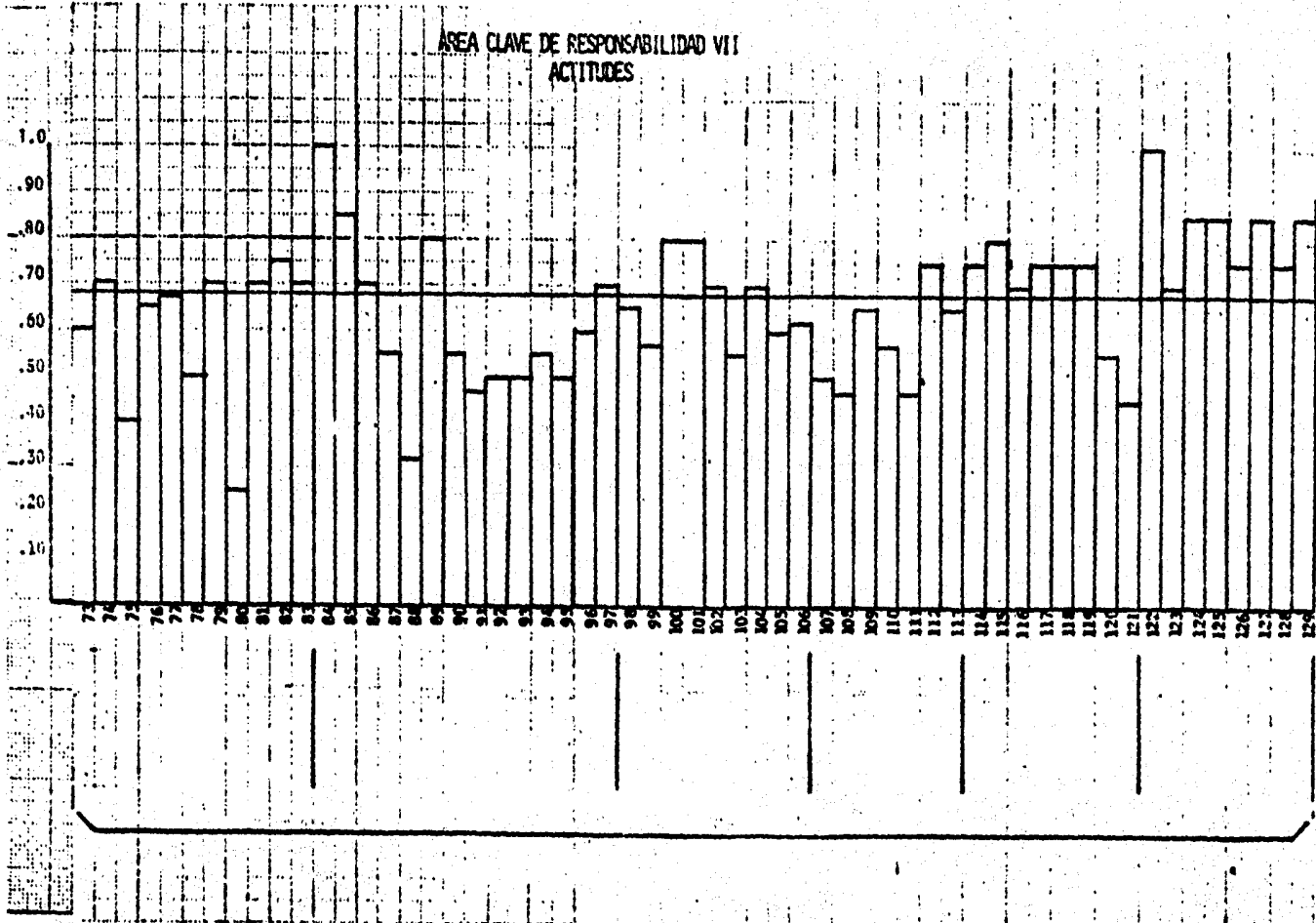
PRODUCTIVIDAD



AREA DE RESPONSABILIDAD VII
ACTITUDES

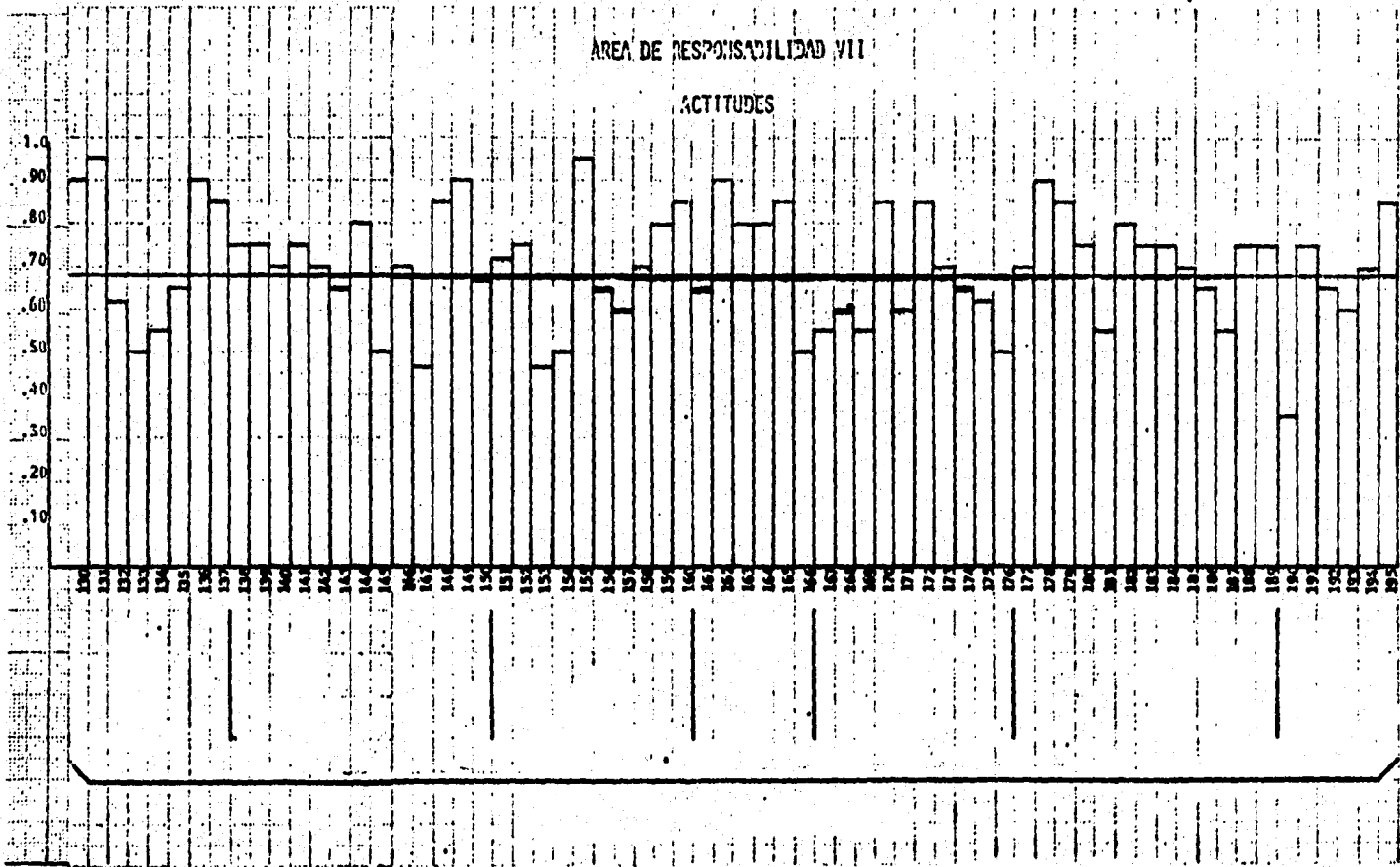


AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD VII
ACTITUDES



AREA DE RESPONSABILIDAD VII

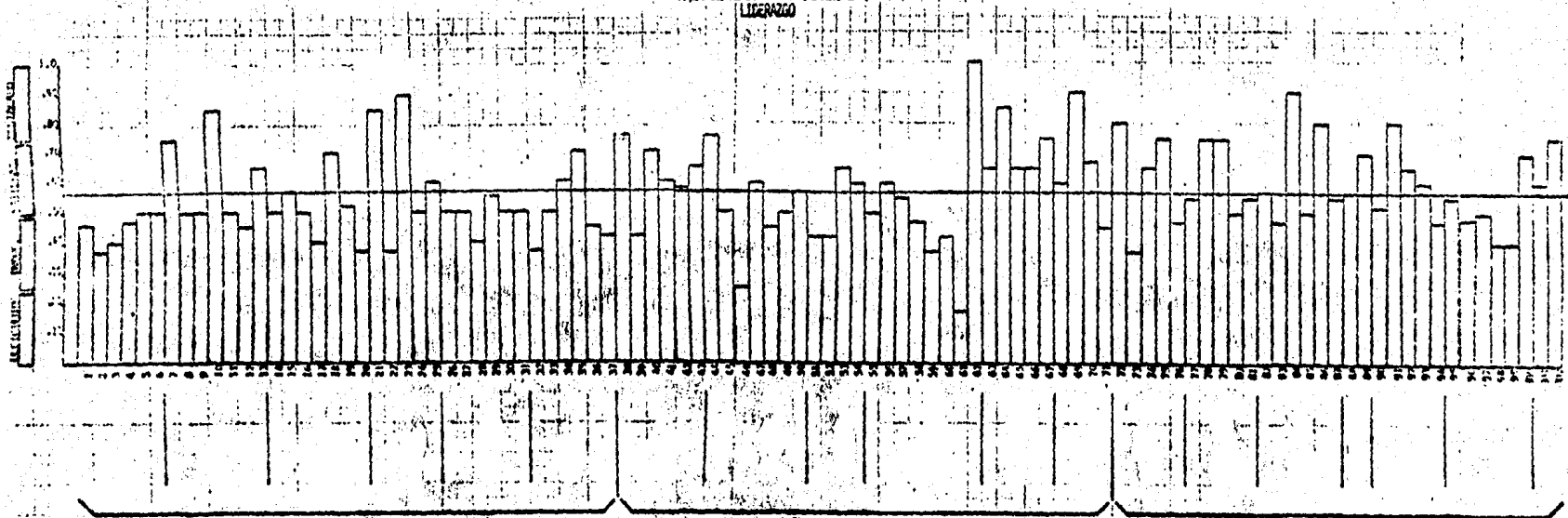
ACTITUDES



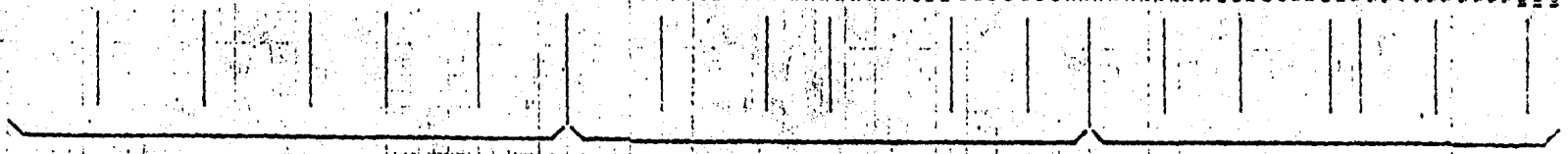
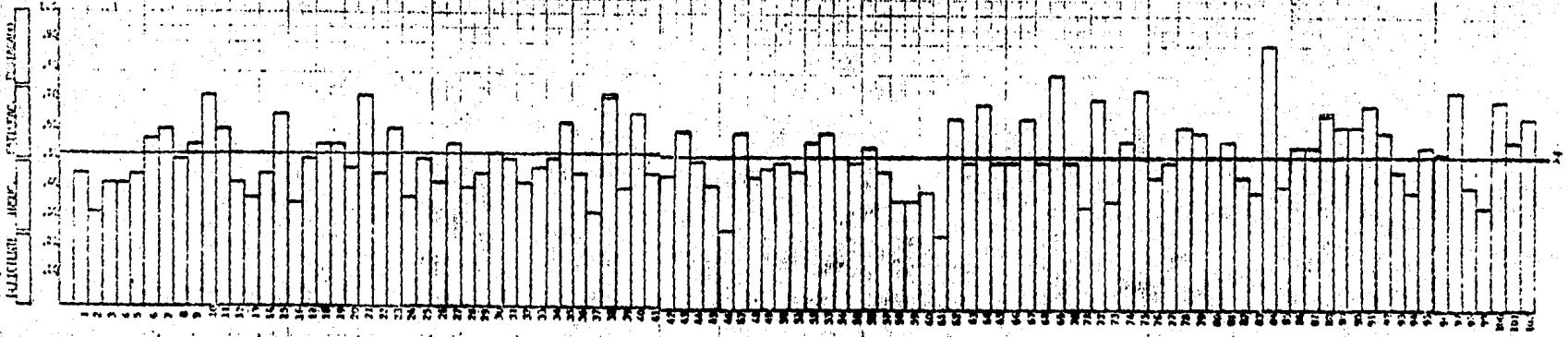
C O N T R A L O R E S 1 9 8 2

(Anexo 7)

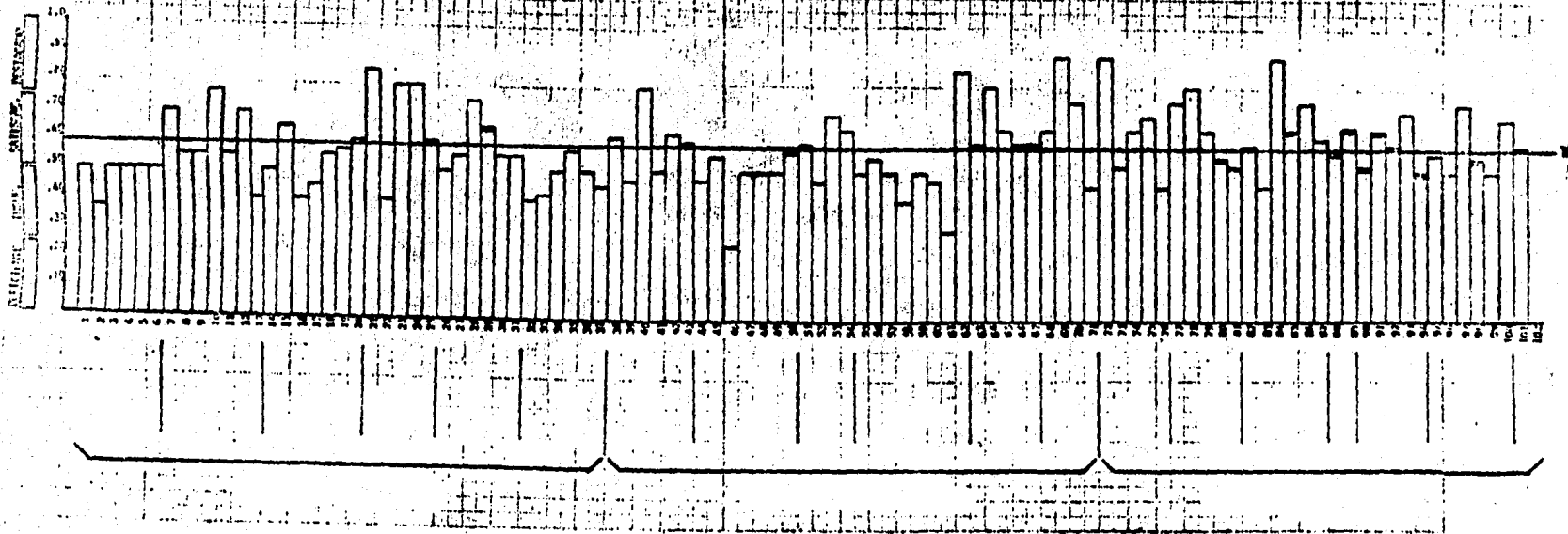
AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD I
LIDERAZGO



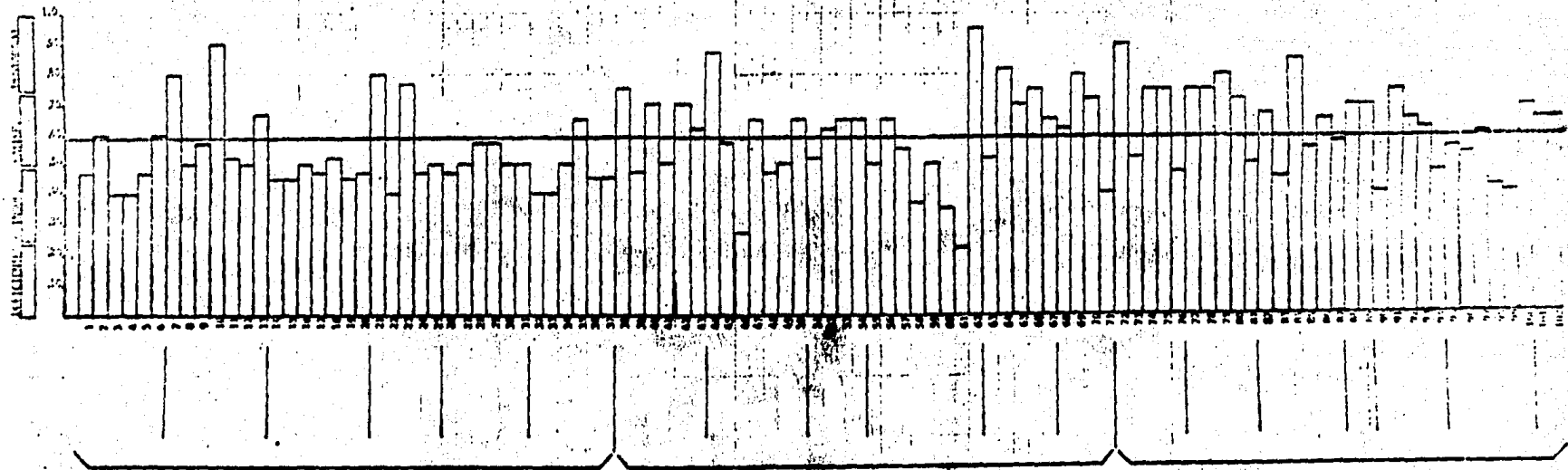
AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD 11
AUTODESARROLLO



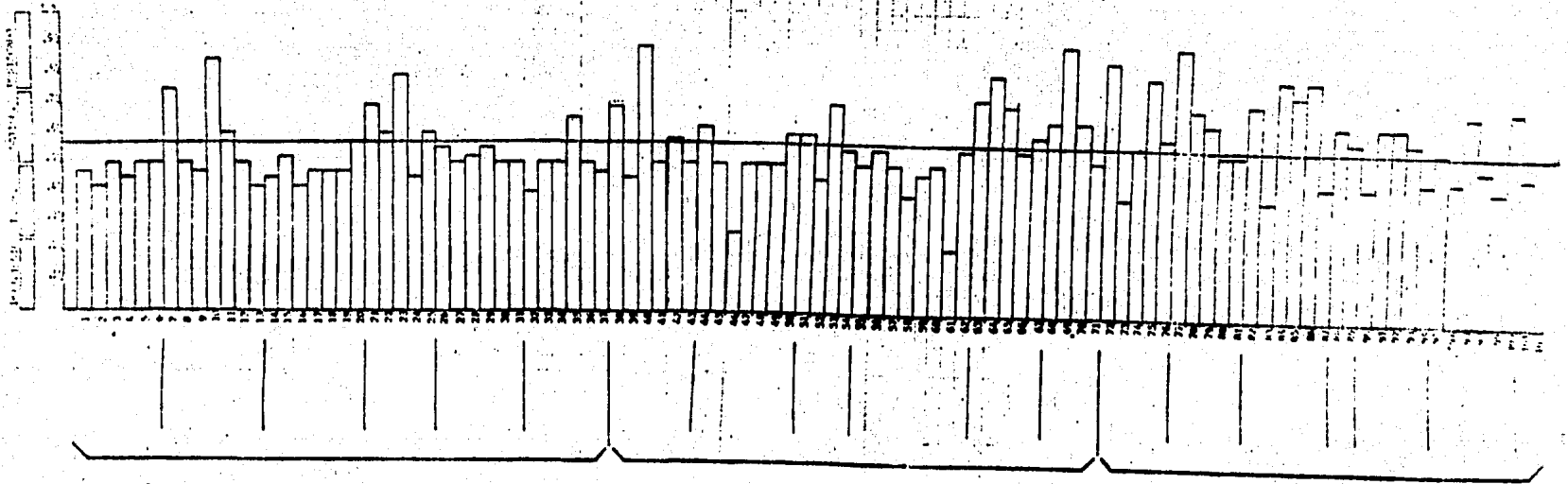
AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD III
SERVICIO



AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD IV
ADMN. REC. HIPICOS



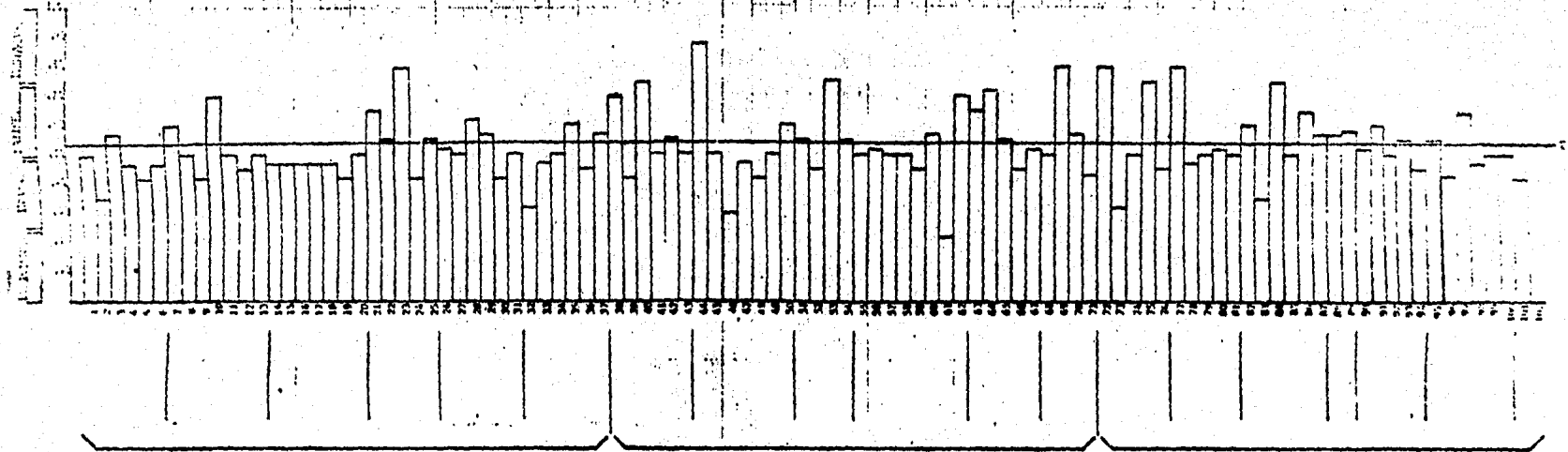
AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD V
PRODUCTIVIDAD



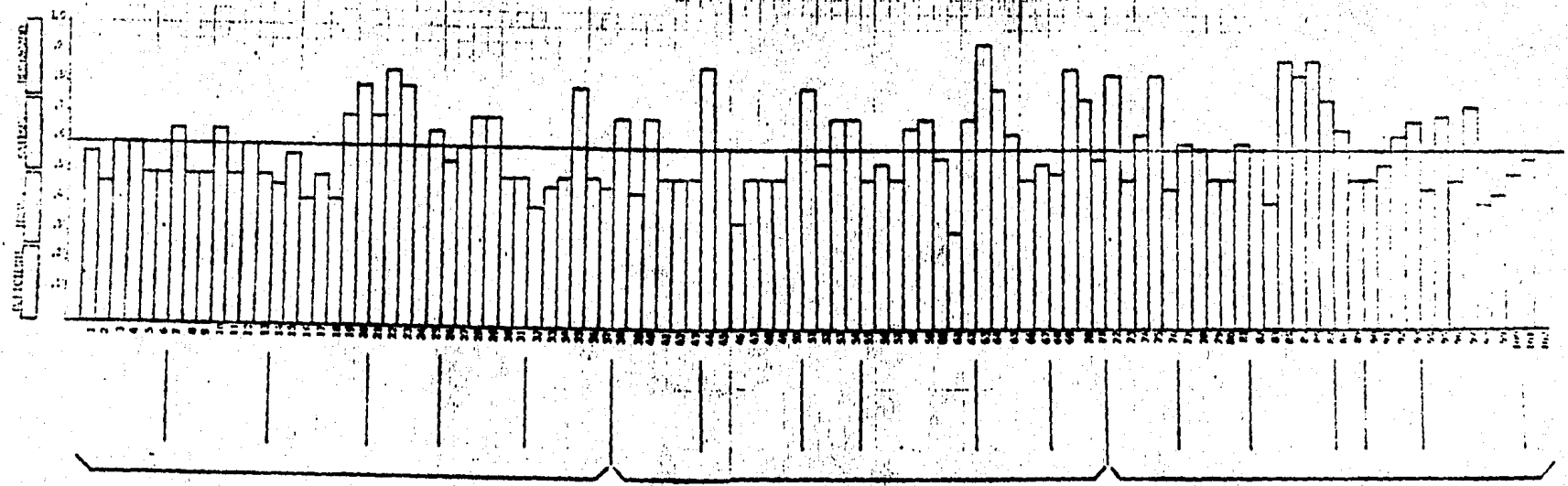
AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD VI
CONTROL CONTABLE



AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD VII
CONTROL OPERATIVO



ÁREA DE RESPONSABILIDAD VIII
SERVIDIO



1974

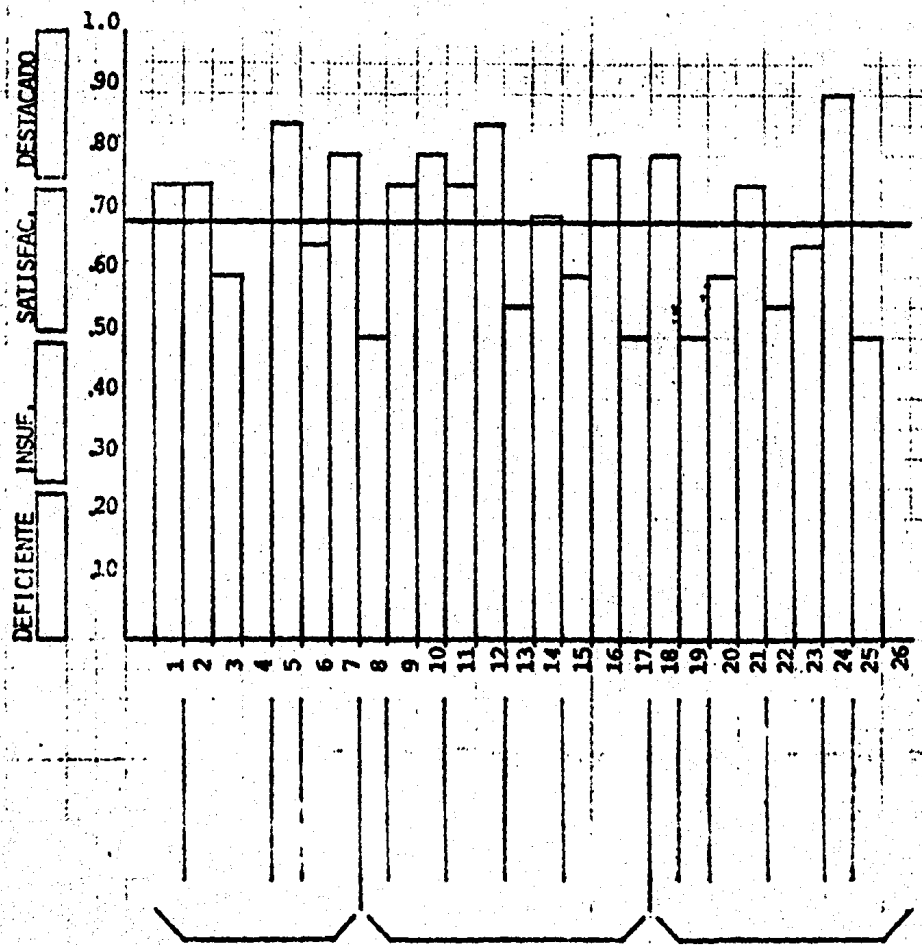
AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD IX
ACTITUDES



EJECUTIVOS DE CUENTA 1982

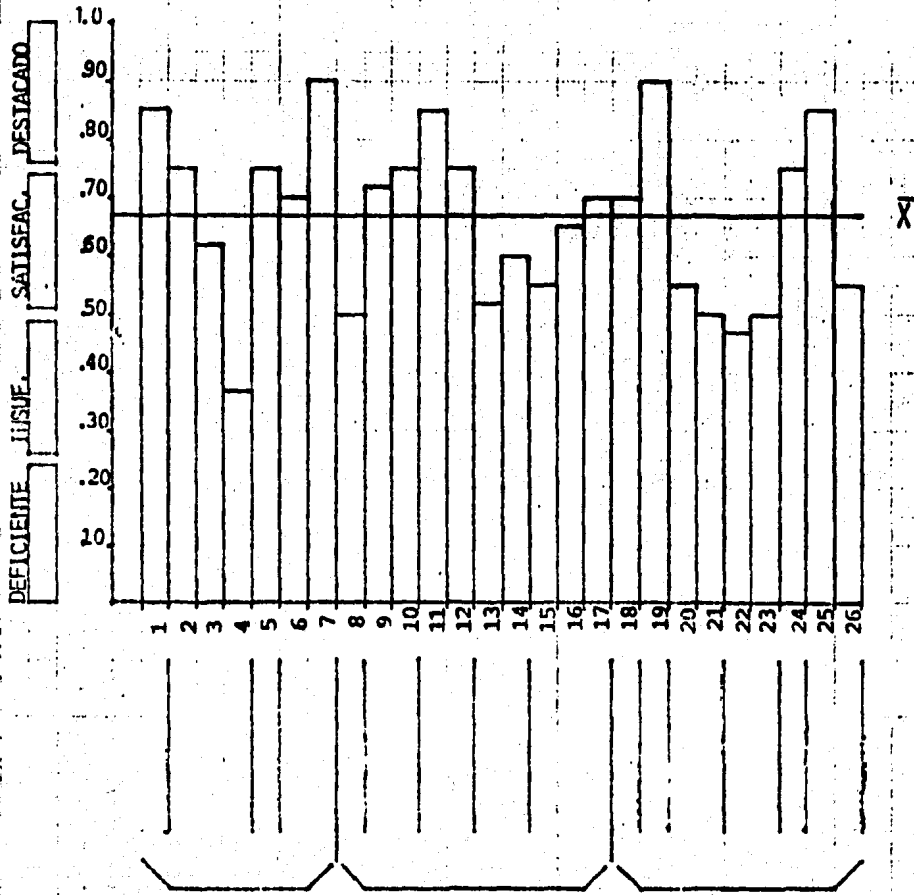
(Anexo 8)

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD I
CREDITO



AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD : II

DESARROLLO DE NEGOCIOS



AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD III

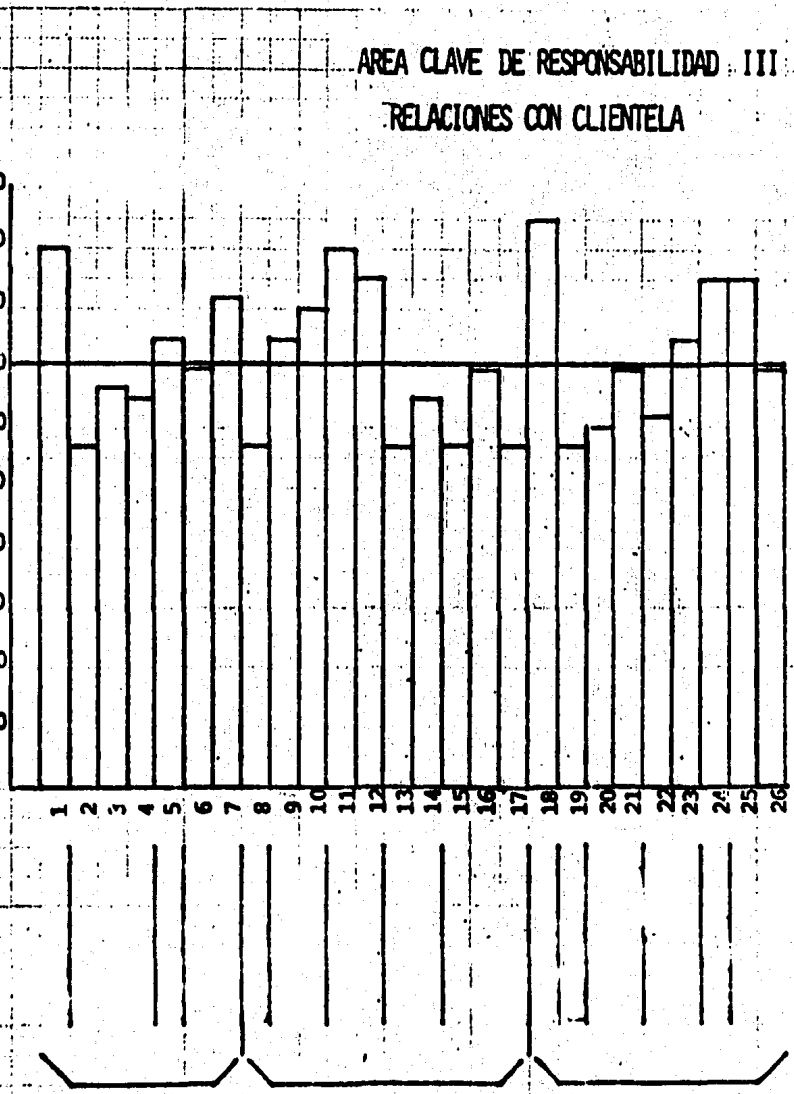
RELACIONES CON CLIENTELA

DEFICIENTE
INSUF.
SATISEAC.
DESTACADO

1.0
.90
.80
.70
.60
.50
.40
.30
.20
.10

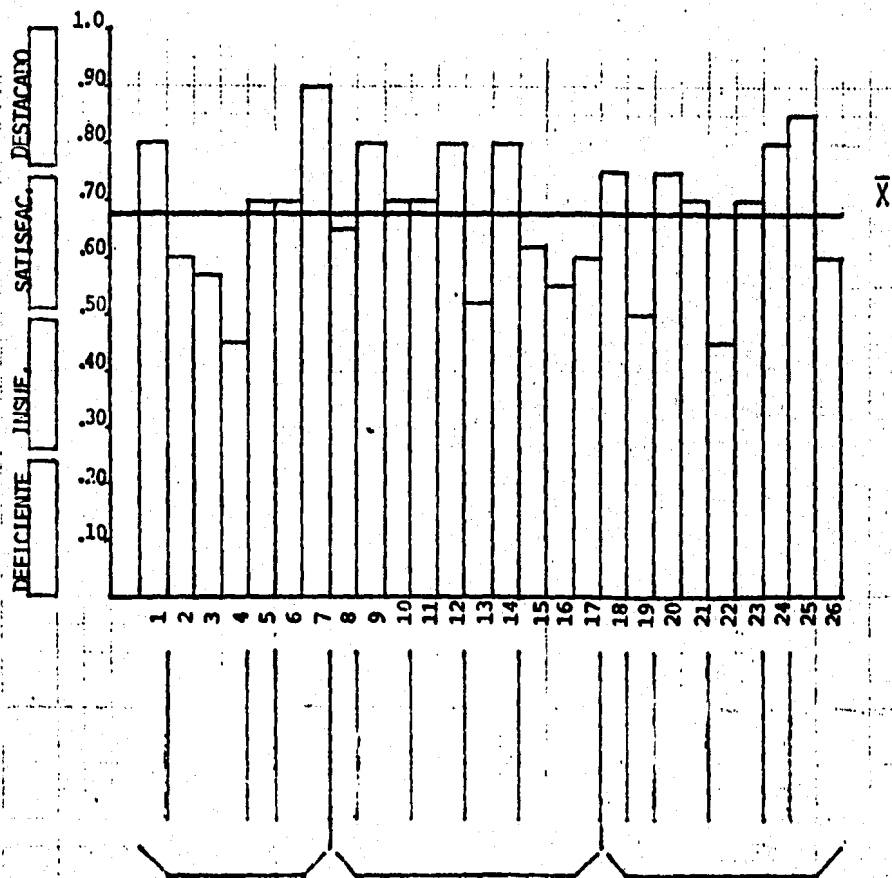
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26

\bar{x}



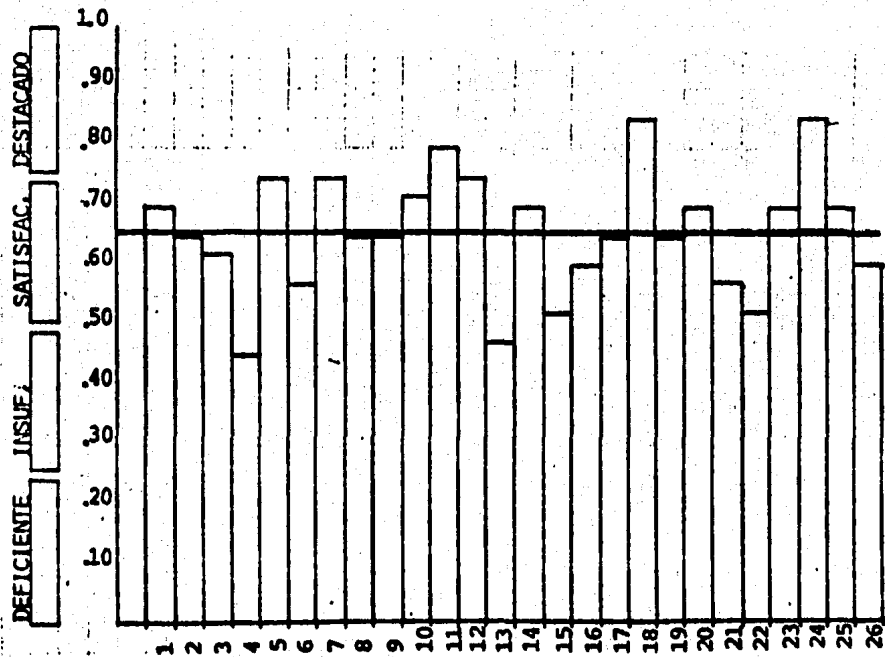
AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD IV

RELACIONES INTERVAS



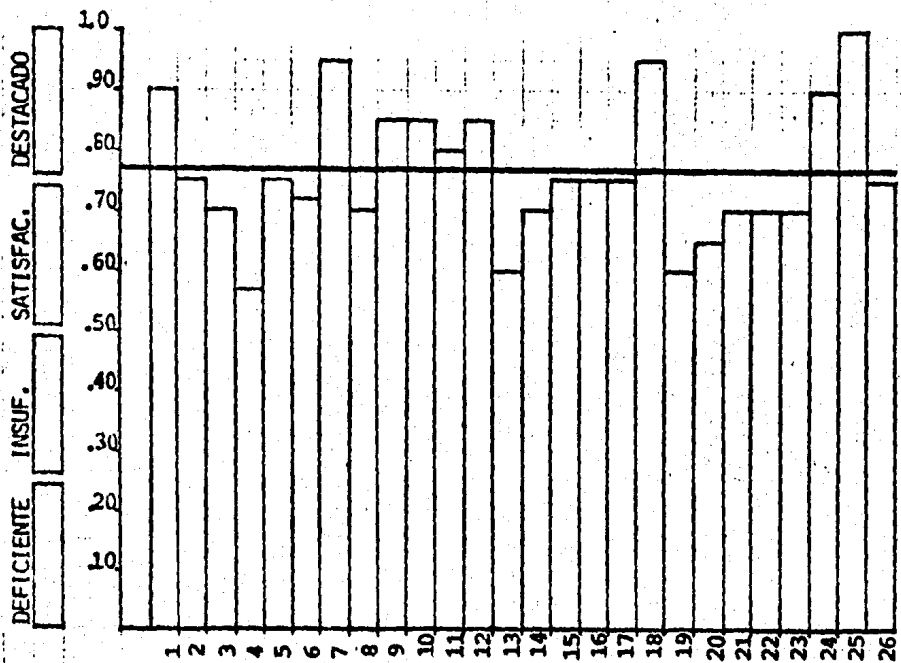
AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD . V . . .

AUTODESARROLLO



AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD VI

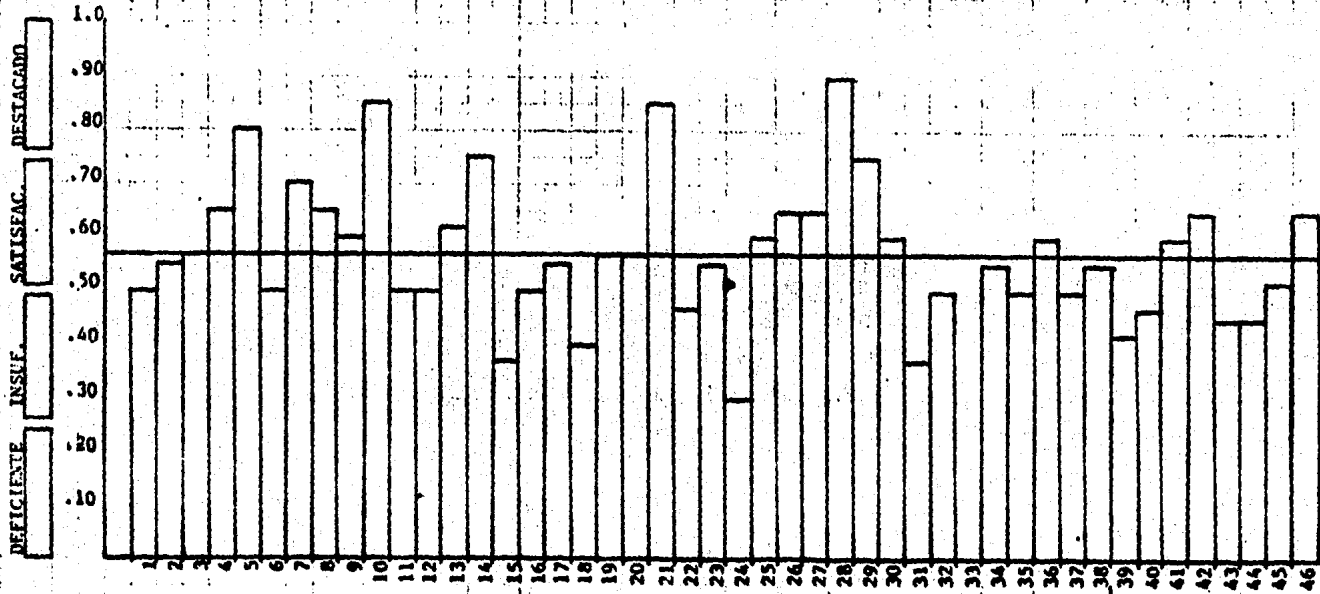
ACTITUDES



ASESORES PATRIMONIALES 1982

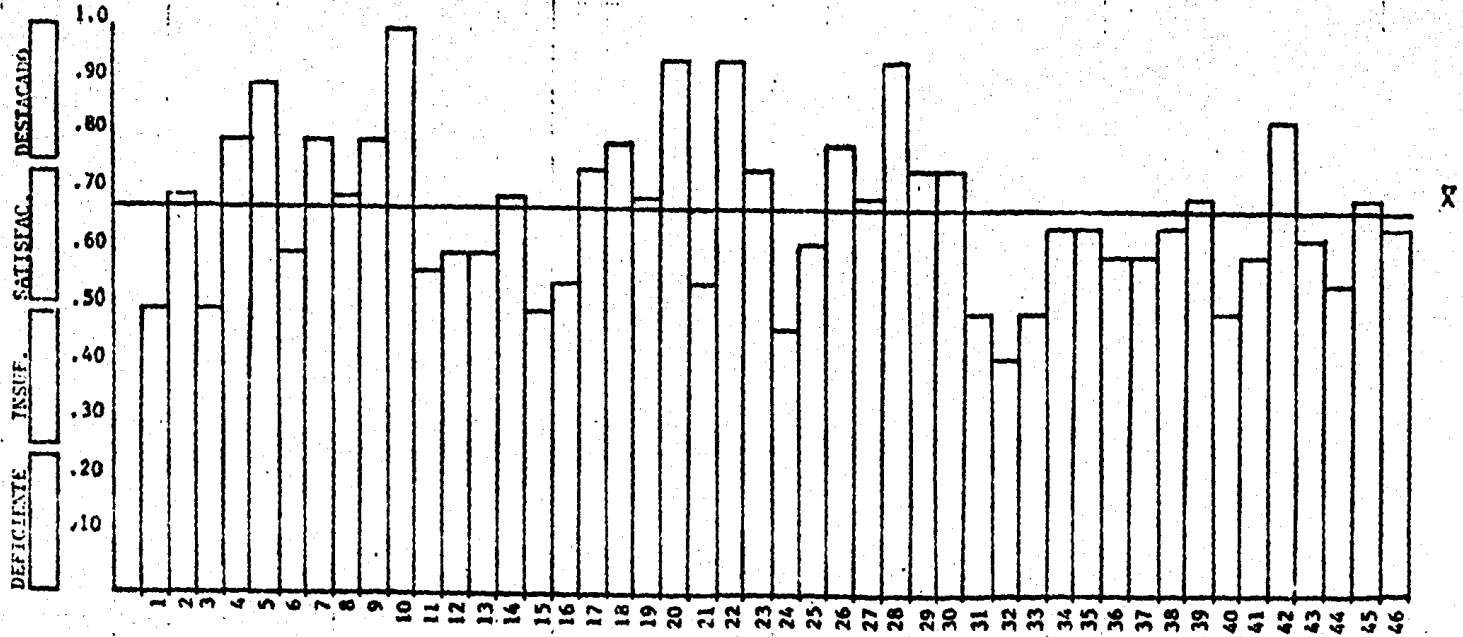
(Anexo 9)

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD I
 PLANEACION MERCADOTECNICA



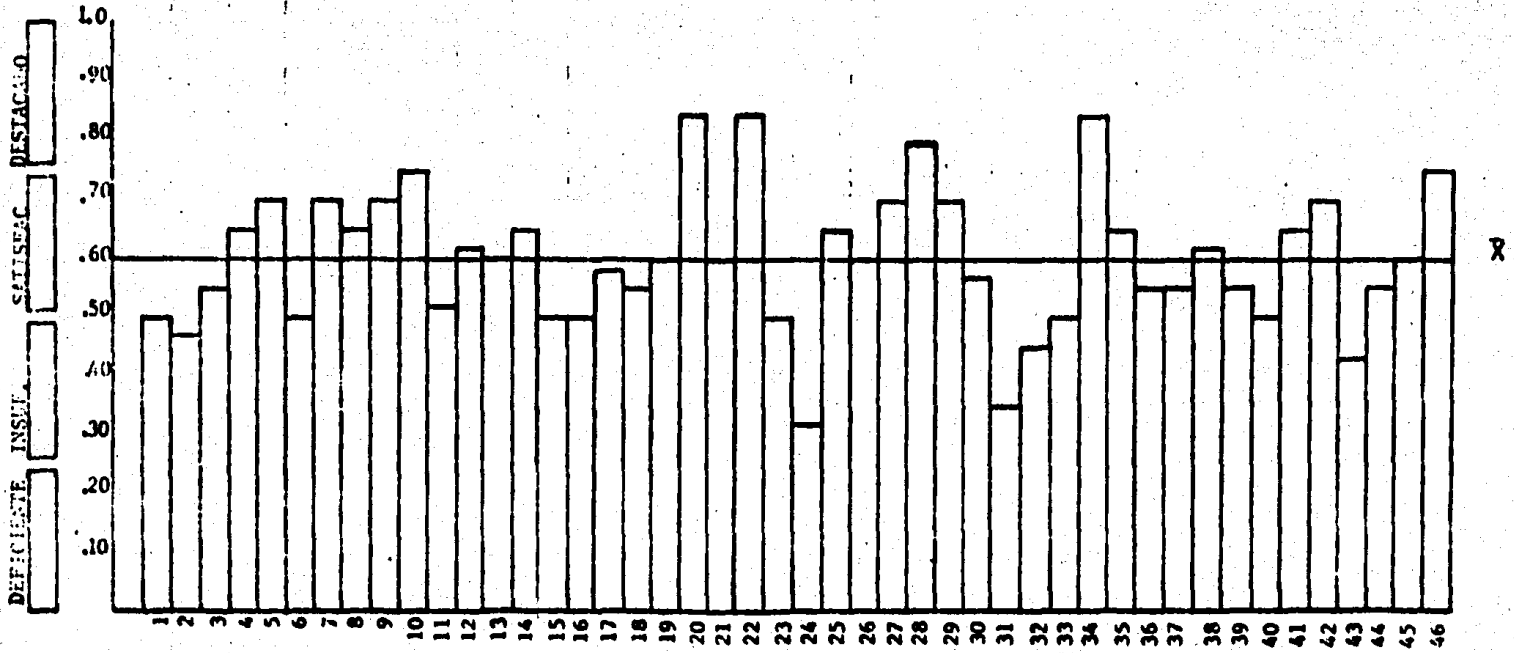
Σ

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD II
SERVICIO

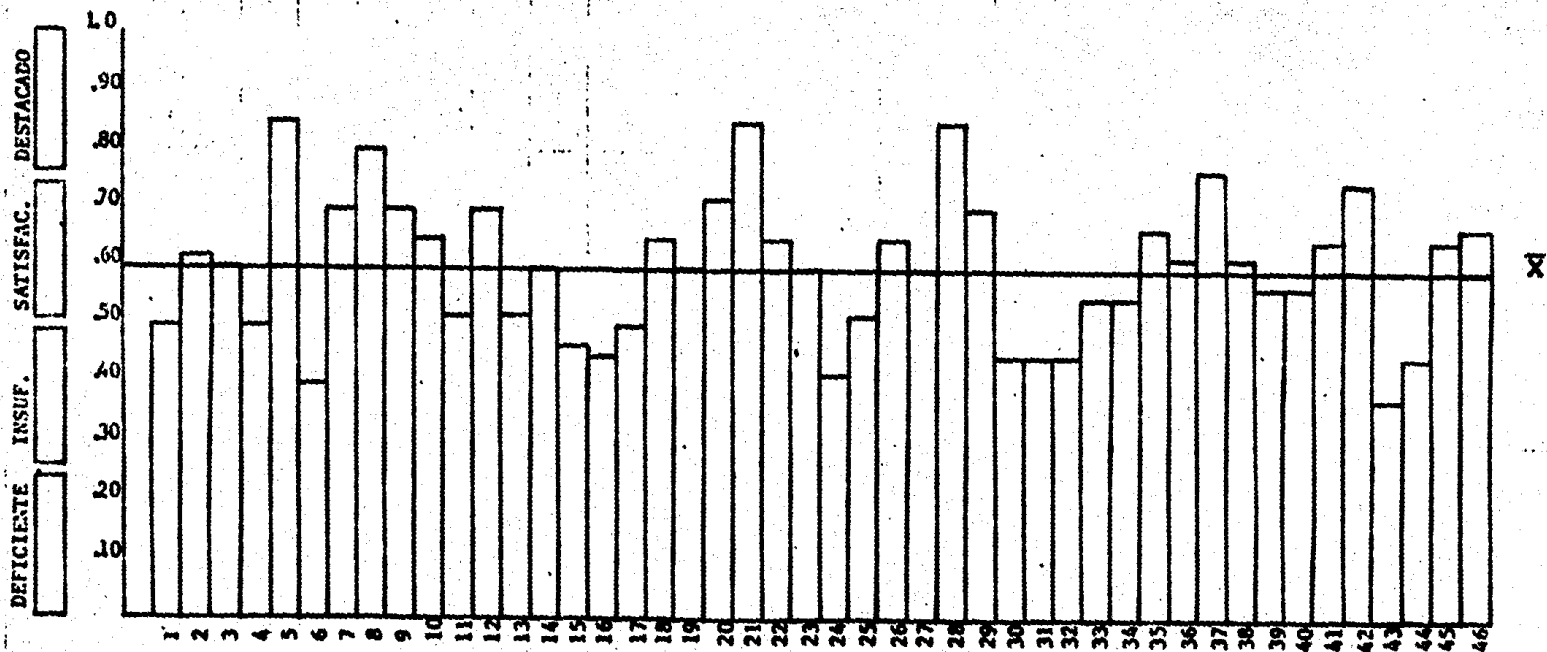


AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD III

PRODUCTIVIDAD



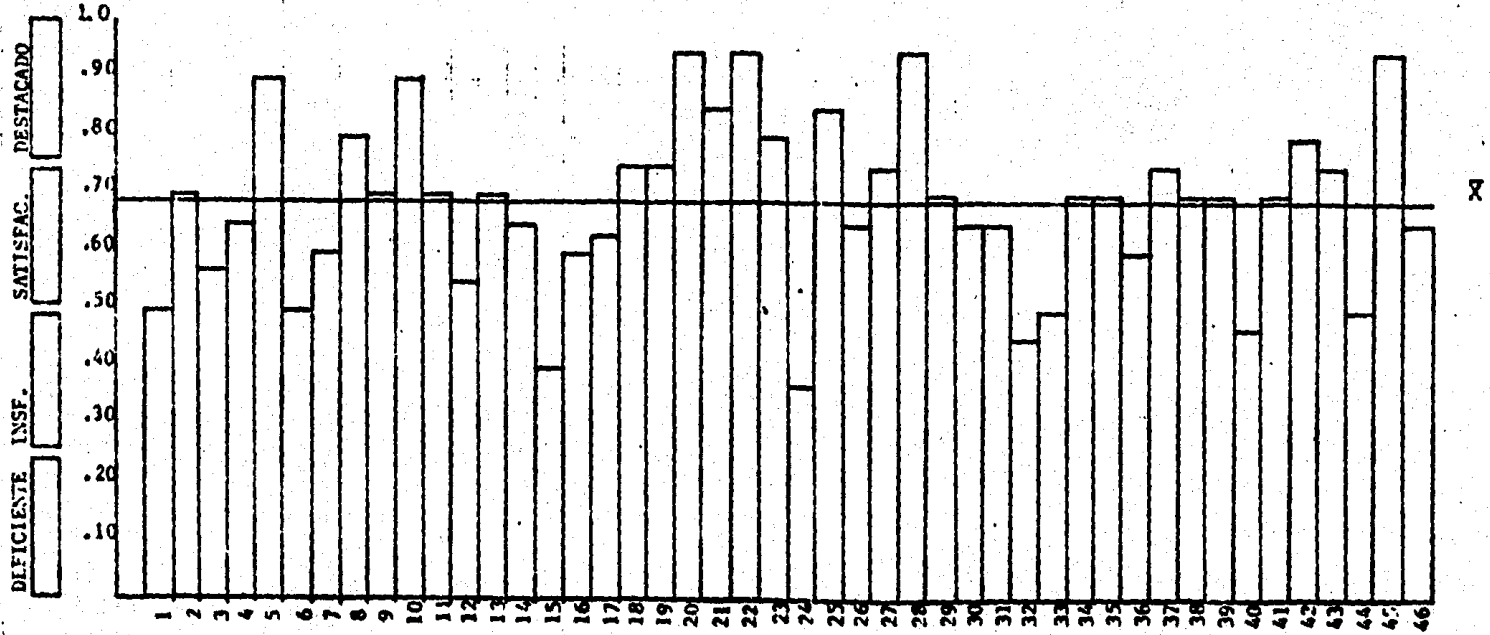
AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD IV AUTODESARROLLO



8

AREA CLAVE DE RESPONSABILIDAD V

ACTITUDES



8

BIBLIOGRAFIA :

- 1.- Areas Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos México. Ed. Trillas. 1977.
- 2.- Arista, O.M. Una Alternativa para la Evaluación de Personal. Tesis para Obtener el Título de Licenciado en Psicología. - U.N.A.M. 1978.
- 3.- Beer, M.Y., Ruh, R.A. Administración del Rendimiento para la Superación del Personal. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Art. 150. 1976.
- 4.- Brown, J.A.C. La Psicología Social en la Industria. México. - Fondo de Cultura Económica. 1954.
- 5.- Centro Nacional de Productividad. Diagnóstico de Productividad de las Empresas. México.
- 6.- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México, McGraw Hill de México. 1984.
- 7.- Coordinación General de Estudios Administrativos. Guías Técnicas del Sistema de Administración y Desarrollo de Personal. Presidencia de la República. México.
- 8.- Enciclopedia Salvat. Tomo VI. México. Ed. Salvat. 1984.
- 9.- Grados, J.A. Beutelspacher, O. y Castro, M.A. Calificación de Méritos Evaluación de la Conducta Laboral. México. Ed. - Trillas. 1980
- 10.- Grupo Editorial Expansión. Evaluación de Personal. México. - Colección Ejecutiva Expansión. 1980
- 11.- Hernández y Rodríguez Sergio. Administración I. Facultad de - Contaduría y Administración. U.N.A. 1a. Edición, 1976.
- 12.- Howell, William C. Psicología Industrial y Organizacional. - México. Ed. El Manual Moderno. 1979.
- 13.- Kindall, Alva F y Gatza, James. Un Programa Positivo para la Evaluación de Resultados. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Art. 43. 1974.
- 14.- Levinson, H. ¿Evaluación de Cuál Rendimiento? Biblioteca - Harvard de Administración de Empresas. Art. 159. 1976.

- 15.- Ley Laboral Bancaria.
- 16.- Lizarraga, L.A. Elaboración de un Método de Calificación de Méritos para los Empleados de una Dependencia Gubernamental. Tesis Profesional para Obtener el Título de Licenciado en Psicología. U.N.A.M. 1984.
- 17.- Marx, M.H. y Hillik, W.A. Sistemas y Teorías Psicológicas Contemporáneas. Buenos Aires. Ed. Paidós. 1969.
- 18.- Merrill, Harwood F. Clásicos en Administración. México. LIMUSA. 1982.
- 19.- Pasapera, A.L. y Camacho, A.J. Un Estudio de Evaluación de la Conducta Laboral. Tesis Profesional para Obtener el Título de Licenciado en Psicología. U.N.A.M. 1977.
- 20.- Reglamento Interior de Trabajo
- 21.- Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares. Asociación de Banqueros de México. México. 1972
- 22.- Siegel, Lawrence. Psicología de las Organizaciones Industriales. México. Ed. C.E.C.S.A. 1980.
- 23.- Soustelle, Jacques. La Vida Cotidiana de los Aztecas en Visperas de la Conquista. México. Fondo de Cultura Económica. - 1983.
- 24.- Smith, H.C. Wakely S.H. Psicología de la Conducta Industrial. México. McGraw Hill de México. 1978.
- 25.- Trueba Urbina A. y Trueba Barrera J. Legislación Federal del Trabajo Burocrático. México. Ed. Porrúa. 1982.
- 26.- Weber, Max. Historia Económica General. México, Fondo de Cultura Económica. 1978.
- 27.- Yoder, Dale. Manejo de Personal y Relaciones Industriales. - México. Ed. Continental. 1970.