

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**PLANEACION DE PERSONAL EJECUTIVO EN UNA  
INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

PRESENTA:

**JESUS ALFONSO LOPEZ PORTILLO CANSECO**

DIRECTOR DEL SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ING. Y M.B.A. J. FELIX CASTILLO GONZALEZ



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

# I N D I C E

## Página:

INTRODUCCION	1
CAPITULO 1	
LA ADMINISTRACION	
1.1 Proceso histórico del desarrollo de la Administración	5
1.2 División y definición	9
CAPITULO 2	
LOS RECURSOS EN LA EMPRESA DE HOY	
2.1 Los recursos en la empresa	15
2.2 Recursos humanos	19
CAPITULO 3	
PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS	
3.1 Definición y semántica	23
3.2 Importancia	24
3.3 Componentes de la planeación de recursos humanos	25
A. Objetivos	
B. Planeación de la organización	
C. Auditoría de los recursos humanos	
3.4 Medio Ambiente	33
3.5 Necesidades y niveles de estudio	37
3.6 Modelo y proceso de planeación	41

Página

CAPITULO 4

SISTEMA DE PLANEACION DE PERSONAL EJECUTIVO  
EN LA BANCA MULTIPLE MEXICANA

44

4.1 Sistemas de planeación

46

4.2 Evaluación de ejecutivos

48

4.3 Evaluación de resultados

66

4.4 Gráficas de desarrollo potencial

68

4.5 Planeación organizacional

71

4.6 Grupos de desarrollo de ejecutivos

73

4.7 Modelo propuesto de planeación de

75

recursos humanos en la Banca Mexicana

CONCLUSION

76

GLOSARIO

78

BIBLIOGRAFIA

80

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

El título del presente trabajo, puede parecer a simple vista un tema que cae dentro de la esfera de la planeación, mas que en campo de la administración. Sin embargo, en la actualidad el estudio de las disciplinas organizativas no puede circunscribirse unicamente al análisis del marco que nos brinda la administración.

Al contrario, en la época actual la administración se encuentra relacionada por una serie de disciplinas que nos conducen a una explicación del espíritu de las finanzas, cuando éstas se encuentran interrelacionadas con otros campos. En éste estudio, y en base a lo anteriormente aportado, tratamos de analizar cuales son los puntos de unión entre la administración y la economía, entre las finanzas y el hombre, pero sobre todo tratamos de explicar en que forma la Banca Múltiple Mexicana encuentra un sólido sustento en dos grandes ramas: la administración y el elemento humano.

En el capítulo primero, apuntamos el proceso del desarrollo que ha sufrido la administración asi como la retrospectiva que marca la historia del elemento humano. Por otra parte en el mismo capítulo abordamos someramente la importancia que tiene la planeación dentro del proceso administrativo tomando en cuenta afectación, utilidad y aplicación.

En la parte segunda de este estudio, hacemos un análisis del recurso más importante dentro de las organizaciones: el hombre.

Capítulo importante, que nos explica la necesidad urgente de evaluarlo correctamente al contratarle y luego, de capacitarle adecuadamente.

También hacemos una breve mención acerca de los vicios que han afectado y que afectan a las empresas en las que interviene el personal ejecutivo incapacitado.

Los capítulos tercero y cuarto de nuestro estudio encuadran un aspecto meramente organizativo que versa sobre el papel que desempeña el medio ambiente y los niveles de estudio del personal ejecutivo en la Banca Múltiple.

A manera de colofón del presente trabajo, exponemos nuestro modelo de planeación organizativo de los recursos humanos en la Banca Mexicana.

CAPITULO 1

LA ADMINISTRACION

	Página
CAPITULO 1	
LA ADMINISTRACION	
1.1 Proceso histórico del desarrollo de la Administración	5
1.2 División y Definición	11

## CAPITULO I

### LA ADMINISTRACION

#### 1.1. Proceso historico del desarrollo de la Administración.

Todos los estudios revelan que el hombre fué salvaje durante muchos miles de años. La aparición de la agricultura en su forma más rudimentaria, originó que los individuos hasta entonces errantes, se asentaran y empezaran a unirse hasta formar grupos en los que se asignaban las personas que se dedicarían a las diversas actividades como son el conseguir alimentos por medio de la caza o la pesca, artesanías o artes domésticas con lo que se constituyen señales de administración ya que cada individuo era asignado a realizar las actividades que mejor desempeñaba.

Cuando los alimentos escaseaban, la familia o los grupos buscaban nuevas provisiones en otros lugares convirtiéndose en nómadas y a tener contactos con otros grupos formándose las tribus que eran gentes afectadas por el mismo interés.

Pero éstos grupos tambien se atacaban y los perdedores eran capturados y obligados a congregarse a otros. El ganador gobernaba y ordenaba las guerrillas con los pueblos cercanos. La aniquilación y captura de los enemigos, eliminaba competidores y abría el camino para la expansión del conquistador.

Pronto nació la vida en aldeas y con ello el origen de la Administración Civil, es decir, se pasa de la dirección de la familia a la de la tribu y luego a la de un poblado como nece

sidad para el desarrollo social.

Es indudable que la coordinación de esfuerzos humanos desde entonces ha sido el problema esencial de todo grupo que se forma. Es por esto que conforme el mundo ha ido evolucionando, ha requerido de diversas formas de organización y han dado a la administración el aspecto básico para que las asociaciones sean realmente efectivas.

Existen dos factores que juntos con la actividad de gobernar han contribuido de una manera determinante al desarrollo del fenómeno administrativo: la religión y la guerra.

La organización formal más eficiente en la historia de la civilización occidental, ha sido la Iglesia Católica Romana en la que el pensamiento de organización ha originado el pensamiento "lineal staff", en la cual un individuo que dirige tiene una serie de niveles que pueden considerarse como consejeros independientes, con una línea de autoridad por donde pasan las decisiones. Su larga vida organizativa se ha debido no solamente al atractivo de su objetivo, sino a la efectividad en sus técnicas de organización y administración.

La finalidad que se persigue en la religión es espiritual, se trata de salvar almas, difundir una determinada religión o convertir individuos a un credo, pero no va de por medio la vida como en el caso de la guerra en donde ya existe una necesidad de efectividad, con lo cual la administración se hace

más patente ya que la vida de miles de hombres, depende de la oportuna y acertada decisión de una persona. Así siempre que se habla de tácticas militares, se está planteando una necesidad de eficiencia.

La organización más eficaz es aquella en la que se dice al individuo exactamente lo que tiene que hacer y esto se conoce como organización lineal.

La organización típica lineal, es la militar y es la que más se asemeja al trabajo de una máquina.

A mediados del siglo XVIII se introducen nuevos métodos y técnicas fabriles que afectaron toda la actividad industrial; a éste período se le conoce como Revolución Industrial, cuya característica fué la sustitución de la fuerza humana por la máquina. En ésta época se vislumbra el nacimiento de la automatización en la producción de bienes. Sin embargo el desarrollo del pensamiento administrativo estuvo prácticamente estancado y no fué sino hasta el inicio del actual con el surgimiento de la Administración Científica por Frederick W. Taylor cuando se establecieron los cimientos de la Administración moderna.

El rápido crecimiento económico que tuvo lugar en los inicios del siglo, fué debido a la creación de estudios encaminados a que el trabajador fuera más productivo y eficiente.

Los primeros contribuyentes a la creación y estudio de éstas nuevas técnicas fueron además de Taylor, Henry L. Gantt,

Frank y Lillian Gilbreth entre otros. Las técnicas de éstos investigadores, enfatizaron la importancia del logro individual y la competencia, el uso y aplicación de técnicas de tiempos y movimientos a fin de encontrar el mejor camino para hacer el trabajo y que aplicándolas el trabajador en sus tareas diarias, podría no solo reducir el costo operativo sino también elevar la productividad con el consiguiente incremento a su propio salario.

El pensamiento surgido de Taylor dió origen a la creación de nuevas teorías, estudios, técnicas y escuelas de Administración que se han desarrollado entre 1930 a nuestros días.

Entre las escuelas más destacadas está la de la Administración Tradicional encabezada por Henry Fayol que presenta un nuevo enfoque para observar la empresa, ve de cerca el problema de la Administración y reconoce ciertas funciones generales presentando ya un proceso administrativo, enfocándolo hacia la gerencia y abarcándolo como un todo.

Posteriormente aparecen otras escuelas como la Humano Relacionista a través de Elton Mayo y Tannenbaum, La Psicología Industrial con Mc Gregor y Likert, La Psicología de la Administración con Katz y Kahn y la Sociología Moderna con Etzioni, Shein y Deutch.

Aun no es posible considerar a la Administración como una ciencia como fué llamada por Taylor pero lo que si es latente es la necesidad de que alguien llegue a sinterizar la gran cantidad de principios, métodos, escuelas e ideologías exis \_

tentes para que entonces sí sea reconocida como tal.

En México a partir de la década de los treinta se estructura el Sistema Bancario Mexicano mediante el establecimiento del Banco de México, S.A., como banca central, se crea la Comisión Nacional Bancaria y la elaboración de una moderna legislación bancaria. Desde ese momento, la banca por la confianza que inspira y por los servicios que ofrece, se convierte en uno de los sectores de la economía nacional de mayor crecimiento.

En repetidas ocasiones se ha analizado éste crecimiento desde los puntos de vista económico y financiero representado por los bancos de depósito, las financieras y las hipotecarias, se ha seguido, de cerca la trayectoria de cada uno de los renglones que forman su activo, su pasivo y su capital, sin embargo no se ha hecho un análisis profundo del papel que ha jugado el elemento humano que le ha dado vida al Sistema Bancario Mexicano.

Esta omisión es grave porque el ser humano es el recurso más importante en cualquier empresa y la eficiencia que ésta pueda alcanzar en sus objetivos dependerá de la calidad de los hombres que disponga.

## 1.2 Definición y División.

En cualquier definición de Administración se encuentra una secuencia de pensamiento y dirección de una actividad para el

logro exitoso de resultados pre-identificados.

Si analizamos la palabra pensamiento y la cambiamos por Planeación las palabras dirección de una acción por Dirección y luego vigilamos que la acción se haga de acuerdo a lo pensado, podemos decir que se Controla, por lo que deducimos que la Administración se puede dividir en una forma muy elemental y general en tres puntos básicos que son: planeación, dirección y control. Para los fines de ésta tesis, sólo analizaremos el primer elemento; la planeación.

### PLANEACION

Un plan es un análisis de actividades futuras. Es la actividad que nos obliga a pensar en que forma la organización se va a adaptar, tanto a los cambios futuros que sufrirá ella misma como a los cambios que vengan del exterior ya sea por nuevas situaciones económicas, fluctuaciones del mercado o innovaciones tecnológicas.

Este análisis de planeaciones a futuro es la mejor garantía de que la empresa seguirá progresando en forma dinámica y efectiva ya que siempre tendrá una solución a los problemas que se le presenten y no tendrá que improvisar soluciones. Como los planes se construyen sobre pronósticos o sea predicciones del futuro, diremos que planear es hacer que las cosas se hagan como deseamos, es decir, podemos adelantarnos al futuro.

## ETAPAS DE LA PLANEACION

La planeación se divide en cuatro etapas: fijación de objetivos, formulación de políticas, procedimientos y elaboración de programas.

### Fijación de Objetivos.

Los objetivos o metas, son los fines hacia los que la empresa dirige sus esfuerzos por lo cual deben ser bien definidos, ponerse por escrito y reales para ser alcanzados.

La identificación de objetivos requiere de un cuidadoso análisis, ya que de ellos depende el éxito que se pretenda obtener además de representar la razón de ser de la empresa.

### Formulación de Políticas.

Las políticas, consisten en guías de acción para la realización de los objetivos. También son consideradas como normas generales de acción para orientar el criterio de los subordinados sobre aspectos fundamentales. Por lo que es esencial que sean claras y se den por escrito.

### Procedimientos.

Los procedimientos se presentan dentro de los manuales de operación y son los que señalan en detalle y con precisión qué, cómo y dónde deben realizarse las funciones de la empresa.

Los procedimientos se dan en todos los niveles, pero son más

numerosos en los niveles operativos a diferencia de las políti\_ cas que se crean y se interpretan principalmente en los niveles altos.

### Elaboración de Programas.

Las actividades de planeación, se traducen en programas los cuales incluyen los objetivos perseguidos y la secuencia de o\_ peraciones para lograrlos, así como el tiempo que se requiere para realizar cada una de éstas actividades.

Cuando sabemos a dónde ir y que camino seguir, es más fácil llegar, por ello se considera a la planeación como la activi\_ dad más importante de la Administración.

**CAPITULO 2**

**LOS RECURSOS EN LA EMPRESA DE HOY**

	página
CAPITULO 2	
2.1 Los recursos de la empresa	15
2.2 Recursos humanos	19

## CAPITULO 2

### LOS RECURSOS EN LA EMPRESA DE HOY

#### 2.1 Los Recursos de la Empresa.

La función básica de la dirección de una empresa, es alcanzar los objetivos predeterminados utilizando y coordinando en forma efectiva y eficiente todos los recursos de que dispone. Toda organización cuenta con recursos que se agrupan en: materiales, técnicos y humanos.

#### Materiales

Es responsabilidad de los ejecutivos manejar adecuadamente los recursos materiales que son utilizados para la operación de la empresa, recursos que estan constituidos por dinero, el cual permite obtener otros recursos materiales como son terrenos, maquinarias, equipos, etc.

#### Dinero

El dinero es un bien especial que sirve como intermediario de los cambios, como patrón común de los valores, como medio de pago.

En el sistema de trueque, una mercancía es cambiada por otra sin intervención alguna del dinero. Este sistema tiene muchos

inconvenientes, pues basta considerar que para que funcione es necesario que se dé una doble circunstancia: la de necesidad y la de valores.

El dinero es algo que todos están dispuestos a recibir a cam  
bio en circunstancias normales.

Mientras no existe el dinero resulta muy difícil valorar las mercancías, en cambio si tenemos algo que sirva de común denomi  
nador de valores, todas las mercancías pueden expresar su valor en términos de dinero.

En los contratos se estipula el pago a cierto vencimiento co  
mo en el caso de contratos de compra venta a crédito, préstamo, contrato de trabajo, etc.

Sería muy problemático hacer éstos contratos en términos reales como por ejemplo: kilos de frijol, maíz, en cambio resulta suma  
mente fácil la elaboración de éstos contratos tomando al dinero como patrón de pagos.

Es evidente que todos los bienes no perecederos pueden dese  
ñar éste papel, pero muchas veces sus inconvenientes son gran  
des. Los cereales ocupan mucho espacio, requieren grandes gas  
tos de almacenaje y su duración es muy corta, en cambio el dine  
ro puede ser atesorado sin dificultad y sin riesgo a sufrir de de  
terioros o que se pueda hechar a perder.

### Instalaciones

Se refiere a las oficinas donde las empresas se ubican y que comunmente están localizadas fuera de las zonas urbanas donde el terreno es más barato, pero en caso de la banca, éstas deben estar localizadas en las zonas urbanas ya que se encargan de llevar los servicios hasta el cliente.

### Maquinaria y Equipo

Las máquinas han sido creadas por el hombre con el fin de facilitarle el trabajo y aumentar el número de satisfactores al acelerar el ritmo de producción.

Se puede pensar que las modernas máquinas y equipos van a ser causa de un mayor desempleo lo que no será verdad, lo que si es cierto es que cada vez se irá exigiendo mayor preparación y especialización en los aspirantes a empleo es decir se cerrarán las puertas a los que no cumplan con estos requisitos.

### Técnicos.

Para manejar y complementar los recursos humanos y materia les se hacen necesarios los recursos técnicos, los cuales están constituidos por los sistemas y procedimientos necesarios, para el buen funcionamiento de las operaciones que se realizan y coadyuvando al incremento de la eficiencia y productividad.

Existen otros elementos que pueden considerarse como recursos como son; el mercado y el tiempo, pero que no se catalogan así porque no es posible delimitarlos.

### Mercado.

Se entiende por mercado a las personas físicas y morales que compran o que pueden ser inducidas a comprar un producto o servicio.

La banca opera no tanto por sus recursos propios, sino principalmente con el dinero que el público le lleva a depositar. Tiene una función de carácter público muy importante para la economía del país, por lo que su éxito o fracaso afecta a un conglomerado muy importante de la población.

El desarrollo y crecimiento de un banco depende de los servicios que presta a los clientes. Para mantener una penetración similar a la que tenga, debe experimentar cuando menos un crecimiento igual al del mercado, crecimiento que tiene repercusiones directas sobre el personal que necesitará para atender con eficiencia a su clientela la empresa requerirá mayor cantidad de personal con mejor preparación, más eficaz para hacer frente a sus demandas.

Por lo anterior se puede afirmar que un factor fundamental que determina las necesidades presentes y futuras del personal en los bancos, es el crecimiento de la población, o sea de su mercado potencial.

### Tiempo

Este recurso generalmente no es considerado importante, sin embargo es el único estrictamente limitado, no recuperable y que por lo tanto es de los más valiosos y debe usarse juiciosamente.

Como los bancos compiten con los mismos servicios y operaciones y con los mismos clientes, es de suma importancia ofrecer los satisfactores en el momento oportuno o de lo contrario no conseguirán atraerlos y mucho menos retenerlos.

## 2.2 Recursos Humanos

Cuando hablamos de Recursos Humanos debemos pensar en las personas que ingresan o que pueden llegar a formar parte de la empresa a futuro y que son indispensables para el logro de las metas de la empresa.

El personal es la única garantía para que por medio de ellos, los objetivos sean alcanzados, ya que todos los esfuerzos estarán encaminados a lograrlos.

Las empresas modernas viven y crecen a un ritmo acelerado, pero a la vez deben adaptarse y adelantarse a las transformaciones que experimenta a la realidad en la que actúan, sin embargo, dependen de cada una de las personas que la integran, cada individuo sea cual fuere la función que desempeñe contribuye positivamente al crecimiento de la institución en que labora.

Los grandes problemas que viven en la actualidad las empresas y que afectan la productividad, pertenecen al área de Recursos Humanos, por lo que es muy importante que los ejecutivos actualicen sus conocimientos de las técnicas para dirigir personal.

Peter F. Drucker escribió (1) "El ser humano tiene una serie especial de cualidades no poseidas por ningún otro recurso: La habilidad de combinar, integrar, juzgar e imaginar. De hecho en ello está su superioridad. En cualquier otro aspecto, ya sea

fuerza física, habilidad manual o percepción sensorial, las máquinas pueden hacer un mejor trabajo.

(1) Peter F. Drucker, La Gerencia de Empresas.

El ser humano tiene control sobre cómo y cuanto trabaja, sobre la cantidad y calidad de lo que produce. Participa activamente en el proceso a diferencia de todos los demás recursos que únicamente participan pasivamente dando una respuesta condicionada a un impulso predeterminado.

Se pueden tener los mejores recursos materiales y la mejor tecnología, pero de nada servirán si no se cuenta con el elemento humano capaz de manejarlos.

Se escucha frecuentemente en todos los ámbitos que el hombre es el recurso más valioso de las empresas, sin embargo la actuación de los empresarios parecen no ir de acuerdo con dicho pensamiento ya que si se analizan los esfuerzos dedicados a la investigación y desarrollo de recursos materiales y técnicos, se comprueba que son mayores en porcentaje a los que se dedican a los recursos humanos.

**CAPITULO 3**

**PLANEACION DE RECURSO HUMANOS**

## CAPITULO 3

## PLANEACION DE RECURSO HUMANOS

3.1 Definición y semántica	23
3.2 Importancia	24
3.3. Componentes de la planeación de recursos humanos	25
A. Objetivos	
B. Planeación de la organización	
C. Auditoría de los recursos humanos	
3.4 Medio Ambiente	33
3.5 Necesidades y niveles de estudio	37
3.6 Modelo y proceso de planeación	41

## CAPITULO 3

### PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

#### 3.1 Definición y semántica

La planeación de recursos humanos es el proceso para determinar los requerimientos de la fuerza de trabajo y los medios para lograrlos. A través de la planeación de recursos humanos, la dirección procura tener el número y las personas adecuadas en los puestos adecuados y en el momento apropiado desempeñando las labores que resulten de máximo beneficio para la organización y los individuos.

Esta definición se puede analizar en los siguientes puntos:

- a.- Es un proceso. Esto quiere decir que las actividades que se emprendan para éste fin, se relacionen de una manera lógica.
- b.- Comprende el mejoramiento de la administración de personal en un período determinado
- c.- Se relaciona con aspectos cuantitativos y cualitativos de la administración de personal.
- d.- Se relaciona con tener a las personas ubicadas adecuadamente en la organización para obtener grandes beneficios a largo plazo
- e.- Debe beneficiar tanto a la organización como a los individuos por lo que los esfuerzos de la planeación deben estar encaminados a ése fin.

El período de tiempo que cubrirá la planeación de personal, estará relacionado con su personal.

## Semántica

La planeación de los recursos humanos toma diferentes formas y denominaciones según el tiempo que se abarque.

La planeación de los recursos humanos y la planeación de la fuerza de trabajo son sinónimos. En el pasado, lo segundo se utilizaba mucho más pero hoy en día esta reemplazada por recursos humanos.

Otro problema semántico es tratar de distinguir entre la planeación de la fuerza de trabajo y la programación de la misma. Sobre el particular podemos decir que el primer término se refiere a la implantación del plan hombre.

### 3.2 IMPORTANCIA

Por la misma razón que la planeación es importante, también lo es la planeación de los recursos humanos. Una eficacia óptima sólo se puede lograr después de haber hecho una cuidadosa planeación y después de haber implantado los objetivos, los pasos y las acciones.

Esta importancia tiene largo alcance, pero sus beneficios básicos radican en los tres niveles principales:  
individual, organizacional y nacional.

#### Importancia Individual

La planeación de recursos humanos es importante para cada individuo, porque le puede ayudar a mejorar sus habilidades, a hacer uso de sus capacidades y desarrollar al máximo su potencial.

### Importancia organizacional

Las empresas utilizan la planeación de recursos humanos para mejorar la eficiencia y productividad por períodos largos, por lo que deben reclutar y contratar el número suficiente de personal calificado para proporcionarse el recurso productivo básico ( fuerza de trabajo ) del cual están constituidas.

### Importancia nacional

En la actualidad uno de los factores fundamentales para que exista supremacía económica, debe ser una selección sistemática de personal y que se cuente con programas de desarrollo de los empleados en las empresas para así satisfacer las necesidades cambiantes y crecientes e incrementar la productividad además de la responsabilidad social.

### 3.3. COMPONENTES DE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

La mejor forma de considerar la planeación de recursos humanos es como ya mencionamos como un procedimiento caracterizado por una secuencia planeada de acontecimientos para una serie de pasos cronológicos; estos pasos son los componentes del proceso de planeación de los recursos humanos de los que señalamos:

- A.- Objetivos
- B.- Planeacion de la organización
- C.- Auditoría de los recursos humanos

## A.- Objetivos

Las actividades de la planeación de recursos humanos cumplen muchos objetivos como son las necesidades individuales, orga\_nizacionales y nacionales que mencionamos en párrafos anteriores pero el objetivo final es relacionar los recursos humanos futuros con las necesidades futuras de la empresa para maximizar el resultado futuro de la inversión en los recursos humanos.

Todos los objetivos de planeación de recursos humanos sin importar su dimención de tiempo ni sus grados de especificación estan estrechamente relacionados, debido a que el plazo largo está compuesto de numerosos plazos cortos, los objetivos de los recursos humanos están ligados también de una manera integrada.

## B.- Planeación de la organización

El primer paso en el proceso de recursos humanos es establecer los objetivos de la fuerza de trabajo. El paso siguiente es evaluar las adaptaciones y cambios futuros para que la empresa forme su estructura y diseño internos. La planeación de la organización es un enfoque orgánico orientado al proceso para el cambio organizacional y eficacia administrativa.

Una diferencia entre la planeación de la organización y el desarrollo organizacional es que la primera se basa en la adaptación de los sucesos ambientales externos, en tanto que la segunda se enfoca en los ajustes y cambios internos.

### C.- Auditoría de los Recursos Humanos

Evidentemente la mayoría de las auditorías son financieras, puesto que son más factibles las oportunidades de una mala práctica en ellas. Sin embargo, las auditorías se efectúan cada vez más respecto a áreas y asuntos no financieros.

La cobertura o alcance de las auditorías varía de aquellas que implica un panorama completo de todo el proceso administrativo a otras que consideran a un sólo departamento o área de responsabilidad administrativa. Con frecuencia las verificaciones de las relaciones de los empleados se les llama auditoría de recursos humanos o de la fuerza de trabajo; estas pueden abarcar verificaciones formales sobre la eficacia de algunos o de todos los programas actuales de personal tales como análisis de trabajo, reclutamiento, pruebas, entrevistas, entrenamiento, desarrollo administrativo, ascensos, valoraciones del personal, relaciones laborales, prestaciones del empleado, actitudes del empleado, administración de sueldos y salarios, investigación del personal y comunicación entre los empleados.

A continuación hacemos un breve análisis de las características de los recursos humanos en cuanto a problemas de calidad de la fuerza de trabajo, inventarios, pérdidas esperadas y movimientos internos.

#### Calidad de la fuerza de trabajo

La auditoría de recursos humanos del personal de una empresa debe examinar la calidad actual de la fuerza de trabajo. Des\_

de luego, la finalidad es mejorar dicha calidad a través del tiempo. Este mejoramiento se puede lograr empleando fuerza de trabajo de alta calidad que reemplace al personal de baja calidad o que aumente mediante la experiencia, entrenamiento y desarrollo de los empleados actuales.

El análisis de trabajo se puede usar para determinar los aspectos cualitativos de la fuerza de trabajo de una empresa.

Dicho análisis se usa para determinar los deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y relaciones entre un trabajo determinado y otros con los que está relacionado.

Este análisis se puede definir como el proceso mediante el cual se reúne la información pertinente y se determinan los elementos componentes de un trabajo, mediante la observación y el estudio.

El análisis de un trabajo registra detalles referentes al entrenamiento, capacidades esfuerzos requeridos, cualidades, habilidades experiencias, responsabilidades, etc., que son necesarias para un trabajo.

Este proceso evalúa todas las demandas cualitativas de un trabajo y por tanto se emplea al analizar un trabajo cuya finalidad sea cualquiera de éstas: reclutamiento, colocación o evaluación de los empleados futuros o para establecer las escalas de salarios, normas del desempeño, métodos de simplificación del trabajo y demás asuntos relacionados con los trabajadores actuales.

El análisis de trabajo o alguna variación de éste, es el principal proceso que se usa para evaluar la calidad de la fuerza de trabajo mediante el procedimiento de auditoría de recursos humanos.

1.- FACTORES PERSONALES.

Edad	Dependientes	Nombre
Sexo	oportunidades	Registro del Seguro Social
Ciudadanía	seguridad	Dirección permanente
Estatus militar	Lugar de nacimiento	número de telefono
Estado civil	Ocupación de los padres	Estado de salud

2.- EDUCACION Y ENTRENAMIENTO.

Escuelas a las que se asistió	Nivel más alto de escolaridad
grado escolar	Localización de las escuelas
años de asistir	Medios de apoyo económico
grados	otros estudios

3.- EXPERIENCIA Y HABILIDAD.

Areas de trabajo	Certificado - Licencias
Títulos de trabajo	Razones para dejar el trabajo
Fechas de trabajo	Responsabilidad de supervisión

4.- INFORMACION ADICIONAL.

Salario	
Datos de la evaluación	Preferencia del lugar
registro de faltas	Resultados de la prueba
registro de disciplina	Porcentajes del desempeño
Preferencia de beneficios	Preferencia de vocación
planes de carrera	Localización de parientes

### Inventario de las habilidades

En la actualidad, los sistemas de personal computarizado usan los inventarios de habilidades de recursos humanos. Un inventario de habilidades contiene datos acerca de las destrezas del empleado, capacidades, preferencias de trabajo y cualquier otra información que indique el valor total del empleo para la empresa.

Una descripción adecuada de la habilidad de un empleado, puede incrementar sustancialmente la utilidad de la información derivada de cualquier sistema de datos de recursos humanos. En los sistemas de información de recursos humanos, deben diferenciarse los diversos tipos y grados de habilidades; por ejemplo, habilidad para resolver problemas, destreza manual, estabilidad emocional, habilidad para planear, organizar, controlar y coordinar.

### Pérdidas esperadas

Los procedimientos de auditoría de recursos humanos deben prever la manera de estimar los cambios laborales. Debido a que hay vacantes cuando los empleados dejan la empresa, las técnicas de planeación de recursos humanos deben dar la estimación estadística de cuántos de ellos están en posibilidades de dejar la empresa. Esto se puede lograr mediante el uso de cálculos de rotación de personal aunque no se pueda saber con certeza quién específicamente va a abandonar la empresa.

Las pérdidas esperadas de recursos humanos también se pueden predecir y planear mediante la utilización de las tablas de reemplazo de personal

### Movimientos internos

Además de las separaciones exteriores, las auditorías de recursos humanos deben tomar en cuenta los movimientos dentro de la organización. Estos abarcan los ascensos, descensos y transferencias. Aunque dicho personal no sea una pérdida para la empresa, pueden ser tan desconsoladores como las nuevas contrataciones o despidos permanentes. El efecto puede ser significativo, puesto que cada movimiento interno es doble, es decir, un movimiento fuera de un trabajo y un movimiento a otro puesto.

La fuerza de trabajo de cualquier empresa fluctúa constantemente según su tamaño pasado, presente y futuro. La fuerza de trabajo adicional se obtiene mediante nuevas contrataciones, ascensos, transferencias y descensos. Se pierde personal debido a retiros voluntarios, despidos, muertes, transferencias y descensos. A manera de ejemplo presentamos una gráfica de la composición cambiante de la fuerza de trabajo.

### Dentro

Nuevas contrataciones

Ascensos internos

Transferencias internas

Degradaciones internas

FUERZA

DE

TRABAJO

### Fuera

Renuncias voluntarias

Muertes

Ascensos externos

Transferencias externas

Degradaciones externas

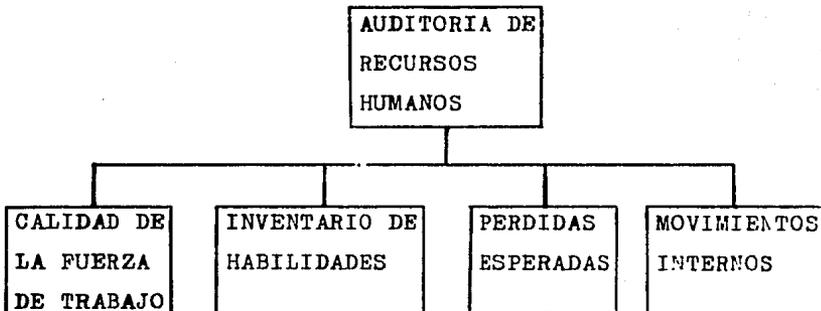
Retiros

Despidos

Suspensiones

Aún cuando las auditorías de recursos humanos completas pueden abarcar otros asuntos, los cuatro componentes principales de cualquier proceso de auditoría de éste tipo para la evaluación y determinación de cualquier empresa son; la calidad de la fuerza de trabajo, el inventario de habilidades, las pérdidas esperadas y los movimientos internos.

A manera de ejemplo, presentamos una gráfica que sintetiza la auditoría de recursos humanos que expusimos en este capítulo.



### 3.4 Medio Ambiente

En las instituciones de crédito, se han empezado a duplicar los esfuerzos para crear dentro de ellas el ambiente y el clima propicio para que el personal desarrolle sus características potenciales, mediante programas de capacitación ayudando con ésto a crear una mejor imagen que trascienda hacia el exterior. Sin embargo, muchos factores ambientales basicamente externos, pero también ocasionalmente de naturaleza interna, afectan las actividades de la organización. Algunas de las variables más importantes que influyen pueden ser pronósticos de negocios, expansión y crecimiento, cambios estructurales y de diseño, criterio administrativo, actitud del gobierno, actitud del sindicato, combinación de las capacidades humanas y el producto, y la competencia internacional.

#### Pronósticos de los negocios

Los pronósticos de los negocios respecto a la oscilación económica en general tienen un efecto radical en el proceso de la organización. Los pronósticos acerca de la inflación, salarios, precios, costos y abastecimientos de la materia prima tienen una importancia directa en los planes a futuro de todas las organizaciones ya que las eventualidades y las contingencias de los ciclos económicos siempre han tenido y siempre tendran influencia en los planes a largo y corto plazo de todas las empresas.

### Expansión y crecimiento

Toda organización debe anticipar la expansión y los movimientos del crecimiento futuro de la empresa. La mayoría de las empresas confían en crecer en tamaño y perspectivas a través de los años y tal expansión no puede efectuarse sin una previa preparación.

### Cambios estructurales y de diseño

Es de suma importancia para las empresas considerar los ajustes a través de los años. Los cambios de personalidad, criterios, combinación de productos y tecnología mecánica que en el pasado fueron adecuados pueden no serlo para el presente y especialmente para el futuro. Hoy, los criterios administrativos y los estilos del liderazgo son más participativos y democráticos y esto debe conducir a efectuar cambios estructurales y de diseño dentro de las instituciones.

### Criterio administrativo

Muchos piensan que los cambios administrativos son la clave para las respuestas ambientales e institucionales que implican a la empresa. Se implantan los estilos del liderazgo democrático y participativo y los criterios administrativos están volviendo más flexibles a la vez que está tratando de introducir nuevas ideas respecto a como llevar a la práctica esta nueva manera de pensar.

### Actitud del gobierno

Otro factor que afecta gravemente a una empresa, es la cambiante actitud del gobierno.

Especialmente al nivel federal, en años recientes a aumentado la intervención gubernamental en los negocios. El estado y los gobiernos locales están cada vez más integrados a las actividades empresariales. Los contratos de gobierno y las nuevas leyes de empleo federal estipulan el requerimiento de planeación de la empresa. Las cambiantes leyes sobre impuestos para las empresas y los subsidios de productos para el gobierno representan contingencias constantes que demandan ajuste y adaptación. La actitud del gobierno cambia a través del tiempo en todos los niveles por lo tanto los planes de las empresas a futuro cambian también.

### Actitud del sindicato.

Parece que los sindicatos están consiguiendo una nueva posición en las empresas en este caso la banca anteriormente no sindicalizados. Cada vez son más los empleados que se unen a un sindicato sobre todo ahora que la banca pertenece al sector público por lo que es importante que las estrategias y tácticas administrativas se preparen por adelantado es decir, entre mejor se planee, los ajustes administrativos serán menos radicales.

### Combinación de las capacidades humanas y el producto

Esta combinación debe realizarse cuando las transformaciones de las capacidades humanas y del producto se efectúan con un mínimo de molestias para la empresa.

### Competencia internacional

A principios de los años setenta una de las causas más fuertes y nuevas de una mejor planeación de una empresa se basaba en la competencia internacional. El incremento de la capacidad industrial extranjera, el fluctuante prestigio del dolar y otros factores hicieron que los productos extranjeros fueran más competitivos en relación a los productos nacionales por lo que en ocasiones esto a contribuido a disminuir los márgenes de utilidades y a intensificar la planeación de una empresa en un intento por encontrar mejores formas para que los artículos o los servicios sean competitivos.

### 3.5 Necesidades y niveles de estudio

Las instituciones de Banca Múltiple, logran obtener los resultados que buscan a través de sus recursos humanos. De nada serviría planear o fijar objetivos, diseñar programas y estructuras económicas, políticas y sociales, si no existieran dentro de las mismas los recursos humanos necesarios para dirigir y controlar la correcta ejecución de todo lo previsto.

Toda empresa debe planear el desarrollo de su personal o si no, no será capaz de llevar a cabo los planes o metas que se ha propuesto, planeación que debe ser dentro de un marco realista con visión y creatividad.

Es muy necesario tomar en cuenta el creciente número de empíricos y auto-didactas que están jugando un papel importante dentro de la banca y que reflejan más la crítica realidad en el panorama del país.

Se han señalado los aspectos cuantitativos que son bastante problemáticos, pero es bien importante señalar algunas deficiencias cualitativas como por ejemplo; es indiscutible que educación formal, la cantidad tiene prioridad sobre la calidad, por lo que es imperioso detenerse a pensar y reflexionar si la escasez cuantitativa y cualitativa de ejecutivos con título profesional no frenará el desarrollo económico de México o el de las empresas al tener que ser dirigidas empíricamente, por lo que definitivamente se hace indispensable que los empresarios estén concientes de esta situación tan crítica en la educación superior del país, a fin de que el personal adquiera los conocimientos

tos y ayuden a que el personal adquiera los conocimientos que requiera para desarrollar sus características potenciales.

Una solución es la técnica denominada planeación de personal la cual consiste en un proceso continuo de identificación, proyección y desarrollo de su personal logrando así que el personal adquiera su real dimensión y que enfrente su verdadera problemática

Dentro de esta técnica también se consideran los cambios en los métodos administrativos y en las estructuras organizacionales ya que traen como consecuencia modificaciones en la cantidad y calidad del personal que se requerirá para satisfacer necesidades futuras, necesidades que surgen por la expansión de las instituciones, de las bajas o renunciadas, despidos, jubilaciones y muertes, así como los traslados, promociones y cambios.

Dentro de la banca, en los niveles de puestos bajos como son los de mantenimiento y servicio, auxiliares de oficina, secretarías o cajeras, casi no existe problema para reclutar y conseguir aspirantes a ocupar estas plazas, ya que la mayoría de estos puestos tienen el salario mínimo o un poco más, siendo el salario mínimo bancario (1) superior a un 50 % al salario mínimo vigente en el país, aunado a que las personas que aspiran a estos puestos prefieren hacerlo en la banca.

(1) De acuerdo a lo dispuesto en el artículo 11 del reglamento de trabajo de los empleados de las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares.

Es importante mencionar que en la actualidad existe escasés de profesionistas titulados que son los que mejores resultados pueden brindar a corto plazo en puestos ejecutivos, por lo que es fácil suponer que éste personal tiene cada vez mayor demanda.

La necesidad de personal ejecutivo en la banca es muy grande, ya que por el constante crecimiento, bajas por renuncias, despidos, jubilaciones y muertes, constituyen un motivo de preocupación.

Donde se localiza y agudiza el problema es en el nivel de puestos ejecutivos (puestos con actividades técnicas, jefes de sección, jefes de departamento, subgerentes, gerentes, subdirectores, y directores) en los cuales la industria y el comercio compiten con buenos salarios prestaciones y campos de desarrollo. Este personal que es el más valioso y escaso, se afirma como el factor decisivo de la continuidad, expansión y consecuencia de los objetivos de cualquier institución.

Por esta razón es en donde debe poner mayor énfasis al hacer la planeación de personal a nivel ejecutivo.

Como la planeación de personal es un proceso que aparentemente resulta caro pues se sacrifican resultados inmediatos para obtener mayores utilidades a futuro, no todas las instituciones pueden asignar recursos para cubrir esta actividad, sin embargo existen una serie de factores externos que entran en juego e influencian la necesidad de dicho esfuerzo en la banca.

La nueva tecnología hace cambiar el medio ambiente sobre el que actúan los bancos teniendo estos que adaptarse a aquel si es que quieren prosperar y evitar su desaparición.

El mejoramiento de la fuerza de trabajo hace que la competencia sea mayor y aumente la necesidad de una administración más inteligente del personal el cual buscará lógicamente como fuente de trabajo aquellas organizaciones que dentro de ellas creen el ambiente necesario para el desarrollo.

La combinación de la escasez de ejecutivos con profesión significa que un gran número de personas tienen la oportunidad de encontrar mejores posibilidades de realización en sus trabajos. La insatisfacción surge cuando estas personas sienten que sus talentos profesionales no están aprovechados y desarrollados. Las insatisfacciones combinadas con las oportunidades de trabajo dan como resultado un mayor disgusto, menor motivación y por lo tanto una menor productividad.

### 3.6 Modelo y proceso de planeación

Pueden dividirse en cuatro fases de actividad. La primera encierra la identificación de la situación actual de los recursos humanos e intenta definir la situación futura. Es conveniente tener un inventario y una previsión de ejecutivos para definir estos dos puntos.

La segunda fase encierra la fijación de los objetivos del personal a este nivel y las políticas a la luz de la situación presente y futura. Aquí se pueden determinar las metas de la administración de personal y las limitaciones que se puedan tener. Ejemplo: Un objetivo puede ser mejorar la calidad de los supervisores en un 60 % a un plazo de un año, otro puede ser contratar estudiantes para cubrir vacantes en los puestos de auxiliar, para que a la larga aumente el nivel académico de los niveles de supervisión.

La tercera fase encierra el diseño de planes y programas específicos que ayuden a la organización a moverse efectivamente de su posición actual a la posición futura en materia de personal ejecutivo.

La cuarta fase encierra el control y la evaluación del programa para determinar si habrá que tomar medidas correctivas o se deben hacer cambios en los objetivos y políticas.

Para que el proceso de planeación de personal teng éxito es necesario el respaldo de la dirección y de los mismos eje\_ cutivos ya que ellos son los que apliquen esta técnica y de \_ pendiendo del uso que le den será su eficacia o fracaso.

F U E N T E S D E	TIEMPO	CORTO PLAZO ( 0-2 AÑOS)	LARGO PLAZO (2-5 AÑOS)
	I N F O R M A C I O N		ORGANIZACION ACTUAL
		+ ROTACION	PLANES
		+ CAMBIOS	PRESUPUESTOS
		+ ADICIONES	PROYECCION DE LA ORGANIZACION
		REPORTES DE OPERACION	CAMBIOS EN OPERACION
			CAMBIOS EN TECNOLOGIA

CONDICIONES DE OPERACION		
	+ CERTEZA -	+ PROBABILIDAD -

OBJETIVOS		
	CUBRIR NECESIDADES INMEDIATAS	CUBRIR NECESIDADES MEDIATAS

R E C U R S O N I B L E S	IDENTIFICACION DEL PERSONAL	PERSONAL ACTUAL
		- PERDIDAS PREVISTAS
	+ PROMOCIONES ESPERADAS DE PROGRAMAS ANTERIORES	PROGRAMA DE DESARROLLO INTERNO
	+ ENTRENAMIENTO DE EMERGENCIA	RECLUTAMIENTO EXTERNO
	RECLUTAMIENTO EXTERNO	

**CAPITULO 4**

**SISTEMA DE PLANEACION DE  
PERSONAL EJECUTIVO EN LA  
BANCA MULTIPLE MEXICANA**

	Página
CAPITULO 4	
SISTEMA DE PLANEACION DE PERSONAL EJECUTIVO EN LA BANCA MULTIPLE MEXICANA	44
4.1 Sistemas de planeación	46
4.2 Evaluación de ejecutivos	48
4.3 Evaluación de resultados	66
4.4 Gráficas de desarrollo potencial	68
4.5 Planeación organizacional	71
4.6 Grupos de desarrollo de ejecutivos	73
4.7 Modelo propuesto de planeación de recursos humanos en la Banca Mexicana	75

## CAPITULO 4

SISTEMA DE PLANEACION DE PERSONAL EJECUTIVO  
EN LA BANCA MULTIPLE MEXICANA

## 4.1 Sistema de planeación

Un sistema de planeación de personal consta de una evaluación de los recursos humanos existentes y que incluye: su educación, experiencia, calificación de la actuación, una apreciación de su potencial así como una serie de recomendaciones para que se le facilite desarrollar ése potencial, que le sirvan para pasar de una situación dada a una situación deseada en materia de administración de personal. Para ello se deben seguir los siguientes pasos:

- a.- entrevista de evaluación
- b.- evaluación de ejecutivos
- c.- evaluación de resultados

Debe considerarse que éste proceso es únicamente para ejecutivos ya que los procesos para revisar la actuación del personal en niveles de puestos inferiores, se manejan en forma diferente.

Entrevista de evaluación

Es la que se realiza periódicamente entre el subordinado y el jefe inmediato superior, con el objeto de que el primero tome conciencia de la forma en que ha venido desarrollando su trabajo, de sus cualidades y defectos en su puesto y de sus posibilidades de desarrollo, es decir, que sepa dónde está. Para que la entrevista tenga un resultado positivo, es necesario que tenga como objetivo el desarrollo de su persona, por

lo que es necesario que el supervisor le proporcione los medios y condiciones para que pueda ayudarse a si mismo.

## 4.2 Evaluación de ejecutivos

Como ya hemos mencionado en páginas anteriores, si se quiere llegar a una situación deseada en el futuro, se debe empezar por conocer los recursos humanos que se tienen en el momento. Todos los individuos tienen diferentes cualidades que los distinguen: físico, espiritual, intelectual, emocional y social por lo que la experiencia nos dice que mientras más se conoce de ellos, mejor se les podrá ubicar en la administración además se podrá planear su desarrollo en forma integral.

Para identificar la capacidad y habilidad de los individuos, es necesario disponer de datos reales y que se encuentren actualizados. A continuación presentamos un modelo para la identificación y evaluación que se utiliza en una institución de Banca múltiple.

El modelo comprende dos aspectos; el primero consiste en información general que es proporcionada por el propio interesado; el segundo aspecto es su evaluación, la cual nace de él mismo pero que es manejada por su jefe inmediato información que es obtenida mediante la entrevista de evaluación.

### INFORMACION GENERAL

#### Datos generales

Como primera información, se incluye la fotografía, nombre, fecha de nacimiento y fecha de ingreso a la institución.

#### Educación

Este renglón está dividido en dos aspectos: la educación formal y la informal. En la primera se anotan fechas, títulos

o certificados, grados académicos, escuelas y localización de éstas. Unicamente se anota el último grado cursado y aprobado o el grado obtenido.

De la educación informal se anotan los cursos y seminarios tomados, el año, nombre de la institución que los impartió.

### Otra información

Incluye las menciones académicas, conocimiento de idiomas extranjeros que se tenga y los puestos ocupados.

### Experiencia fuera de la institución

En éste renglón se registra experiencia significativa mostrando fechas en orden cronológico, puestos ocupados, y nombre de las empresas en que laboró.

### Experiencia en la institución

Incluye experiencia significativa mostrando fechas en orden cronológico, componente organizacional, (departamento, gerencia, sucursal ) indicar el nombre del puesto que ocupó desde su ingreso hasta del puesto que ocupe en el momento de llenar el formato. Esta información es conveniente que sea revisada por el evaluado cuando menos una vez al año con el propósito de tener seguridad de que esté actualizada.

Con la información general del ejecutivo, se hace necesario establecer un sistema de retro-información con el fin de que la unidad encargada de la actividad de planeación de personal conozca como es la actuación del ejecutivo en el desempeño de sus funciones, grado de potenciabilidad y posibilidades de desarrollo que tiene dentro de la institución así co\_

mo para determinar que planes de capacitación deberán llevarse a cabo a fin de que desarrolle al máximo sus aptitudes. Es necesario en este momento detectar y precisar quien lo puede reemplazar en el momento en que se encuentre listo para una promoción.

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS  
EJECUTIVO

HOJA DE INFORMACION PERSONAL PARA SER LLENADA A MAQUINA POR EL EVALUADO

<b>PEGAR FOTOGRAFIA RECIENTE</b>	Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombre (s)	N° Registro
	Edo. Civil	Edad	Antigüedad	Antigüedad en el Puesto	Sueldo	Categoría
	Nombre del Puesto					
	División, Gerencia, Departamento o Sucursal y Zona					
	Sucursal Urbana { }					
	Sucursal Foránea { }					
Fecha (Día, Mes, Año)					Calificación:	

ESCOLARIDAD

MARQUE CON UNA X LOS NIVELES CURSADOS

Primaria

Secundaria o Equivalente

Bachillerato o Equivalente

Profesional

ESCRIBA EL NIVEL ESCOLAR MAS ALTO QUE ALCANZO O QUE ESTA CURSANDO

Nivel Escolar o Carrera \_\_\_\_\_ de 19\_\_ a 19\_\_

Años Cursados \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ que compone el Nivel Escolar o Carrera

Nombre de la Institución \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_

Obtuvo Certificado Sí  No  Obtuvo Título Profesional Sí  No

Nombre de la Tesis \_\_\_\_\_

IDIOMAS

HABLA			LEE			ESCRIBE			TRADUCE		
BIEN	REG.	MAL	BIEN	REG.	MAL	BIEN	REG.	MAL	BIEN	REG.	MAL

CAPACITACION

CURSOS O SEMINARIOS RECIBIDOS DE TRES AÑOS A ESTA FECHA

Fecha (Mes y Año)	Nombre del Curso o Seminario	Institución que lo impartió

Esta evaluación constituye la base de cualquier programa de desarrollo de personal ya que no solo sirve para identificar al personal con cualidades de directivo, sino también ofreciendo la oportunidad al subordinado y al supervisor de entablar comunicación periódica con objeto de evaluar el proceso del subordinado.

La evaluación del ejecutivo abarca los siguientes puntos:

1.- Información personal.

Incluye nombre del ejecutivo, nombre del puesto que ocupa, tiempo que lleva en él, edad y las claves de las calificaciones de los últimos 3 años.

2.- Información del desempeño.

Con el fin de hacer una apreciación de la actuación del ejecutivo en una forma objetiva, se hace necesario medir esta actuación en base en funciones propias que realiza como pueden ser:

**Logros o metas alcanzadas:** Debe puntualizarse en forma bien definida el desempeño medido en terminos específicos de objetivos y responsabilidades. En éste renglón se determina si hizo efectivos sus objetivos o el grado que se acerco a ellos.

**Habilidad gerencial y/o administrativa:** Se observa la habilidad para delegar autoridad, planear y controlar programas recomendar y tomar medidas de acción cuando sean requeridas, así como supervisar bajo políticas y procedimientos establecidos.

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS  
PROGRAMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO  
CUESTIONARIO PERSONAL

REGISTRO

--	--	--	--	--	--

NOMBRE DEL EVALUADO \_\_\_\_\_

PATERNO

MATERNO

NOMBRE (S)

PUESTO \_\_\_\_\_

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO \_\_\_\_\_

FECHA DE EVALUACION \_\_\_\_\_

EL SIGUIENTE CUESTIONARIO TIENE COMI FINALIDAD RECABAR LA INFORMACION NECESARIA PARA FOMENTAR Y GUIAR EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS QUE INTEGRAN NUESTRA INSTITUCION. SU CONTENIDO ES DE CARACTER ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL Y SERA MANEJADO EXCLUSIVAMENTE POR LA DIVISION DE PLANEACION, CAPACITACION Y DESARROLLO -- PROFESIONAL.

PARA QUE ESTE CUESTIONARIO LOGRE LOS OBJETIVOS PARA LOS QUE FUE CREADO LE SUPPLICAMOS SEGUIR LAS SIGUIENTES INDICACIONES:

- A) PARA CADA UNA DE LAS PREGUNTAS EXISTEN VARIAS OPCIONES DE -- RESPUESTA, ELIJA SOLO UNA ENCERRANDO EN UN CIRCULO EL NUMERO QUE CORRESPONDA A LA MAS ADECUADA.
- B) EN ALGUNOS CASOS EXISTE LA OPCION "NO APLICABLE AL PUESTO", ELIJA ESTA CUANDO LAS FUNCIONES DEL EJECUTIVO NO CORRESPONDAN A LA NATURALEZA DE LA PREGUNTA.
- C) ESTE CUESTIONARIO DEBE SER CONTESTADO EN SU TOTALIDAD, PARA SU ADECUADO MANEJO.

## HOJA DE LOGROS

## INSTRUCCIONES

DE LA SIGUIENTE LISTA DE METAS IDENTIFIQUE AQUELLAS QUE SE RELACIONEN CON LAS FUNCIONES INHERENTES AL EJECUTIVO EVALUADO, CIRCULE EL NUMERO QUE CORRESPONDA A LA COLUMNA QUE MEJOR DESCRIBA LOS LOGROS DEL FUNCIONARIO.

LAS SUPERO APROXIMADAMENTE EN

	NO LAS CUBRIO	CUBRIO METAS	UN 1% A 20%	UN 20% A 40%	UN 40% A 60%	UN 60% A 80%	UN 80% A 100%	MAS DEL 100%
A - CAPTACION VISTA	0	1	2	3	4	5	6	7
B - CAPTACION AHORRO	0	1	2	3	4	5	6	7
C - CAPTACION VALORES	0	1	2	3	4	5	6	7
D - TARJETA DE CREDITO	0	1	2	3	4	5	6	7
E - RECUPERACION	0	1	2	3	4	5	6	7
		INFERIOR A LO REQUERIDO	LO QUE REQUIERE EL PUESTO	MINIMO SUPERIOR AL REQUERIDO	MEDIO SUPERIOR A LO REQUERIDO	MUY SUPERIOR A LO REQUERIDO		
F - VOLUMEN DE TRABAJO		1	2	3	4	5		
G - CALIDAD DE TRABAJO		1	2	3	4	5		
H - PARTICIPACION EN PROYECTOS		1	2	3	4	5		
I - CREATIVIDAD		1	2	3	4	5		

1. POR LA FORMA EN QUE REALIZA LAS ACTIVIDADES PROPIAS DE SU PUESTO, SE LE CONSIDERA A UNA PERSONA:
 

1) DESORGANIZADA	2) POCO ORGANIZADA
3) ORGANIZADA	4) MUY ORGANIZADA
  
2. CUANDO EL DESEMPEÑO DEL CARGO LO ENFRENTA A SITUACIONES DE PRESION SU REACCION HA SIDO:
 

1) EVASIVA	2) INSEGURA
3) INALTERABLE	4) DECIDIDA
  
3. SU DISPOSICION PARA COOPERAR EN TRABAJOS EXTRAORDINARIOS ES:
 

1) NULA	2) LIMITADA
3) BUENA	4) AMPLIA
  
4. ANTE SITUACIONES DE PRESION EN QUE FORMA SE VE MODIFICADA LA CALIDAD DE SU TRABAJO:
 

1) DECREMENTA	2) ES INESTABLE
3) SE MANTIENE ESTABLE	4) SE INCREMENTA
  
5. LA COMUNICACION QUE MANTIENE CON SUS SUBORDINADOS SE PUEDE CALIFICAR COMO:
 

1) DEFICIENTE	2) MEDIA
3) OPTIMA	4) NO APLICABLE AL PUESTO
  
6. HA DEMOSTRADO INQUIETUD POR INCREMENTAR O ACTUALIZAR SUS CONOCIMIENTOS PARA SUPERARSE:
 

1) NUNCA	2) OCASIONALMENTE
3) FRECUENTEMENTE	4) SIEMPRE
  
7. MOTIVA Y ESTIMULA AL PERSONAL A SU CARGO PARA SU SUPERACION:
 

1) NUNCA	2) ESPORADICAMENTE
3) SIEMPRE	4) NO APLICABLE AL PUESTO
  
8. LOS RESULTADOS OFRECIDOS POR EL EVALUADO, EN COMPARACION CON LOS OBJETIVOS DEL PUESTO HAN SIDO:
 

1) MINIMOS	2) ACEPTABLES
3) BUENOS	4) EXCELENTES
  
9. LA COMUNICACION QUE MANTIENE CON SUS SUPERIORES ES:
 

1) MALA	2) REGULAR
3) BUENA	4) OPTIMA
  
10. SE PREOCUPA POR TRANSMITIR A SUS SUBORDINADOS SUS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS RELACIONADAS CON SUS RESPECTIVOS PUESTOS:
 

1) NUNCA	2) OCASIONALMENTE
3) FRECUENTEMENTE	4) NO APLICABLE AL PUESTO

11. LA CALIDAD DEL TRABAJO (PRESENTACION, CONTENIDO, PRECISION, ETC.) DESEMPEÑANDO POR EL EVALUADO SE PUEDE CONSIDERAR COMO:
- |          |              |
|----------|--------------|
| 1) MALA  | 2) ACEPTABLE |
| 3) BUENA | 4) EXCELENTE |
12. CUANDO HA TOMADO DECISIONES DE IMPORTANCIA, COMO HAN SIDO LOS RESULTADOS:
- |                |                   |
|----------------|-------------------|
| 1) DEFICIENTES | 2) SATISFACTORIOS |
| 3) BUENOS      | 4) SOBRESALIENTES |
13. SE PREOCUPA PORQUE EL PERSONAL A SU CARGO RECIBA CAPACITACION:
- |            |                           |
|------------|---------------------------|
| 1) NUNCA   | 2) OCASIONALMENTE         |
| 3) SIEMPRE | 4) NO APLICABLE AL PUESTO |
14. DURANTE EL DESEMPEÑO DE SU PUESTO SE HA PREOCUPADO POR EFECTUAR MODIFICACIONES TENDIENTES A LA SOLUCION DE PROBLEMAS O MEJORA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO:
- |                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| 1) NUNCA          | 2) OCASIONALMENTE |
| 3) CONSTANTEMENTE | 4) SIEMPRE        |
15. PARA EL ADECUADO DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES EL EVALUADO REQUIERE QUE SE LE SUPERVISE EN FORMA:
- |             |              |
|-------------|--------------|
| 1) CONTINUA | 2) RAZONABLE |
| 3) MINIMA   | 4) NULA      |
16. SU EXPRESION ESCRITA SE PUEDE CONSIDERAR COMO:
- |          |              |
|----------|--------------|
| 1) MALA  | 2) ACEPTABLE |
| 3) BUENA | 4) EXCELENTE |
17. CUANDO SE ENFRENTA A PROBLEMAS CUYA SOLUCION REQUIERE DE ANALISIS, EL EVALUADO HA - MOSTRADO CUALIDADES ANALITICAS:
- |               |            |
|---------------|------------|
| 1) NULAS      | 2) MINIMAS |
| 3) ACEPTABLES | 4) AMPLIAS |
18. SU PRESENTACION PERSONAL EN RELACION CON LA REQUERIDA POR EL PUESTO ES:
- |          |              |
|----------|--------------|
| 1) MALA  | 2) ACEPTABLE |
| 3) BUENA | 4) EXCELENTE |
19. EL EVALUADO HA LLEGADO A DOMINAR SU PUESTO DE MANERA:
- |           |               |
|-----------|---------------|
| 1) MINIMA | 2) SUFICIENTE |
| 3) BUENA  | 4) AMPLIA     |
20. POR LA FORMA EN QUE DIRIGE Y CONTROLA A SU PERSONAL PODEMOS DECIR QUE LA SUPERVISION QUE EJERCE ES:
- |               |                           |
|---------------|---------------------------|
| 1) DEFICIENTE | 2) ADECUADA               |
| 3) OPTIMA     | 4) NO APLICABLE AL PUESTO |

21. COMO CONSIDERA SU HABILIDAD PARA RELACIONARSE:

- |              |             |
|--------------|-------------|
| 1) NULA      | 2) LIMITADA |
| 3) ACEPTABLE | 4) BUENA    |

22. CUANDO LA SITUACION LO AMERITA DELEGA FUNCIONES DE MANERA:

- |               |                           |
|---------------|---------------------------|
| 1) DEFICIENTE | 2) ACEPTABLE              |
| 3) ACERTADA   | 4) NO APLICABLE AL PUESTO |

23. CUANDO SE EXPRESA ORALMENTE LO HACE EN FORMA:

- |             |              |
|-------------|--------------|
| 1) MALA     | 2) ACEPTABLE |
| 3) ADECUADA | 4) EXCELENTE |

24. CUANDO SUS FUNCIONES LO DEMANDAN DELEGA AUTORIDAD EN FORMA:

- |               |                           |
|---------------|---------------------------|
| 1) DEFICIENTE | 2) HABIL                  |
| 3) EXCELENTE  | 4) NO APLICABLE AL PUESTO |

25. CUANDO EL DESEMPEÑO DE SU PUESTO HACE NECESARIO TOMAR DECISIONES DE IMPORTANCIA LA ACTITUD QUE ASUME ES:

- |              |                |
|--------------|----------------|
| 1) INDECISA  | 2) PRECIPITADA |
| 3) CAUTELOSA | 4) SEGURA      |

26. CON QUE PERIODICIDAD REQUIERE ASESORIA POR PARTE DE SUS SUPERIORES:

- |                    |                 |
|--------------------|-----------------|
| 1) CONSTANTEMENTE  | 2) REGULARMENTE |
| 3) ESPORADICAMENTE | 4) NUNCA        |

27. EN RLEACION A LA CANTIDAD DE TRABAJO QUE REALIZAN NORMALMENTE, EN QUE FORMA SE VE MODIFICADO ESTE VOLUMEN, CUANDO EXISTEN SITUACIONES DE PRESION:

- |                        |                 |
|------------------------|-----------------|
| 1) DECREMENTENTA       | 2) ES INESTABLE |
| 3) SE MANTIENE ESTABLE | 4) AUMENTA      |

28. SE LE CONSIDERA UNA PERSONA CON SENTIDO DE RESPONSABILIDAD:

- |           |              |
|-----------|--------------|
| 1) MINIMO | 2) RAZONABLE |
| 3) BUENO  | 4) AMPLIO    |

29. SU TRATO PERSONAL LO PODEMOS CONSIDERAR:

- |               |                          |
|---------------|--------------------------|
| 1) INCORRECTO | 2) MEDIANAMENTE CORRECTO |
| 3) CORRECTO   | 4) MUY CORRECTO          |

## HOJAS DE COMENTARIOS

EN EL SIGUIENTE ESPACIO ANOTE COMENTARIOS RELEVANTES (POSITIVOS O NEGATIVOS) ADICIONALES A LOS YA CONTEMPLADOS EN EL CUESTIONARIO ANTERIOR, ASI COMO EL ULTIMO GRADO ACADEMICO ALCANZADO POR EL EVALUADO.

ULTIMO GRADO ACADEMICO \_\_\_\_\_

CONTINUA ESTUDIANDO \_\_\_\_\_

COMENTARIOS:

### Desarrollo gerencial:

En este renglón se incluyen las relaciones personales como son: habilidad para trabajar bien con otros, dedicación, motivación, habilidad para comunicarse en forma oral o escrita. Se debe precisar si estas características son factores significativos en la actuación de la persona en su puesto.

### 3.- Calificación.

Esta calificación es un resumen de los cuatro factores del punto 2 evaluación del desempeño y se evalúan en 5 grados que son:

Sobresaliente; Se aplican a desempeños que se caracterizan por una gran iniciativa, así como una gran cantidad y calidad de trabajo en forma continua y que no dejan nada que desear, es decir, son personas que continuamente están aportando contribuciones a la organización y que sobrepasan en mucho los requerimientos del puesto que ocupan. Muy pocos individuos están tan calificados para lograrlo.

Excelente; Es aplicable a desempeños que se caracterizan por una gran cantidad y calidad de trabajo el personal calificado así será aquel que normalmente contribuye con cosas valiosas a la organización.

Bueno; Indica una dedicación adecuada y cumplimiento de todas las responsabilidades asignadas. Los problemas son considerados adecuadamente y bien manejados.

Esos empleados requieren poca supervisión y su contribución es generalmente mayor a la esperada.

Satisfactorio; Su desempeño alcanza los requerimientos del puesto. Estos individuos requieren de un exceso de supervisión y dirección. Los calificados en este renglón deben tener programas de mejoramiento del desempeño incluidos en el punto 5, planes que más adelante se analiza.

Insatisfactorio; El desempeño no alcanza los requerimientos del puesto. El personal que así se califica debe ser considerado en una forma muy especial. Si su desempeño no mejora después de un período razonable, debe ser reasignado o separado de la institución.

#### 4.- Evaluación del potencial.

En éste punto intervienen dos partes: La primera es para hacer una apreciación del potencial del empleado a dos años. La segunda, es a un plazo de cinco años, se debe analizar los puestos para los cuales el individuo estará calificado a dichos plazos.

La evaluación del potencial del empleado se debe mostrar utilizando la siguiente secuencia:

Nivel jerárquico actual / Nivel jerárquico potencial.

La primera clave del potencial es para identificar el puesto y el nivel jerárquico al cual pertenece al momento de hacer la evaluación y la segunda indica el nivel al que puede

llegar el empleado en el plazo señalado.

<u>Abreviatura</u>	<u>Nivel jerárquico</u>	<u>Puestos que incluye</u>
D	Dirección	Director General
SG	Subdirección General	Subdirector General
SD	Subdirección Divisional	Subdirector Divisional o regional
G	Gerencia	Gerente de sucursal, Jefe de departamento
GM	Gerencia Media	Subgerente, Supervisor, Jefe de sección

Cuando un empleado no tenga potencial, aún dentro de los límites de su categoría actual, la segunda parte debe mostrarse con SP (sin potencial).

Si el grado de potencial no puede ser determinado, la segunda debe mostrarse ND (no determinado).

##### 5.- Planes

En éste renglón se estudian las acciones a tomar en cuanto a capacitación y desarrollo que se deberán proporcionar para que las calificaciones puedan alcanzar el potencial que se aprecia en ellos.

Para que los planes tengan éxito y sean además económicos, es necesario considerar los siguientes pasos:

- a.- Determinar el nivel actual de desarrollo del empleado para conocer las habilidades y conocimientos que ya posee.

b.- Especificar los planes de desarrollo y entrenamiento que puedan ser alcanzados durante el siguiente año y que lo acercarán a su objetivo.

Es recomendable que el supervisor le comente al calificado los planes que tienen para él para así asegurar la compatibilidad de sus intereses personales y los planes de la empresa.

#### 6.- Reemplazos

Se debe contar con el personal adecuado para sustituir al ocupante actual del puesto, ya que de nada sirve que un ejecutivo se encuentre listo para ascender dentro de la estructura de la organización si no se cuenta con una persona entrenada y preparada que lo sustituya.

#### 7.- Otros datos

Cada evaluación del personal debe incluir el nombre de la persona que califica además de que ésta evaluación deberá ser revisada y aprobada por los supervisores de ambos a fin de evitar los favoritismos o rivalidades entre supervisor y subordinado.

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS  
HOJA DE EVALUACION PERSONAL  
EJECUTIVO

		CAT. TOPE
APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE (S)
PERIODO QUE ABARCA LA EVALUACION		
DEL MES DE _____	DE 19 _____	AL MES DE _____ DE 19 _____



### 4.3 Evaluación de resultados

Una vez que se tienen identificados y evaluados los recursos humanos a nivel ejecutivo, los datos se pasan al formato Programa de planeación de recursos humanos de cual haremos un resumen con las principales observaciones marcadas para cada calificado; éstas son: su edad, clave de su calificación, los puestos que puede ocupar dentro de la misma división o en otra, así como las acciones a tomar para acercar a la persona al puesto al que según evaluación de debe proyectar.

Con los datos de edad y antigüedad, se estará en posibilidad de detectar fallas en la selección de personal como son: saber si está próximo a adquirir el derecho de jubilación y que se tenga que encontrar a su posible reemplazo.

Con la educación y experiencia se pueden hacer comparaciones con los requerimientos de los puestos y visualizar en términos muy específicos las necesidades de capacitación.

Con las calificaciones de actuación podemos determinar que tendencias de desarrollo tiene el personal así como sugerencias para reubicar o despedir a los que hagan acreedores a ello.

PROGRAMA DE PLANEACION DE  
RECURSOS HUMANOS

## RESUMEN DE ACCIONES

Fecha:

DIVISION \_\_\_\_\_

NOMBRE \_\_\_\_\_

Edad	Calif	Puesto a ocupar misma Div.	Tiempo	En otra Div.	Tiempo	Acciones a Tomar	Fecha

#### 4.4 Gráficas de desarrollo potencial.

Estas gráficas consisten en anotar una serie de datos del personal dentro del organigrama. Los datos que interesan son: Nombre, puesto que ocupa, calificación de la evaluación del desempeño y clave del potencial.

Una vez que están vaciados los datos de los ejecutivos, es necesario que la dirección imagine lo que será la estructura ideal a corto plazo con responsabilidades y funciones para cada puesto.

Cuando se haga necesario un cambio, entonces se debe recurrir a la gráfica actual y a la ideal a futuro y determinar si dicho cambio lo acerca o no al ideal.

También se hace una clasificación de acuerdo con las habilidades y experiencias de los ejecutivos en las diferentes especialidades bancarias como son:

Crédito	Relaciones
Promoción	Contabilidad
Finanzas	Operaciones
Organización	Computación
Personal	Mercadotécnica

En base a ésta clasificación se localiza rápidamente a aquellas personas que pueden ser candidatos a ocupar una plaza nueva o vacante imprevista.

Cuando dos personas reúnan características iguales para ocupar una plaza y no sea fácil decidir quién es el más indicado,

se recurre a las pruebas o estudios psicotécnicos, que aunque no pueden profetizar la conducta de un empleado, si pueden decir cual de los candidatos tienen la inteligencia y las característi\_ cas de personalidad para ocupar el puesto.

NOMBRE \_\_\_\_\_

REGISTRO \_\_\_\_\_

**POTENCIAL DE DESARROLLO**

- CIRCULE EL NUMERO QUE CORRESPONDA A LA OPCION QUE MEJOR SE AJUSTE A LAS POSIBILIDADES DE DESARROLLO DEL EVALUADO.
  1. PROMOVIBLE INMEDIATAMENTE (CAPACITADO)
  2. PROMOVIBLE A MEDIANO PLAZO (SEMI-CAPACITADO)
  3. RECOMENDABLE QUE PERMANEZCA EN SU PUESTO
  4. DEBE SER REUBICADO
  - \*5. NO DETERMINADO
- SI SU ELECCION FUE "CAPACITADO" O "SEMI-CAPACITADO", SEÑALE A QUE PUESTO, O EN SU DEFECTO A QUE AREA O DIVISION.
- SI EN SU OPINION SE ENCUENTRA "CAPACITADO" PARA UN PUESTO Y "SEMI-CAPACITADO" PARA OTRO, SEÑALE AMBOS.
- SI SU ELECCION FUE 3 O 4 EXPLIQUE EL MOTIVO.
- \* ESTA OPCION SE ELEGIRA EN LOS CASOS EN QUE AUN NO SE DEFINA EL POTENCIAL DE DESARROLLO -- DEL EVALUADO.

**PLANES DE DESARROLLO**

MENCIONE A CONTINUACION QUE CURSOS O TEMAS CONSIDERA CONVENIENTES PARA QUE EL EVALUADO AL--  
CANCE SU POTENCIAL DE DESARROLLO.

**REEMPLAZOS DE DESARROLLO**

- CIRCULE EL NUMERO QUE CORRESPONDA A SU ELECCION
- EN CASO DE QUE EL PUESTO QUE OCUPA EL EVALUADO QUEDARA VACANTE SERIA:
  - 1.- FACIL DE CUBRIR
  - 2.- DIFICIL DE CUBRIR
  - 3.- IMPOSIBLE DE CUBRIR CON PERSONAL DE LA INSTITUCION
- SI ELIGIO EL No. 1 QUE PERSONA O PERSONAS CONSIDERA COMO CAPACITADAS.
- SI SU ELECCION FUE EL No. 2 EXPLIQUE EL PORQUE DE DICHA ELECCION Y SI EN SU CASO, EXISTE ALGUNA PERSONA QUE PUEDA CUBRIRLO A MEDIANO PLAZO.
- SI OPTO POR EL No. 3 MENCIONE CUAL ES LA EXPERIENCIA MINIMA O SI NECESITA ALGUNA LICENCIA TURA, MAESTRIA O ESPECIALIZACION PARA CUBRIR LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO.

#### 4.5 Planeación Organizacional

El desarrollo de personal, es algo que no se puede desligar de la planeación organizacional y esto no puede ser posible a menos que se tenga una idea de las necesidades en cuanto al número de puestos y sus descripciones, así como del tipo de personal que se requiera para éstos puestos.

El ambiente o el clima que produce una organización, juega un papel importante en el desarrollo de los trabajadores. Un puesto debe ser estructurado de tal forma que represente un reto, una responsabilidad a su ocupante.

Se pueden considerar tres aspectos importantes para mejorar una organización a través de su planeación:

1.- Inventario de los puestos y de los problemas existentes. La banca múltiple crece expansivamente y si desea duplicar su capacidad de servicio, será necesario que disponga de un diseño que le permita controlar tal crecimiento.

Para llevar a cabo ésta proyección, es necesario contar con el número de puestos actuales para poder proyectar a futuro el diseño de la estructura de organización que se necesite.

2.- Evaluación de la estructura organizacional.

La evaluación de los puestos actuales permite conocer a la organización su funcionamiento actual y permite sugerir procedimientos para mejorarla.

3.- Desarrollo de la organización. Con la proyección a futuro, de la estructura organizacional se evitará la improvisación, pues se podrá ir integrando por etapas.

Una vez que se determinan las necesidades de los ejecutivos para la institución, es necesario elaborar un plan a fin de sa tisfacer ésta necesidad con toda oportunidad. Lo más usual es formar grupos de desarrollo de ejecutivos.

#### 4.6 Grupos de desarrollo de ejecutivos

En éste tipo de grupo, se tiene personal en preparación, es decir, sus miembros no ocupan puestos de trabajo sino que se dedican por completo a prepararse.

Por medio de la planeación organizacional se determina la cantidad de ejecutivos que deberán integrar éste grupo para que al existir una vacante, se disponga de la persona adecuada para ocuparlo.

Estos grupos, conviene formarlos con profesionistas o con personal que este cursando los últimos semestres de una licenciatura y que se consideren con posibilidades de llegar a ocupar puestos directivos.

La experiencia ha enseñado a la banca la falsedad de proporcionar entrenamiento y capacitación intensivo para empleados y supervisores ya que lo que rinde frutos, es cultivar las aptitudes y el desarrollo de las personas que pueden ocupar plazas de ejecutivos guiando sus destinos, es decir, no esperar que surjan sino hacerlos surgir.

Se deben considerar los riesgos que implica éste tipo de programa: Si se reclutan profesionistas externos, se contará con gente mejor preparada pero menos pacientes y con grandes aspiraciones a ocupar puestos altos rapidamente, por lo que es conveniente dar oportunidad primeramente al personal que ha trabajado dentro de la institución y que se sabe tienen un alto potencial de desarrollo y únicamente en caso de no contar con éstos, recurrir al exterior.

El programa de desarrollo se hace en forma individual y de acuerdo a las necesidades de la persona y del puesto para el que se le vaya a preparar. Generalmente el programa consta de dos fases:

En la primera se le imparten conocimientos generales y en la segunda conocimientos específicos del puesto al que se le asignará.

#### Ventajas.

- a) El programa es individualizado a las necesidades del ejecutivo
- b) Se desarrolla bajo las políticas establecidas por el banco por lo que los conocimientos, son aplicables inmediatamente al trabajo.
- c) La evaluación de los resultados obtenidos en el programa.

#### Diferencias en el desarrollo del personal.

El desarrollo del personal o de supervisores, busca adiestrar o perfeccionar al ocupante actual de un puesto, se busca hacerlo más hábil, más eficiente, más productivo, las evaluaciones son realizadas por su jefe inmediato el que marca las deficiencias de actuación y muestra las áreas en las que es deseable la superación del individuo. En ocasiones el supervisor para hacer sus evaluaciones, se basa en la estructura del perfil del puesto y lo compara con el perfil del ocupante del puesto.

Para el desarrollo de ejecutivos, se seleccionan grupos a nivel profesionista o licenciatura de los que se ha comprobado su potencial para ocupar puestos altos o directivos. El programa se hace en forma individual, se conocen los resultados por la evaluación programada.

#### 4.7.' Modelo propuesto de planeación de Recursos Humanos en la Banca.

A través del presente trabajo, se presentará una serie de consideraciones de orden práctico sobre las actividades que constituyen la planeación del personal ejecutivo en la banca múltiple mexicana sin pretender que el ciclo que se presenta como propuesto sea la única solución si se considera que representa un enfoque más que pretende el análisis y solución en forma sistemática y adecuada a las necesidades de la banca.

Las fases del ciclo son:

- a) Fijar metas de desarrollo de la institución a corto y largo plazo.
- b) Jerarquizar los imperativos de desarrollo de cada división, gerencia, departamento o sucursal determinando prioridades de programas y proyectos
- c) Determinar los recursos humanos necesarios para llevar a cabo dicho desarrollo.
- d) Hacer inventario de recursos humanos disponibles en el presente.
- e) Determinar por diferencia de los recursos inventariados y requerimientos de personal: por naturaleza, calificaciones y capacidades.
- f) Elaborar planes a corto y a largo plazo para cubrir las necesidades de personal.
- g) Coordinar y controlar los planes y programas para el desarrollo de los recursos y evaluar sistemáticamente los logros alcanzados.

## C O N C L U S I O N

El resultado de nuestro análisis revela que la Banca Múltiple Mexicana, se enfrenta desde el punto de vista recursos humanos a los siguientes problemas:

- 1.- Una escasez de profesionistas en cuanto a calidad y cantidad
  - 1.1 Los índices de movilidad tienden a indicar que a mediano plazo se contará con personal mejor preparado pero con expectativas de progreso más aceleradas, es decir, ésta nueva gente reclama responsabilidades y autoridad muy rápido, pero el crecimiento de la Banca no es tan dinámico como para proveer suficientes vacantes para puestos jerárquicos.
  
- 2.- Los estudiantes recién egresados, no están preparados para satisfacer las necesidades propias de todo puesto ejecutivo, sobre todo a nivel bancario.
  - 2.1 Tienen poca o nula experiencia en cuanto a técnicas de motivación, comunicación, planeación y control de actividades.
  - 2.2. Para ocupar un puesto de alta jerarquía, se requieren elementos de personalidad ejecutiva.

La importancia de la planeación de personal es tal, que el progreso agresivo y dinámico de la Banca depende definitivamente de la capacidad de sus ejecutivos para desarrollar y organizar los recursos humanos, ya que sólo a través de ellos se podrán aprovechar mejor los recursos materiales y técnicos.

## G L O S A R I O

- BANCA** Comercio que consiste principalmente en operaciones de giro, cambio y descuentos, en abrir créditos y llevar cuentas corrientes, en comprar y vender efectos públicos especialmente en comisión
- BANCO** Institución que realiza operaciones de banca, es decir, un banco es prestatario y prestamista de crédito; recibe y concentra en forma de depósitos los capitales disponibles para ponerlos a disposición de quienes puedan hacerlos fructificar
- CAPTACION AHORRO** Actividad encaminada a atraer depósitos de dinero a interés, para invertirlos en préstamos a plazo no mayor de tres años
- CAPTACION VALORES** Actividad consistente en atraer recursos mediante depósitos a plazo fijo y rendimiento fijo con garantía de títulos de crédito
- CAPTACION VISTA** Actividad encaminada a la atracción de cuenta habientes
- CUENTAHABIENTE** Persona física o moral depositante de dinero

**DEPOSITO** Contrato mediante el cual se deposita dinero, valores u objetos

**EJECUTIVO** Personal altamente calificado al que se le asigna la dirección, administración y control de una gerencia o departamento

**TITULO DE CREDITO** Documentos necesarios para ejercitar el derecho que en ellos se consigna literalmente

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

1. ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
Agustín Reyes Ponce  
Primera y segunda parte
2. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
Fernando Arias Galicia
3. ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION  
Adalberto Ríos Szalay  
Andrés Paniagua Aduna
4. PSICOLOGIA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES  
Daniel Katz-Robert L. Kahn
5. CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA  
Harold Koontz-Cyril O'donnell
6. EL PROCESO ADMINISTRATIVO  
José Antonio Fernández Arena
7. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION CIENTIFICA  
ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y GENERAL  
Frederick W. Taylor - Henry Fayol
8. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
José Antonio Fernández Arena
9. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS  
Andrew F. Sikula
10. FOLLETOS Y APUNTES  
Reglamento de trabajo de los empleados de las instituciones  
de crédito y organizaciones auxiliares.  
  
Cómo elegir un estilo de liderazgo  
Robert Tannenbaum - Warren H. Schmidt

11. ADMINISTRACION DE PERSONAL  
UN PUNTO DE VISTA Y UN METODO  
Paul Pigors - Charles A. Mayers
12. ADMINISTRACION DE PERSONAL  
Kruder - Shederman
13. EL GRID ADMINISTRATIVO  
Robert R. Blake - Jane S. Mouton
14. LA ADMINISTRACION Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO  
Paul Hersey
15. EFECTIVIDAD GERENCIAL  
William J. Reddin
16. LA GERENCIA  
TAREAS RESPONSABILIDADES Y PRACTICAS  
Peter F. Drucker
17. RELACIONES INDUSTRIALES, ADMINISTRACION DE PERSONAL  
Y RELACIONES LABORALES  
Roberto Barragán