



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION**

**Desarrollo de los Recursos Humanos
en una Institución de Credito**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
MARIO CUAUHEMOC GUTIERREZ SANCHEZ**

DIR. DEL SEMINARIO C.P. y LIC. RAUL RAMIREZ CRUZ



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	PAG
INTRODUCCIÓN	1
I. DEFINICIÓN DE LO QUE ES DESARROLLO	4
a) Importancia	8
b) Papel asignado en las Organizaciones	11
c) Formación de la Banca Nacionalizada-	13
. En América Latina y otras partes-	
del Mundo	
. En México	
d) Subsecretaría de la Banca Nacionalizada	20
II. METODOLOGÍA	38
a) Planeación del Programa	44
b) Ejecución del Programa	53
c) Control y Seguimiento	58
III. ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA INSTITUCIÓN DE CRÉDITO.	63
IV. APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS Y DESCRIPCIÓN- DE PROGRAMAS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS.	70
a) Aplicación de Cuestionarios	72
b) Subdirección Ejecutiva de Recursos Humanos	78
CONCLUSIONES	91
BIBLIOGRAFÍA.	95

I N T R O D U C C I Ó N

El hombre a través del tiempo se ha desarrollado en todos los aspectos y ha cambiado, asimismo, el medio ambiente que le rodea.

En nuestros tiempos es muy amplio el significado de la palabra desarrollo.

Se desarrollan todas y cada una de nuestras actividades diarias:

Se desarrolla nuestra familia en el aspecto físico, económico, social, intelectual; se desarrollan técnicas de trabajo, productos y procedimientos, estrategias; se desarrollan medicinas, experimentos espaciales, experimentos agrícolas, nuevos conocimientos en cada rama de profesiones, etc.

La palabra desarrollo aplicada en nuestros tiempos implica -- una investigación total; implica un cambio que debe satisfacerse en tiempo, oportunidad, cantidad y calidad.

Pero en las organizaciones en donde laboramos cada uno de nosotros ¿ Qué implicaciones tiene la palabra desarrollo y cómo afecta el recurso que supuestamente es el más valioso, que es el Recurso Humano?.

Es muy frecuente que en las organizaciones se ocupen la mayor parte del tiempo en desarrollar la planeación de su dirección a corto, mediano y largo plazo. La planeación la enfocan en los aspectos de operación como son: penetración de mercados, campañas publicitarias, ventas, costos, inversiones, construcciones, fusiones, producción, etc.

Los aspectos de operación siempre se tratan de desarrollar -- con la máxima perfección posible, apoyándose en los recursos económicos y materiales que se requieran. Pero con frecuen--

cia se olvidan planear en forma adecuada a los recursos humanos.

Las necesidades de nuestros días requieren de cambios constantes que cubran en forma oportuna y satisfactoria. Dado que, en la actualidad casi nada permanece estático, las personas deben adaptarse a dichos cambios.

En un cambio tecnológico que trate de realizar una organización, tiene la posibilidad de fracasar si los recursos humanos que implementen dicho cambio tecnológico no se encuentran preparados o no tiene la actitud, los conocimientos o el interés adecuado.

Por lo expuesto en los renglones anteriores la organización que se dedique a cualquier rama productiva, deberá no solamente a planear sus requerimientos futuros en los aspectos materiales, técnicos y financieros, sino también en sus recursos humanos que emplee y prepararse así para cualquier cambio futuro inesperado. De otra manera correrá el riesgo de que sus necesidades futuras no se acoplen con el recurso más importante: el recurso humano.

A continuación se presenta un trabajo de Investigación del Desarrollo de los Recursos Humanos en una Institución de Crédito, como una respuesta preventiva para cubrir las necesidades futuras de una organización.

Consta de cuatro capítulos, de los cuales se realiza una breve explicación:

- En el capítulo número I, se hace una descripción teórica de lo que significa desarrollo, desde el punto de vista de varios autores, así como el rol que desempeña en las organizaciones.

Posteriormente se presentan las modificaciones que ha sufrido

do el sistema bancario en el mundo y en México y las principales funciones que desempeña la Subsecretaría de la Banca.

- En el capítulo II. se presenta el programa de Desarrollo - en sus tres fases: Planeación, Ejecución y Control y Seguimiento detallando en cada fase la forma en que se capacita y desarrolla el personal de las sucursales metropolitanas desde el nivel de auxiliares al nivel de Gerencia.
- En el capítulo III, se hace una descripción de la manera - en que está organizada la Institución Bancaria en sus distintas áreas hasta el nivel de Dirección, detallando las - funciones principales que realizan dentro de la organización.
- En el capítulo IV, se proporciona la información de los -- cuestionarios aplicados al personal del Area de Capacitación y Desarrollo para verificar la información específica de Capacitación y Desarrollo, así como se realiza una descripción en forma genérica de las áreas que conforman a la Subdirección Ejecutiva de Recursos Humanos.

En la parte final se determinan las conclusiones a las que - se llegó, previo análisis del presente trabajo.

CAPÍTULO I
DEFINICIÓN DE LO QUE ES
DESARROLLO

DEFINICIÓN DE LO QUE ES DESARROLLO

Es difícil que exista una definición universalmente aceptada para delimitar lo que significa la palabra desarrollo, enfocada a los recursos humanos, dado el criterio particular de los estudiosos de la administración de recursos humanos.

Tratando de definir la palabra desarrollo se presentan distintos conceptos de los autores que han estudiado la administración de una Empresa.

FERNANDO ARIAS GALICIA. (1)

"Comprende integralmente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad de dirigir). Dicho proceso puede entenderse como la maduración integral del ser humano".

GEORGE R. TERRY. (2)

"La aplicación de esfuerzos planeados para ayudar a mantener y mejorar ejecutivos, en los niveles medios y superiores de las organizaciones, para que puedan alcanzar en forma más efectiva los objetivos de la empresa".

ANDREW F. SIKULA. (3)

"El desarrollo es un proceso educativo a largo plazo que implica una instrucción y práctica sistemática para enfatizar el aprendizaje abstracto y teórico de los conceptos realizados por los supervisores".

FRANCISCO JAVIER LARIS CASTILLAS. (4)

"Es la enseñanza teórico-práctica que se realiza con el objeto de habilitar a una persona para que desempeñe las labores del puesto que se le ha asignado, ya sea por primer ingreso o por promoción del puesto".

COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS. (5)

Dentro de las bases que emitió la C. N. B. S., en su circular 69-846-965(5) y que se refieren al desarrollo de los empleados, se menciona a continuación las principales cláusulas:

CLAUSULA PRIMERA.

FRACCION III

"Prepararlos para ocupar vacantes o puestos de nueva creación".

FRACCION VII

"Buscar la superación y el desarrollo personal de los empleados al propio tiempo que su orientación y formación para el trabajo".

FRACCION IX

"Prepararlos para que a través del conocimiento, naturaleza y objeto social de la empresa y del medio que se desenvuelve, se mejore dinámicamente la organización y el funcionamiento de ésta; se realice de manera eficaz y eficiente su objeto social y se ejecuten satisfactoriamente sus planes y programas de trabajo".

Asimismo, se realizó una entrevista con el licenciado Miguel-Angel García, que es Jefe de Capacitación en la C. N. B. S. y

definió que no existen lineamientos para que se desarrollen los recursos humanos en las Instituciones de Crédito. Por otra parte para el la palabra desarrollo significa el realizar actividades recreativas y de esparcimiento.

Para la presentación e investigación de éste trabajo, en mi opinión, el significado de desarrollo es el siguiente:

"Es un proceso educativo en forma sistemática y secuenciada, tendiente a proporcionar los conocimientos y habilidades al personal de sucursales con un potencial, para prepararlos a ocupar puestos de mayor nivel del que ocupan actualmente y así cubrir las necesidades institucionales e individuales".

a) Importancia.

La importancia de que las organizaciones desarrollen a sus recursos humanos para poder cubrir sus necesidades futuras, es vital para la buena marcha de las mismas.

Los aspectos principales en los cuales resalta la importancia de que la organización planee sus recursos humanos son los siguientes:

- Cumplimiento de los objetivos individuales e institucionales.

Uno de los objetivos de cualquier persona al ingresar a una organización es el de realizar una carrera dentro de la misma. Al momento que la organización planea sus recursos humanos según sus necesidades futuras, planea también el cumplimiento de los objetivos individuales, dado que podrá cubrir los puestos que tuvieran rotación y preparar al personal para que se facilite el cumplimiento de los objetivos institucionales.

- Adaptación a cambios tecnológicos.

Los cambios tecnológicos que requiera planear la empresa para optimizar sus resultados, deberán ir acompañados de la planeación de sus recursos humanos y tratar de desarrollarlos para que de esta forma no existan posibilidades de fracaso al momento de implementar dichos cambios.

- Cobertura de vacantes con calidad y oportunidad.

La planeación del desarrollo de los recursos humanos contempla que los puestos que esten vacantes por renuncia, promociones, cambios o transferencias sean cubiertos con toda oportunidad para evitar pérdida de tiempo, y con calidad para evitar la improductividad en la adaptación al

puesto.

- Disminución en el nivel de errores.

Cuando la organización desarrolla a su personal para que ocupe puestos de mayor nivel, el grado de probabilidades que se comentan errores es menor, dado que al momento -- que la persona que va a ocupar un puesto vacante estará preparado y se le facilitará más el desempeño de dicho puesto por el menor grado de incertidumbre.

- Motivación y satisfacción individual.

De las expectativas que por lo general tiene una persona cuando ingresa a una organización, es la de realizar una carrera dentro de la misma.

Cuando dicha expectativa llegue a cumplirse el empleado se siente satisfecho y motivado a realizar mejor su labor.

- Disminución de la rotación.

De los problemas que enfrenta la organización es el conocimiento exacto de las renunciaciones que pudieran existir en un tiempo determinado. Si la organización, además de -- tratar de predecir la rotación planea el desarrollo de su personal, la cobertura de vacantes será más fácil; asimismo, al momento que el personal decide realizar una carrera en una organización, y ésta lo respalda desarrollándolo, la rotación por lo general tenderá a disminuir.

Los anteriores aspectos son fundamentales para que la organización cumpla sus objetivos que planeó previamente y que sus recursos humanos se desarrollen.

Como lo cita en su libro Andrew F. Sikula (6), el artículo-

de Sindy A. Fine.

"Un entrenamiento y desarrollo adecuados pueden ayudar a -- que la empresa satisfaga las necesidades y requerimientos futuros de su personal. Las empresas que cuentan con un buen programa de instrucción tendrán menos cambios radicales en la fuerza del trabajo y menos ajustes en el caso - de que haya que cambiar personal.

Cuando surge la necesidad, las vacantes de la empresa se pueden llenar fácilmente, si esta inicia y mantiene programas de instrucción adecuados, tanto como empleados ejecutivos, como para los no ejecutivos".

b) Papel asignado en las organizaciones.

El papel asignado en las organizaciones ha sido muy variado, pero con el transcurso del tiempo su importancia ha aumentado día con día.

En años pasados el desarrollo de los recursos humanos no figuraba en los planes que se realizaban dentro de las organizaciones, pero con el devenir de épocas tan cambiantes y con poco tiempo para hacer adaptaciones, la importancia del desarrollo aumenta conforme transcurren los años.

El papel que se le asigna a las organizaciones ha sido el siguiente:

- Como un requisito legal a cumplir por parte de las organizaciones, ante las autoridades laborales dentro de los planes de capacitación y adiestramiento que se ejecuten.
- Otro papel que se le asigna dentro de las organizaciones al desarrollo, es el de planear y ejecutar los programas de actividades de esparcimiento de tipos socio-cultural y deportivo. Este tipo de programas solo se enfoca a -- realizar entre el personal de las organizaciones, actividades de tipo recreativo que no son aplicables a los --- puestos que desempeñan, sin dejar de restarle los benefi cios de tipo social que dichas actividades proporcionan.
- Otro tipo de papel que se le proporciona al desarrollo - de los recursos humanos, es que todos los planes y pro- gramas de cursos se enfoquen solamente al nivel ejecu- tivo de la organización.

Este tipo de desarrollo es muy parcial, dado que única- mente se desarrolla a una parte de la organización (ni- vel ejecutivo supervisor), y los cambios que pudieran --

existir en el nivel inferior de la piramide organizacional quedan descubiertos y por lo tanto no se cubriran -- con la calidad y oportunidad requerida por necesidades de la organización.

- El papel que se le asigna en el presente trabajo, es el de desarrollar al personal de las Sucursales Metropolitanas a través de una serie de planes y programas de cursos en forma congruente y secuenciada, con miras a desarrollar sus habilidades, conocimientos y aptitudes de tal forma que se prepare el personal a corto, mediano y largo plazo para cubrir puestos de mayor nivel, del que actualmente ocupan.

De los comentarios con mayor acierto que ha sostenido Peter F. Drucker (7), acerca del potencial humano ha sido el siguiente:

" En general, el potencial humano es un recurso organizacional ilimitado y subutilizado. La gente puede hacer mucho más de lo que se le solicita, y puede aprender mucho más de lo que se creía. Los empleados poseen una reserva intelectual que puede servir como un conjunto de -- creatividad organizacional y como un recurso, si es que se administra adecuadamente".

" Casi todos los trabajadores estan ansiosos por explorar y ampliar estas capacidades cognitivas, si se les da la oportunidad de hacerlo. Tales observaciones y descubrimientos crean la idea de "instrucción educativa como capital", y no solo como un adagio a una trivialidad verbal".

c) Formación de la Banca Nacionalizada.

El proceso de la formación de la Banca Nacionalizada, en México, ha sido lento y los efectos se dejaron sentir en todos los aspectos.

Este tipo de fenómenos no ha sido particular de México, ni fue el primero en América Latina, en virtud de que se han efectuado la nacionalización de la Banca en otras partes del mundo.

A continuación se detallan los procesos de la nacionalización en América Latina y en otras partes del mundo que se han efectuado por diferentes motivos. Esta información -- fue investigada en la revista Expansión de fecha 29 de febrero de 1984. (8)

- La nacionalización de la Banca en América Latina.

En 1971 el régimen de la Unidad Popular Chilena planteó la nacionalización de la banca al gobierno del entonces presidente Dr. Salvador Allende, misma que se realizó a través de la Corporación de Fomento y se adquirió sus activos y pasivos de los bancos.

El objetivo que perseguía la nacionalización de los Bancos en Chile, consistía en establecer sistemas de crédito de fomento de inversión. Actualmente, en el régimen militar Chileno se plantea la posibilidad de regresar la Banca a los particulares.

Otro caso en América Latina, fue el que sucedió en el -- Salvador el 15 de octubre de 1979, en el cual la Junta -- de Gobierno decretó la Ley de Nacionalización en las Instituciones de Crédito y de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo.

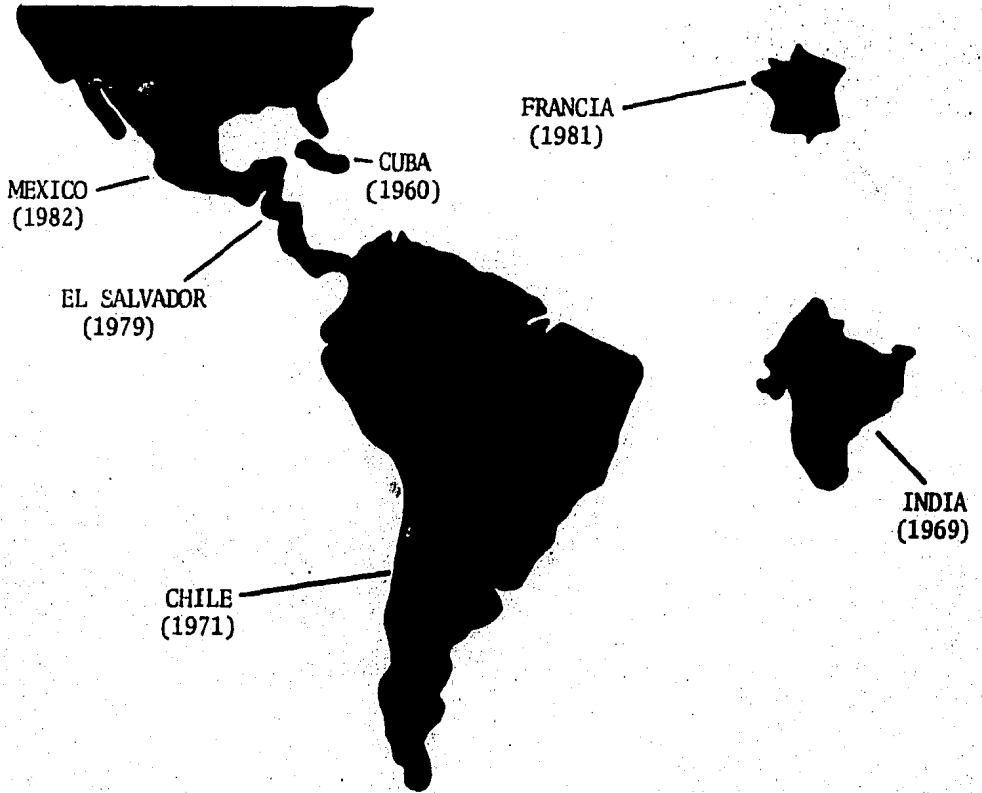
En Cuba el 6 de julio de 1960, se nacionalizó a los Bancos Estadounidenses que existían en la Isla Cubana, posteriormente al triunfo de la revolución.

- Otros casos de Nacionalización.

En otras partes del mundo también se ha nacionalizado -- a los bancos. De los casos más sonados, fue el de Francia que en Diciembre de 1981 el presidente Francois Mitterrand nacionalizó once empresas industriales y 36 bancos. En este caso, la nacionalización de los bancos ha pasado por problemas financieros que no se han resuelto, y por lo tanto las utilidades fueron menores a las esperadas.

El 19 de julio de 1960, el gobierno de la India nacionalizó los catorce bancos más importantes. Posteriormente, se declaró anticonstitucional dicha nacionalización, por lo que el gobierno tuvo que promulgar una nueva ley de nacionalización.

Respecto a los países socialistas, en el sistema bancario por lo general existe un Banco Central al que el Estado le suele proporcionar una serie de facultades para controlar la economía nacional. En la mayoría de los casos el sistema bancario socialista ha llegado a ser una de las principales fuentes de información sobre la marcha del Plan Económico Gubernamental.



- En México.

En México se efectuó la nacionalización de la Banca el -
miércoles 1° de septiembre de 1982 por decreto que expi-
dió el Presidente de la República.

De los considerandos y artículos más importantes que se-
publicaron en el Diario Oficial de la Federación estan -
los siguientes: (9)

Decreto que establece la nacionalización de la Banca Pri-
vada.

. CONSIDERANDO

- Que el servicio público de la banca y del crédito se -
había venido concesionando por parte del Ejecutivo Fe-
deral, a través de contratos administrativos, en perso-
nas morales constituidas en forma de sociedades anóni-
mas, con el objeto de que colaboraran en la atención -
del servicio que el Gobierno no podía proporcionar in-
tegralmente.
- Que la concesión, por su propia naturaleza, es tempo-
ral, pues sólo puede substituir mientras el Estado, --
por razones económicas, administrativas o sociales, no
se pueda hacer cargo directamente de la prestación del
servicio público.
- Que los empresarios privados a los que se había conce-
sionado el servicio de la banca y del crédito en gene-
ral han obtenido con creces ganancias de la explota-
ción del servicio, creando además, de acuerdo a sus in-
tereses, fenómenos monopólicos con dinero aportado por
el público en general, lo que debe evitarse para mane-

jar los recursos captados con criterios de interés general y de diversificación social del crédito, a fin de que llegue a la mayor parte de la población productiva y no se siga concentrando en las capas más favorecidas de la sociedad.

- Que con el objeto de que el pueblo de México que con su dinero y bienes que ha entregado para su administración o guarda a los bancos ha generado la estructura económica que actualmente tienen éstos, no sufra ninguna afectación y pueda continuar recibiendo este importante servicio público y con la finalidad de que no se vean disminuidos en lo más mínimo sus derechos, se ha tomado la decisión de expropiar por causa de utilidad pública, los bienes de las instituciones de crédito -- privadas.
- Que la medida que toma el Gobierno Federal tiene por objeto facilitar salir de crisis económica por la que atraviesa la Nación y, sobre todo, para asegurar un desarrollo económico que nos permita, con eficiencia y equidad, alcanzar las metas que se ha señalado en los planes de desarrollo.

DECRETO

Artículo Primero.- Por causas de utilidad pública se expropián a favor de la Nación las instalaciones, edificios, mobiliario, equipo, activos, cajas, bóvedas, sucursales, agencias, oficinas, inversiones, acciones o participaciones que tengan en otras empresas, valores de su propiedad, derechos y todos los demás muebles e inmuebles, en cuanto sean necesarios, a juicio de la Secretaria

ría de Hacienda y Crédito Público, propiedad de las Instituciones de Crédito Privadas a las que se les haya otorgado concesión para la prestación del servicio de banca y -- crédito.

Artículo Segundo.- El Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, previa entrega de acciones y cupones por parte de los socios de las -- instituciones a que se refiere el Artículo Primero, pagará la indemnización correspondiente en un plazo que no excederá de 10 años.

Artículo Quinto.- No son objeto de expropiación el dinero y valores propiedad de usuarios del servicio público de -- banca y crédito o cajas de seguridad, ni los fondos o fideicomisos administrados por los bancos, ni en general bienes muebles e inmuebles que no esten bajo la propiedad o dominio de las instituciones a que se refiere el artículo -- primero; ni tampoco son objeto de expropiación las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares de crédito, ni la banca mixta, ni el Banco Obrero, ni Citibank N.A., ni tampoco las oficinas de representación -- de entidades financieras del exterior, ni las sucursales -- de bancos extranjeros de primero orden.

Artículo Séptimo.- Notifiquese a los representantes de las instituciones de crédito citadas en el mismo y publíquese por dos veces en el Diario Oficial de la Federación, para que sirva de notificación en caso de ignorarse los domicilios de los interesados.

TRANSITORIOS

Primero.- El presente Decreto entrará en vigor el día de -

su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

Segundo.- Los servicios de banca y crédito podrán suspenderse hasta por dos días hábiles a partir de la vigencia de este Decreto, con objeto de organizar convenientemente la debida atención a los usuarios.

d) Subsecretaría de la Banca Nacionalizada.

Cuando se expidió el decreto de la nacionalización de la banca por el Ejecutivo Federal, no existía un órgano administrativo que planeara, ejecutara y regulara las actividades y -- operaciones que el sistema bancario realizaba.

En virtud de lo anterior y por las necesidades imperantes -- que se requería satisfacer, se creó la Subsecretaría de la Banca Nacionalizada, la cual trataría de agrupar, coordinar, controlar todas las actividades que el Sistema Bancario Nacional ejecutará, dependiendo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Se trató de buscar una estructura para que dicha Subsecretaría, de alguna forma satisficiera los problemas que resultaron como consecuencia de la nacionalización, así como corregir los vicios y defectos del sistema anterior a la nacionalización tenía.

Dicha estructura y funciones de la Subsecretaría de la banca nacionalizada fueron expedidos el día viernes 26 de agosto de 1983 en el Diario Oficial de la Federación (10)

A continuación se presentan la estructura organizacional, -- así como algunas de las funciones más importantes de la Subsecretaría de la Banca Nacionalizada, contenidas en los principales artículos del Diario Oficial de la Federación.

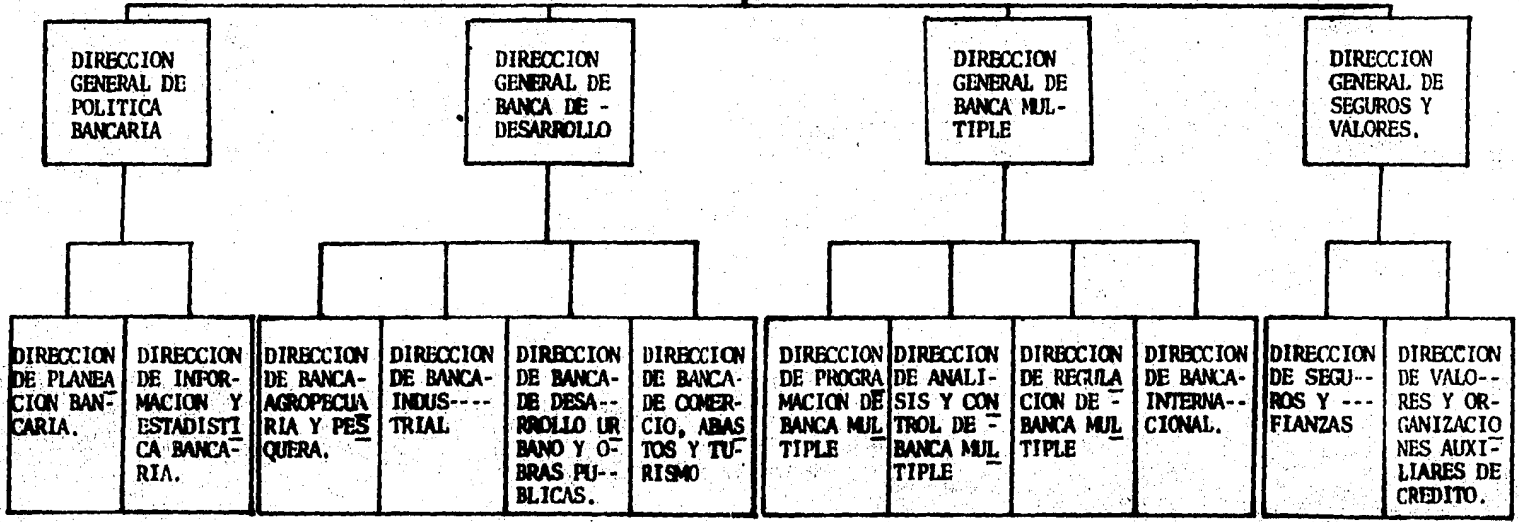
RELACION DE LAS DIRECCIONES QUE CONFORMAN LA SUBSECRETARIA -
DE LA BANCA.

1. Dirección General de Política Bancaria.
2. Dirección de Planeación Bancaria.
3. Dirección de Información y Estadística Bancaria.
4. Dirección General de Banca de Desarrollo.
5. Dirección de Banca Agropecuaria y Pesquera.
6. Dirección de Banca Industrial.
7. Dirección de Banca de Desarrollo Urbano y de Obras Públ*l*icas.
8. Dirección de Banca de Comercio, Abastos y Turismo.
9. Dirección General de Banca Múltiple.
10. Dirección de Programación de Banca Múltiple.
11. Dirección de Análisis y Control de Banca Múltiple.
12. Dirección de Regulación de Banca Múltiple.
13. Dirección de Banca Internacional.
14. Dirección General de Seguros y Valores
15. Dirección de Seguros y Fianzas
16. Dirección de Valores y Organizaciones Auxiliares de Cré*l*dito.

ORGANIGRAMA

S. H. C. P.

SUBSECRETARIA
DE LA BANCA



DE LAS FACULTADES DE LOS SUBSECRETARIOS.

ARTÍCULO 7º: Los Subsecretarios tendrán las siguientes facultades:

1. Recibir de acuerdo a los titulares de las unidades administrativas de su adscripción y resolver los asuntos que sean competencia de las mismas; así como conceder audiencia al público.
2. Someter al Secretario los anteproyectos de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes en los asuntos de la competencia de las unidades administrativas adscritas a su responsabilidad.
3. Coordinarse con los demás Subsecretarios de la Secretaría, el oficial Mayor, el Procurador Fiscal de la Federación y el Tesorero de la Federación, para el mejor desempeño de sus facultades.
4. Programar, organizar, dirigir y evaluar las actividades de las unidades administrativas a ellos adscritas, conforme a los lineamientos que determine el Secretario.
5. Formular el anteproyecto de presupuesto de las unidades administrativas adscritas a su responsabilidad.
6. Hacer estudios sobre organización de las unidades administrativas a su cargo y proponer las medidas que procedan.
7. Proporcionar la información y la cooperación técnica que le sean solicitadas por otras dependencias del Ejecutivo Federal, de acuerdo a las políticas establecidas a este respecto.
8. Las demás que les señalen otras disposiciones legales y las que les confiera directamente el Secretario.

ARTICULO 13.

Los titulares de la Contraloría Interna de las Direcciones Generales, de las Subprocuradurías Fiscales y de las Subtesorerías, tendrán las siguientes facultades:

1. Formular, para aprobación superior, los programas de actividades y los anteproyectos de presupuesto de las unidades administrativas que integren sus dependencias; así como organizar, dirigir y evaluar dichas actividades.
2. Acordar y resolver los asuntos de la competencia de las unidades administrativas a su cargo, así como conceder audiencia al público.
3. Coordinarse con las demás unidades administrativas de la Secretaría para el mejor despacho de los asuntos de su competencia.

ARTICULO 71.-

Compete a la Dirección General de Política Bancaria:

1. Formular, para aprobación superior, las políticas de planeación, coordinación, vigilancia y evaluación del sistema bancario y de las relativas a los demás intermediarios financieros, que comprenden a las instituciones de seguros y fianzas, a las sociedades de inversión a las organizaciones auxiliares de crédito, a las casas de bolsa y a los agentes de valores, con la participación de las unidades administrativas competentes de dicha Secretaría, así como participar con las Direcciones Generales de Crédito Público y de Banca de Desarrollo en la formulación de las políticas y los programas globales de la banca de desarrollo y de los fideicomisos públicos de fomento coordinados por la propia Secretaría.

2. Participar, mediante la elaboración de la política bancaria y de la relativa a los demás intermediarios financieros con las unidades administrativas competentes de la Secretaría, - en la formulación del Programa Nacional de Financiamiento - del Desarrollo y del Programa Financiero Global Anual del - Gobierno Federal, del Departamento del Distrito Federal y - de la Administración Pública Paraestatal.
3. Formular, para aprobación superior, los programas anuales - para la ejecución de los programas a que se refiere la frac - ción anterior, respecto a las materias de su competencia y en coordinación con las Direcciones Generales de Banca de - Desarrollo, de Banca Múltiple y de Seguros y Valores.
4. Proponer, para aprobación superior, y en coordinación con la Dirección General de Programación, Organización y Presupues - tos, los lineamientos para llevar a cabo el programa de mo - dernización administrativa de las entidades del sistema ban - cario, de los fideicomisos públicos de fomento y de los de - más intermediarios financieros que corresponda coordinar a la Secretaría.
5. Integrar globalmente y proponer, para aprobación superior, - los programas de modernización administrativa e innovación - institucional de las entidades del sistema bancario, de los fideicomisos públicos de fomento y de los demás intermedia - rios financieros que corresponda coordinar a la Secretaría, y realizar para consideración con las Direcciones Generales de Banca de Desarrollo, Banca Múltiple y de Seguros y Valo - res.
6. Realizar, para consideración superior, la evaluación global de los resultados de la política y programas del sistema -- bancario y de los demás intermediarios financieros, confor - me a los objetivos y prioridades del Programa Nacional de - Financiamiento del Desarrollo, así como el Programa Finan--

ciero Global Anual del Gobierno Federal del Departamento del Distrito Federal y de la Administración Pública Paraestatal, así como participar con las Direcciones Generales de Crédito Público y de Banca de Desarrollo en lo relativo a las políticas y los programas globales de la Banca de Desarrollo y de los Fideicomisos Públicos de Fomento coordinados por la Secretaría.

7. Administrar el sistema de información y estadística de la banca y de los demás intermediarios financieros.

La Dirección General de Política Bancaria estará a cargo de un Director General auxiliado por los Directores de Planeación Bancaria y de Información y Estadística Bancaria.

ARTICULO 72.-

Compete a la Dirección de Planeación Bancaria:

1. Participar, previo acuerdo superior, en la formulación de las políticas de planeación, coordinación, vigilancia y evaluación del sistema bancario y de las relativas a los demás intermediarios financieros de la competencia de la Dirección General de Política Bancaria.
2. Realizar para consideración superior, el análisis global de los resultados de la política y programas del sistema bancario y demás intermediarios financieros de la competencia de la Dirección General conforme a los objetivos y prioridades del Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo, así como del Programa Financiero Global Anual del Gobierno Federal, del Departamento del Distrito Federal y de la Administración Pública Paraestatal.
3. Participar en la formulación de las reglas para orientar y controlar la capacitación y asignación de recursos financie

ros del sistema bancario y de los demás intermediarios financieros de la competencia de la Dirección General de Política Bancaria.

4. Estudiar y proponer mecanismos de control de gestación de -- las entidades del sistema bancario, de los fideicomisos públicos de fomento y de los demás intermediarios financieros-- que corresponda coordinar a la Secretaría, así como realizar estudios para evaluar los que establezcan a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos señalados en la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito y en otras disposiciones legales aplicables.

ARTICULO 73.

Compete a la Dirección de Información y Estadística Bancaria:

1. Participar en la definición de los lineamientos y criterios técnicos en materia de informática y estadística del sistema bancario y de los demás intermediarios financieros de la competencia de la Dirección General de Política Bancaria.
2. Integrar e instrumentar el Sistema de Información y Estadística de la Banca y de los demás intermediarios financieros, ajustándose a los lineamientos y criterios técnicos señalados por las Direcciones Generales de Política Bancaria y de Programación, Organización y Presupuesto.
3. Elaborar las estadísticas e integrar la información del sistema bancario y de los demás intermediarios financieros de la competencia de la Dirección General, en la medida que se requiera para apoyar las tareas de la Dirección General de Política Bancaria.
4. Proponer en coordinación con la Dirección General de Administración, las políticas de capacitación y desarrollo del personal al servicio del sistema bancario y de los demás inter-

mediarios financieros competencia de la Dirección General.

ARTICULO 74.

Compete a la Dirección General de Banca de Desarrollo:

1. Participar, con la Dirección General de Crédito Público en la formulación, para aprobación superior, de las políticas y los programas globales de la banca de desarrollo y de los fideicomisos públicos de fomento que corresponde coordinar a la Secretaría.
2. Participar con la Dirección General de Política Bancaria en la formulación de las políticas de planeación, coordinación, vigilancia y evaluación de la banca de desarrollo y de las relativas a los demás intermediarios financiero de fomento que corresponde coordinar a la Secretaría.
3. Proponer para aprobación superior, las actividades de planeación, coordinación, vigilancia y evaluación de la banca de desarrollo, y las correlativas a los fideicomisos públicos de fomento señalados en la fracción anterior.
4. Realizar el seguimiento del programa global de la banca de desarrollo y de los fideicomisos públicos de fomento a que se refiere la fracción 1.

La Dirección General de Banca de Desarrollo, estará a cargo de un Director General, auxiliado por los Directores de Banca Agropecuaria y Pesquera; de Banca Industrial; de Banca de Desarrollo Urbano y de Obras Públicas; y de Banca de Comercio, Abastos y Turismo.

ARTICULO 75.

Compete a la Dirección de Banca Agropecuaria y Pesquera:

1. Participar en la elaboración de las políticas y los programas de las entidades de la Banca de Desarrollo, fideicomisos públicos de fomento y de los demás intermediarios financieros de fomento en materia agropecuaria y pesquera, coordinadas por la Secretaría.
2. Estudiar, integrar y proponer, para aprobación superior, los presupuestos de las entidades a que se refiere la fracción anterior.
3. Ejercer, previo acuerdo superior, las atribuciones de la Dirección General de Banca de Desarrollo en materia agropecuaria y pesquera.
4. Ejercer las facultades que en materia de registro y control de crédito rural, competen a la Dirección General de Banca de Desarrollo, inscribir a los contratos de crédito rural sus renovaciones y modificaciones y las demás operaciones que sean propias o se deriven de créditos en materia rural, así como conservar y mantener actualizado el registro de crédito rural de la República.

ARTICULO 76.

Compete a la Dirección Banca Industrial:

1. Participar en la elaboración de las políticas y los programas de las entidades de la banca de desarrollo, fideicomisos públicos de fomento y de los demás intermediarios financieros de fomento en materia industrial, coordinadas por la Secretaría.
2. Estudiar, integrar y proponer para aprobación superior, los presupuestos de las entidades a que se refiere la fracción anterior.

3. Ejercer, previo acuerdo superior, las atribuciones de la Dirección General de Banca de Desarrollo en materia de desarrollo urbano obras públicas, infraestructura y transportes.

ARTICULO 77.

Compete a la Dirección de Banca de Desarrollo Urbano y de Obras Públicas:

1. Participar en la elaboración de las políticas y los programas de las entidades de la banca de desarrollo, fideicomisos públicos de fomento y de los demás intermediarios financieros de fomento en materia de desarrollo urbano, obras públicas, infraestructura y transporte, coordinados por la Secretaría.
2. Estudiar, integrar y proponer, para aprobación superior, los presupuestos de las entidades a que se refiere la fracción anterior.
3. Ejercer, previo acuerdo superior, las atribuciones de la Dirección General de Banca de Desarrollo en materia de desarrollo urbano, obras públicas, infraestructura y transportes.

ARTICULO 78.

Compete a la Dirección de Banca de Comercio, Abastos y Turismo:

1. Participar en la elaboración de las políticas y los programas de las entidades de la banca de desarrollo, fideicomisos públicos de fomento y de los demás intermediarios financieros de fomento en materia de comercio, abastos y turismo coordinadas por la Secretaría.

2. Estudiar, integrar y proponer, para aprobación superior, - los presupuestos de las entidades a que se refiere la frac
ción anterior.
3. Ejercer, previo acuerdo superior, las atribuciones de la - Dirección General de Banca de Desarrollo en materia de co-
mercio, abastos y turismo.

ARTICULO 79.

Compete a la Dirección General de Banca Múltiple:

1. Participar con la Dirección General de Política Bancaria - en la formulación de las políticas de planeación, coordina-
ción, vigilancia y evaluación de la banca múltiple.
2. Proponer, para aprobación superior, las actividades de pla-
neación, coordinación, vigilancia y evaluación de la banca
múltiple.
3. Estudiar los programas anuales e institucionales de las en-
tidades de la banca múltiple, y, en su caso, proponer su -
aprobación.
4. Estudiar, integrar y proponer, para aprobación superior, - los presupuestos de las entidades de la banca múltiple.

La Dirección General de Banca Múltiple estará a cargo de un Di
rector General auxiliado por los Directores de Programación de Banca Múltiple; de Análisis y Control de Banca Múltiple, Direc-
ción de Regulación de Banca Múltiple y de Banca Internacional.

ARTICULO 80.-

Compete a la Dirección de Programación de Banca Múltiple:

1. Participar en la formulación de las políticas de planea-
ción, coordinación, vigilancia y evaluación de la banca --

múltiple.

2. Proponer, para aprobación superior las actividades de planeación, coordinación, vigilancia y evaluación de la banca múltiple.
3. Coordinar la elaboración de los programas de las entidades de la banca múltiple.
4. Coordinar la elaboración de los presupuestos de las entidades de la banca múltiple.

ARTICULO 81.

Compete a la Dirección de Análisis y Control de Banca Múltiple:

1. Coordinar la elaboración de los programas de modernización administrativa e innovación institucional de las entidades de la banca múltiple.
2. Coadyuvar con la Dirección General de Banca Múltiple en el ejercicio previo acuerdo superior, de las facultades de la Secretaría como coordinadora del sector de la banca múltiple.
3. Resolver sobre la aplicación de sanciones administrativas establecidas en los ordenamientos legales que rigen a las actividades de la banca múltiple.
4. Coordinar la aplicación de los mecanismos de control de gestión en las entidades de la banca múltiple.

ARTICULO 82.

Compete a la Dirección de Regulación de Banca Múltiple:

1. Proponer, para aprobación superior, las políticas y medidas de regulación de las actividades de las instituciones de la banca múltiple.

2. Resolver los asuntos relacionados con la aplicación de los ordenamientos legales que rigen las actividades de la banca múltiple y la materia bancaria, excepto los relativos a la imposición de sanciones y a las actividades en el país, de la banca extranjera no concesionada, que competen a la Secretaría conforme a los ordenamientos legales aplicables.

ARTICULO 83.

Compete a la Dirección de Banca Internacional:

1. Participar en las actividades de planeación, coordinación, evaluación y vigilancia de las entidades de la banca múltiple, en lo referente a su operación internacional.
2. Resolver los asuntos relacionados con las actividades en el país de la banca extranjera no concesionada, que competen a la Secretaría conforme a los ordenamientos legales aplicables.

ARTICULO 84.

Compete a la Dirección General de Seguros y Valores:

1. Participar con la Dirección General de Política Bancaria en la formulación de las políticas de promoción y control de las instituciones de seguros y fianzas, de las sociedades de inversión de las organizaciones auxiliares de crédito, casas de bolsa y agentes de valores, así como las relativas a la planeación, coordinación, vigilancia y evaluación de los citados intermediarios financieros, cuando no sean de fomento y corresponda su coordinación a la Secretaría.
2. Proponer, para aprobación superior, las actividades de planeación, coordinación, vigilancia y evaluación de los inter

mediarios financieros a que se refiere la fracción anterior y que corresponda su coordinación a la Secretaría.

3. Estudiar y proponer los programas anuales e institucionales de los citados intermediarios financieros, coordinados por la Secretaría, y en su caso, proponer su aprobación.

La Dirección General de Seguros y Valores estará a cargo de un Director General, auxiliado por los Directores de Seguros y Fianzas, y de Valores y Organizaciones Auxiliares de Crédito.

ARTICULO 85.

Compete a la Dirección de Seguros y Fianzas.

1. Participar en la formulación de las políticas de promoción-regulación y control de las instituciones de seguros y fianzas, así como las relaciones a la planeación, coordinación, vigilancia y evaluación de dichas instituciones, cuando no sean de fomento y su coordinación corresponda a la Secretaría.
2. Efectuar el seguimiento de las políticas y los programas institucionales de las instituciones de seguros y fianzas que no sean de fomento coordinadas por la Secretaría, así como evaluar sus resultados.
3. Ejercer, previo acuerdo superior las atribuciones de la Dirección General de Seguros y Valores en materia de seguros y Fianzas.

ARTICULO 86.

Compete a la Dirección de Valores y Organizaciones Auxiliares de Crédito.

1. Participar en la formulación de las políticas de promoción, regulación y control de las instituciones de valores, sociedades de inversión y organizaciones auxiliares de crédito, así como las relativas a la planeación, coordinación, vigilancia y evaluación de dichas instituciones y organizaciones, cuando no sean de fomento y su coordinación corresponda a la Secretaría.
2. Efectuar el seguimiento de las políticas y programas de los sectores bursátiles y de organizaciones auxiliares de crédito que no sean de fomento, coordinadas por la Secretaría, así como evaluar sus resultados.

En forma genérica son las principales funciones que desempeñan cada Dirección que comprende la Subsecretaría de la Banca Nacionalizada, por lo que la numeración de los artículos no es progresiva. Además existen artículos que se le refieren a otras Subsecretarías que forman parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Posteriormente se realizó la primera reunión de la Asociación Mexicana de Bancos (11), efectuada los días 23, 24 y 25 de julio del presente año, el licenciado Miguel de la Madrid expresó su reconocimiento a la labor que han desempeñado las Direcciones de los Bancos, así como a sus Funcionarios y sus empleados.

Por otra parte, el licenciado Jesús Silva Herzog, señaló que al analizar los primeros 20 meses de la actual administración del Sistema Bancario se alcanzaron logros importantes, aun cuando existen rezagos que no se han podido superar.

Informó además, sobre la iniciativa de nuevas leyes para el sistema Bancario, que ofrecerán un nuevo marco jurídico que contribuiría a promover, regular y controlar a las Instituciones del Sistema Financiero, así como a las operaciones que realicen de acuerdo a la nueva estructura que parte de la Nacionalización

de la Banca, de nuestro Sistema de Economía Mixta y de los actuales requerimientos del País.

Por otra parte, en el Segundo Informe de Gobierno del licenciado Miguel de la Madrid Hurtado (12), señaló en una parte del renglón del Sistema Financiero y Crédito, lo siguiente:

"La Administración Pública del Sistema Bancario implica una seria responsabilidad para asegurar el manejo honesto y eficiente del ahorro de la sociedad y su adecuada canalización a las prioridades nacionales. He dictado instrucciones precisas para que la Administración Bancaria respete y estimule a sus funcionarios y empleados y preserven la indispensable autonomía y agilidad de su gestión interna".

"En el rediseño del Sistema Financiero se ha avanzado en su racionalización. De 60 Instituciones se liquidaron 11; 20 fusionarón a otras, quedando, a la fecha 29 Sociedades Nacionales de Crédito, de las cuales 12 tienen carácter regional.

"Continuaremos este proceso de rediseño del Sistema Financiero. Para tal propósito promoveré ante este Honorable Congreso diversas iniciativas en el curso del presente período de sesiones".

Tanto la Primera Reunión de la Asociación de Bancos como en el Segundo Informe de Gobierno se hablaron de diversas iniciativas de Ley que deberán incidir en el ámbito bancario, en especial desde el punto de vista laboral.

1. Arias Galicia Fernando. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. (2a Edición; México: Editorial Trillas, 1982) p. 320.
2. Terry R. George. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION. (3a Edición; México: Editorial C.E.C.S.A. 1980) pp. 506-507
3. Laris Casillas Francisco Javier. ADMINISTRACION INTEGRAL. (1a Edición; México: Editorial C.E.C.S.A. 1977) p. 105
4. Sikula F. Andrew. Administración de Recursos Humanos en Empresas (1a. Edición; México: Editorial Limusa, 1982) p. 61
5. Comisión Nacional Bancaria y de Seguros. OFICIO-CIRCULAR NO. 69846-965 Diciembre 22, 1978.
6. Sikula F. Andrew. Op. Cit. p. 270
7. Ibid, p.p. 263-264
8. Revista Expansión, Economía Mundial. COMO SON LOS BANCOS NACIONALIZADOS DEL MUNDO. México, febrero 29. 1984. pp. 21-22
9. Diario Oficial de la Federación, Poder Ejecutivo. Secretaría de Hacienda y Crédito Público; 1° septiembre 1982. pp. 3-5.
10. Diario Oficial de la Federación, Poder Ejecutivo. Secretaría de Hacienda y Crédito Público; 26 agosto 1983. pp. 2-31
11. Revista Diálogo. Sección Banca Nacional; Primera Reunión Nacional de la Banca, No. 13. Agosto, México 1984. p.p. 14-15
12. Periódico Excelsior, Sección Cultural. Año LXVIII - Tomo V, No. 24575. SEGUNDO INFORME DE GOBIERNO. 2 septiembre 1984. p.7.

**CAPÍTULO I
METODOLOGÍA**

M E T O D O L O G Í A

Las necesidades presentes en recursos humanos en una organización hacen del desarrollo del empleado un aspecto de gran importancia.

Entendemos como desarrollo, el proveer experiencias y conocimientos a un individuo que le proporcione la satisfacción por el trabajo y el reconocimiento de sus logros, y no sólo por la retribución básica o salario. Un plan de desarrollo de un empleado implica una serie de estrategias que deberán basarse en las necesidades de la organización y estar diseñado para cubrir vacantes probables a futuro; esto significa que la operación de desarrollo estará destinada principalmente a preparar a los empleados con potencial, pero que carezcan de cierto tipo de conocimientos, anticipándose de esta forma a la cobertura de vacantes dentro de la organización.

Todo esto se fundamenta en la Planeación de Recursos Humanos específicamente en la provisión de estos recursos, que para ello existen básicamente dos formas de llevarla a cabo: se puede reclutar en forma externa o se puede "desarrollarlo uno mismo".

Es importante establecer la situación del mercado proveedor de recursos humanos, ya que las cualidades que requerimos del personal pueden no encontrarse disponibles libremente en este mercado exterior y si, encontrarse cubiertas con el personal disponible en la Institución.

Si hemos de reclutar gente externa para entrenarla nosotros mismos para los diferentes niveles de la organización, debemos hacerlo disponiendo de mucho más tiempo y a un costo más elevado que si preparamos internamente a nuestros empleados con las características deseables de cada puesto.

El Programa de Desarrollo que se presenta en este trabajo, lo -
contempla el área de Desarrollo Organizacional, misma que depen-
de de la Subdirección de Capacitación y Desarrollo.

Esta Subdirección es responsable del Adiestramiento, Capacita-
ción y Desarrollo del personal de la institución a nivel emplea-
dos y funcionarios, así como es responsable de la planeación, -
organización y dirección de los cursos contemplados en los pro-
gramas enfocados a satisfacer las necesidades de capacitación y
desarrollo.

Por lo anterior, el programa de desarrollo tiene como finalidad
preparar a los empleados con potencial de sucursales metropoli-
tanas para ocupar puestos vacantes de mayor nivel y cubrir las-
necesidades que se tendrá a futuro.

La metodología que se aplicará para la elaboración del Plan de-
Desarrollo constará de tres fases fundamentales que son:

- Fase I. Planeación del Programa
- Fase II. Ejecución del Programa
- Fase III. Control y Seguimiento

En la primera Fase (a) se aplicará la etapa de Planeación en --
donde se determinarán y estructurarán los puestos de una sucurs-
sal, las materias técnicas y los exámenes que se aplicarán.

En la estructuración de puestos se explicará una sucursal tipo,
con su respectivo organigrama, así como se revisará los pue-
tos que la sucursal posee para determinar los niveles que abar-
cará.

Por lo que respecta a las materias que se determinarán, se rea-
lizará una relación de las materias que requieren en cada pue-
sto de las sucursales según sus funciones, así como sus respec-
tivos objetivos para que posteriormente se analicen y se estruc-
turen dichas materias por niveles que previamente se dividieron
en una sucursal.

En los exámenes Técnicos y Psicométricos, se determinarán por los niveles en que se dividieron y como requisito mínimo de cada puesto en cuanto a conocimientos y habilidades requeridas.

En la Fase (b) que es la ejecución del Programa, se determinará los canales por los cuales el personal de sucursales ingresarán al Programa, así como se elaborará una relación del personal -- que se interesa en el Programa, para que de esta manera se impartirá el curso de Inducción en el cual se proporcionen los li neamientos y características principales del programa.

Posteriormente a esta actividad se aplicarán los exámenes psico métricos y técnicos, para determinar el nivel de conocimientos y habilidades actual y potencial.

Conociendo lo anterior, se asignarán las materias que deberán cursar. Para finalizar esta fase, las personas inscritas en el programa deberán asistir a los cursos que previamente se les -- programaron.

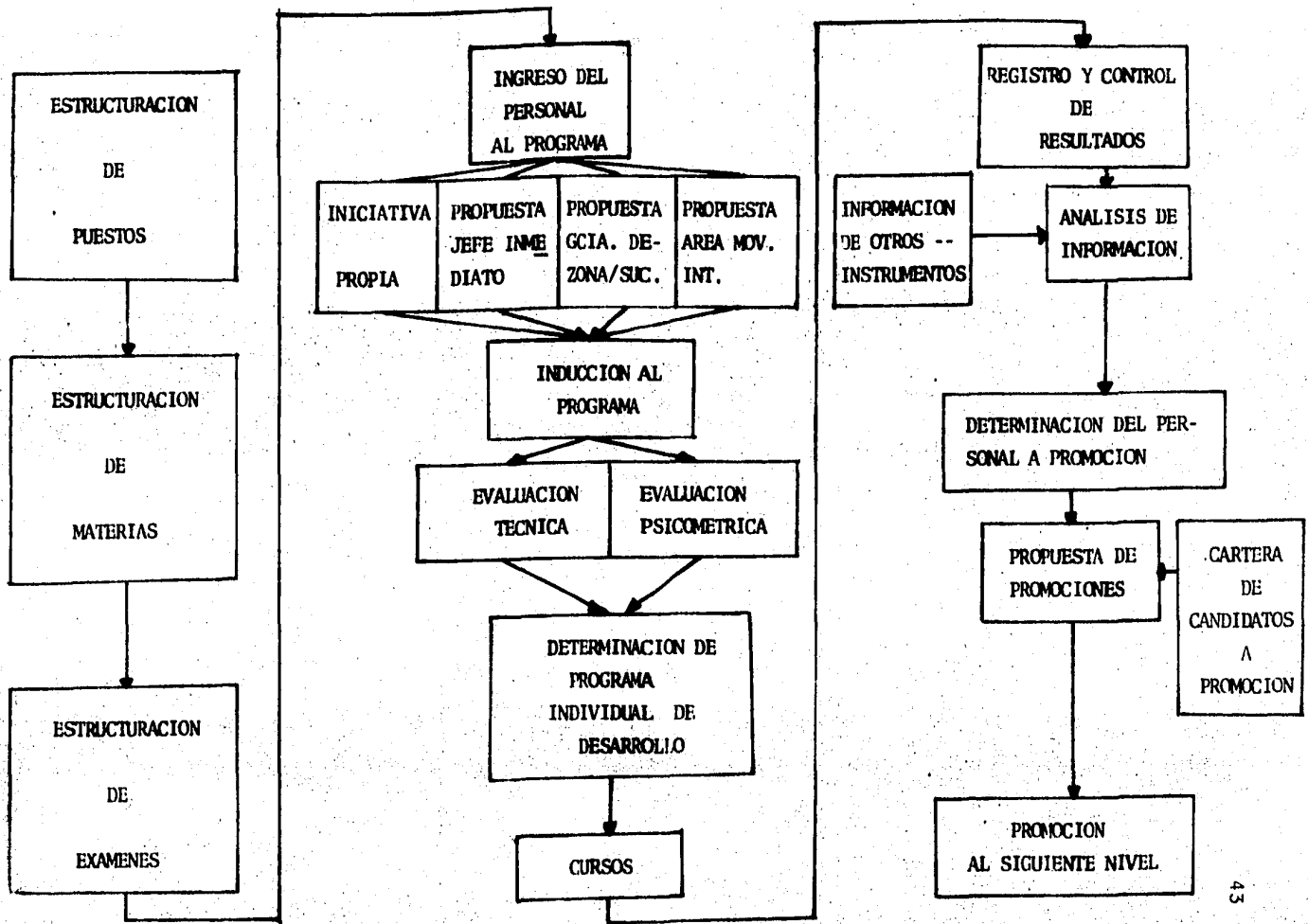
En la última Fase, Control y Seguimiento, se registrarán los re sultados que el personal obtenga en cada curso al que asiste en los rubros de aprovechamiento, asistencia y puntualidad. Esta información se complementará con los indicadores de información que proporcionarán otras áreas, entre las cuales están las si-- guientes: experiencia interna, experiencia externa, índice de rotación, historia salarial, inventarios de intereses entre --- otras.

La información total se deberá analizar, así como determinar el personal que se propondrá para las promociones, según los puestos vacantes existentes al momento en que se elabora dicha re- lación.

Para el personal que al terminar su programa de cursos asignados, no se le hubiera promovido, por no existir puestos vacantes, se le registrará en una cartera de candidatos a promoción, para --

que al momento en que un puesto quede vacante que signifique -- una promoción, lo pueda ocupar.

Este ciclo será continuo, por lo que se realizará un seguimiento al personal promovido, teniendo una oportunidad nueva de subir de nivel.



PROCEDIMIENTO DEL PROGRAMA DE DESARROLLO

FASE a. PLANEACIÓN DEL PROGRAMA:

Como se mencionó en la introducción del presente trabajo, las -- organizaciones formalmente constituidas, sean estas de servicios, comerciales, industriales, etc. el factor más importante con -- que cuentan son sus recursos humanos.

Al lograr la identificación de las necesidades individuales con los objetivos y requerimientos de la organización, estaremos logrando un mejor y eficaz desarrollo de ambos.

Ahora bien, cuando se logra esta identificación se deberá desarrollar las habilidades del personal para que paralelamente se desarrolle la institución; por lo tanto, es importante que en la organización exista la planeación de esquemas de carreras individuales; esto es, los planes de desarrollo.

Los planes de desarrollo son:

La planeación de la provisión de los recursos humanos para brindar a la organización, el tipo de personal adecuado, de los más diversos orígenes, capaz de cumplir los objetivos planeados.

Lo anterior se traduce en, organizar y estructurar ya sea a corto, mediano y largo plazo, las personas con las que contamos en relación a los puestos que ocupan; cuáles son sus edades, rendimiento, potencial, etc.; quiénes son capaces de tomar el puesto ahora y los potencialmente capaces de hacerlo a futuro, cuando se requieran. Qué es lo que necesitan estos recursos humanos para ser los adecuados; ya sean en entrenamiento, conocimientos, labores, asignaciones especiales, nuevos nombramientos, etc.

Considerando que todos cuentan con una historia previa diferente en sus diversos aspectos, sean éstos de personalidad, conocimientos, experiencia laboral, habilidades, intereses, etc., y conjuntando todo esto se puede lograr su identificación con los objetivos y requerimientos tanto presentes, como futuros, de la insti-

tución, en la forma más eficaz.

Los planes de desarrollo se crean como una respuesta a determinadas necesidades, que van surgiendo en las organizaciones; así encontramos que al elaborar un Plan de Desarrollo se va a promover el mantenimiento del personal con potencial en la institución, de esta forma los conocimientos que van adquiriendo no se pierden, sino que se utilizan en y para la organización; al desarrollarse a la persona en su puesto actual, adquiere eficiencia y crece; y cuando se promueve, se asegura su eficiencia desde que toma el nuevo-puesto. Asimismo, cuando por diversos motivos se pierde un empleado en forma inesperada, aunque el reemplazo potencial no esté totalmente preparado, puede en un momento determinado cubrir el puesto al que se había propuesto.

A continuación se presenta un ejemplo del esquema de planeación de los recursos humanos consultado del libro de Gordon McBeath, "Organización y Planeación de los Recursos Humanos". (13)

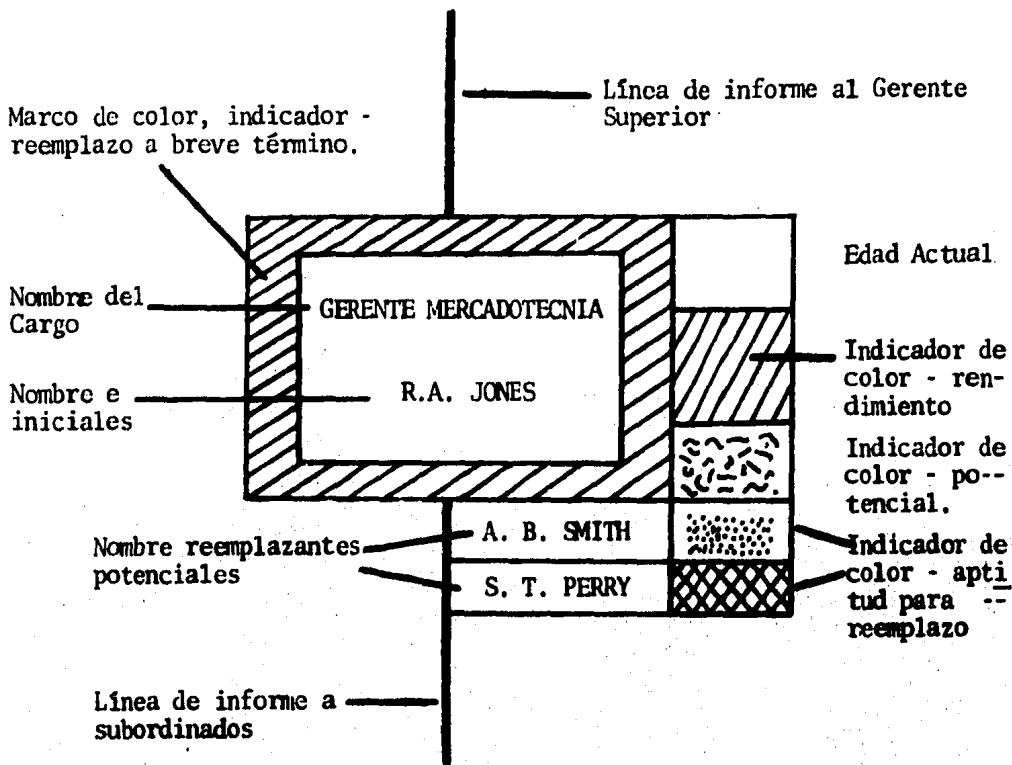


Diagrama tomado de Mc. Beath, Gordon Organización y Planeación de Recursos Humanos.

A este respecto hay que señalar un aspecto muy importante que es el crecimiento anticipado de la organización. En el futuro, el valor de los puestos se ha de incrementar, debido al desplazamiento hacia un giro mayor y una mayor capacidad de la organización, al aumento de la competitividad y a la mayor sofisticación gerencial.

Debido a esto, al hacer el Plan de Desarrollo a meses, uno, dos, cuatro años, etc., debemos tomar en cuenta este problema, además de todos los planteamientos señalados con anterioridad.

ESTRUCTURACION DE PUESTOS:

Para la estructuración de puestos se determinó la población que abarca una sucursal tipo. Esta Sucursal tipo la ocupa un total de 13 personas, que es un promedio del total de las sucursales y lo conforman de la siguiente manera:

1. Gerente

De Promoción

2. Subgerentes

Administrativo

1. Funcionaria de Inversiones

1. Cajera Principal

1. Encargado de Cheques

1. Encargado de Cambios, Cartera y Cobranzas

1. Operador de Video

4. Cajeras Mixtas

TOTAL 13

En forma general las funciones que tienen cada puesto son las siguientes:

- El Gerente, es el responsable de las sucursal en los aspectos de Captación, promoción y administrativo. Se encarga básica-

mente de la promoción, de la captación y de la retención en -- los renglones de cheques, ahorro, inversión y servicios especializados como son los fideicomisos, arrendamientos, seguros, créditos, etc., así como la supervisión en la atención y servicio a la clientela y la resolución de aspectos administrativos y contables. Del Gerente dependen dos puestos, que son el Subgerente de Promoción y el Subgerente Administrativo.

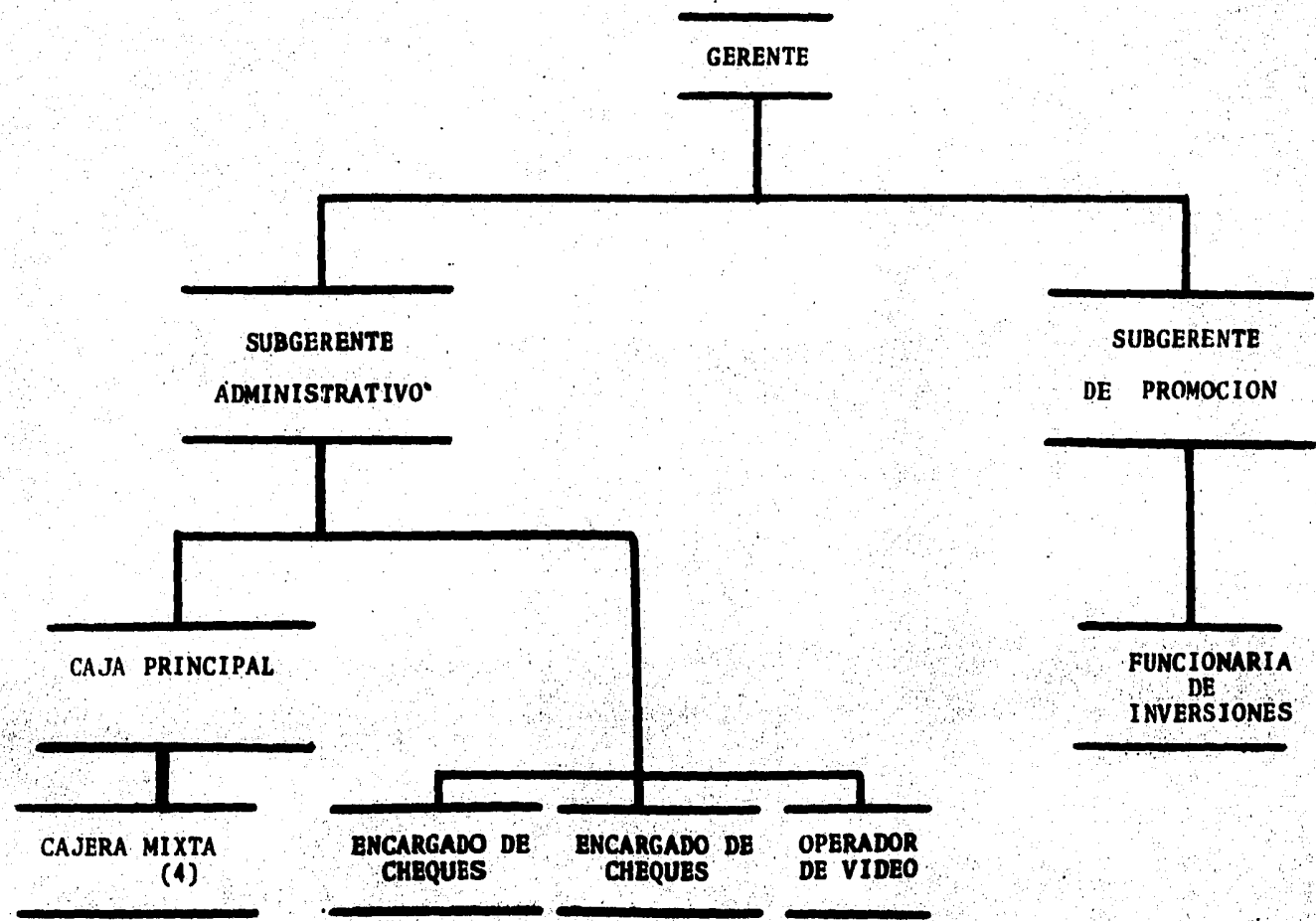
- El Subgerente de Promoción, apoya todas las actividades de promoción que realiza el Gerente, así como también realiza las labores de mantenimiento o permanencia con los clientes que acuden a la sucursal. De él depende directamente la Funcionaria de Inversiones.
- El Subgerente Administrativo, se encarga del funcionamiento correcto en los aspectos contables-administrativos y de servicio en ventanillas. Supervisa la contabilización de las operaciones que se realizan durante el día y controla consolida y envía el global de los servicios recibidos; tiene a su cargo directamente a la Cajera Principal, al Encargado de Cheques, al Encargado Cambios, Cartera y Cobranzas y al Operador de Video. En forma indirecta supervisa a los puestos de Cajera Mixta y Funcionaria de Inversiones.
- La Funcionaria de Inversiones tiene como actividades principales el promover, captar y mantener el renglón de ahorro y de inversiones. Asimismo, realiza actividades de apertura de cuentas y visitas a clientes como labor de retención de cuentas.
- La Cajera Principal, coordina todas las actividades de distribución de efectivo para las Cajeras Mixtas, así como la supervisión de las mismas; es responsable de la custodia del efectivo de la sucursal.
- El Encargado de Cheques, se encarga de la recepción y autorización de cheques así como la distribución de las chequeras a --

los clientes. Controla y envía los cheques de otros bancos al centro de compensación bancaria (CECOBAN).

- El Encargado de Cambios, tiene como actividad principal la recepción y elaboración de los giros bancarios nacionales e internacionales y cheques de caja, así como el cambio de divisas y la tramitación custodia de toda la documentación de crédito y cobranzas.
- El Encargado de Terminal de Video (Operadora MTS), transmite las operaciones de cheques, ahorro e inversiones a través de -- una terminal de computadora para su respectivo verificación de fondos y autorización.
- La Cajera Mixta, tiene como función la recepción de depósitos y servicios, así como pago de los retiros de cuentas de cheques, ahorro e inversiones.
- La Secretaria de Sucursal, realiza las funciones de atención a clientes en caso de ausencia del gerente y que canalice las -- operaciones que requiera la misma. También recibe y contesta todo tipo de comunicaciones escritas o telefónicas de la clientela o de las áreas de la institución.

A continuación se presenta el organigrama que contiene la estructura de una sucursal tipo.

ORGANIGRAMA DE UNA SUCURSAL TIPO



Con la información anterior (estructura y funciones de una sucursal, se procede a determinar la derivación de puestos por los -- que tiene que transitar una persona, desde que ingresa a la institución bancaria en los niveles operativos, hasta los niveles de gerente.

Se distinguen básicamente cuatro niveles en la estructura de una sucursal, por lo que se divide de la siguiente manera:

Para el primer nivel los puestos que abarcan son los siguientes:

Cajera mixta .
 Encargado de Cheques
 Encargado de Cambios, Cartera y Cobranzas
 Operador de Video

Para el segundo nivel los puestos que ocupa son los siguientes:

Funcionaria de Inversiones
 Cajera Principal
 * Funcionario en Desarrollo
 * Comodín de Sucursales

En sucursales más grandes existen este tipo de puestos por lo que se incluyen.

En el tercer nivel los puestos que se delimitaron fueron los siguientes:

Subgerente Administrativo
 Subgerente de Promoción.

Por último, en el cuarto nivel se tiene el puesto siguiente:

Gerente de Sucursal.

Este tipo de divisiones, en la cual se tiene una escala de puestos que debe recorrer un empleado desde que ingresa al nivel más bajo en una sucursal hasta el nivel más alto que es el puesto de gerente se le llama derivación curricular de puestos.

**CUADRO RESUMEN DE NIVELES Y CURSOS QUE INTEGRAN EL
PROGRAMA DE DESARROLLO**

N I V E L E S	I	II	III	IV
C U R S O S	<ul style="list-style-type: none"> - Cajero Mixto - Encargado de Cheques - Encargado de Cambios - Operador de Video 	<ul style="list-style-type: none"> - Cajero Principal - Funcionaria de - Inversiones 	<ul style="list-style-type: none"> - Subgte. Administrativo - Subgte. Promoción 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente Sucursal
	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso Oper. de Caja - Proceso Oper. de Cambios. - Proceso Oper. de Cheques - Proceso Oper. de Video. - Cálculo Mercantil - Contabilidad I - Títulos de Crédito - Sistema Financiero -- Nacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Ahorro - Caja Principal - Inversiones - Títulos de Crédito II - Contabilidad II - Servicios Bancarios I - Matemáticas Financieras - Derecho Mercantil 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios Bancarios II - Promoción de Valores - Análisis Int. Edos. Financieros - Supervisión - Crédito I - Administración 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de Problemas y Toma de Decisiones - Estilos de Dirección. - Promoción de Servicios - Crédito II - Técnicas de Mercado Zonal. - Mercado de Valores

b) EJECUCION DEL PROGRAMA:

La fase de Ejecución consta de tres series de actividades a realizar y a saber son:

- Determinación del personal a Ingresar
 - Aplicación de evaluaciones Técnicas y Psicométricas.
 - Programación e implantación de cursos
- Determinación del personal a ingresar
- Para determinar el personal que ingresará al programa de Desarrollo, se deberá seguir por 4 procesos diferentes que a continuación se explican:
- . Por iniciativa propia;

La persona que desee ingresar al Programa de Desarrollo por iniciativa propia, deberá asistir al área de Capacitación y Desarrollo para que se le entreviste y se determine los objetivos que persigue en la institución, así como sus intereses personales.
 - . Por propuesta del Jefe Inmediato.

Otra alternativa por la que una persona puede ingresar al Programa de Desarrollo, es que su jefe inmediato de la sucursal donde labore, lo proponga al área de Capacitación y Desarrollo. Una vez recibida la comunicación, se le citará a la persona a una entrevista para determinar su ingreso a dicho Programa.
 - . Por propuesta del Gerente de Sucursal y de Zona

Otra alternativa para ingresar al Programa de Desarrollo, es la que podría realizar el Gerente de Sucursal o el Gerente de Zona, en virtud del contacto cercano que tiene con la gente en la sucursal, así como por las observaciones que pudiera hacer o por los comenta

rios que pudiera recibir. Posterior a la recepción de la propuesta del candidato a ingresar al programa de Desarrollo, se le citará a una entrevista al área de Capacitación y Desarrollo para determinar su ingreso.

- Propuesta del área de Movimientos Internos de Personal.

Otra forma de ingresar al programa de Desarrollo, es a través del área de Movimientos Internos de Personal. Dadas las funciones que tiene dicha área, toda persona del área de Sucursales que solicite un cambio o promoción deberá entrevistarse en Movimientos de Personal. La promoción o cambio no se otorgará a la persona si no demuestra a través de exámenes teórico-prácticos que está preparado. Si no aprueba los exámenes, podrá prepararse a través del Programa de Desarrollo, previa solicitud del área de Movimientos Internos, para una entrevista con el candidato a ingresar.

- Introducción al Programa.

Una vez determinada la relación del personal a ingresar al Programa de Desarrollo, se procede a programar el curso o los cursos necesarios de Inducción, en donde se le informará al personal los lineamientos generales, políticas y procedimientos del Programa. En forma general el curso de Inducción contiene los siguientes aspectos:

- Descripción del Programa: se explica ampliamente el programa de Desarrollo así como sus características principales.
- Políticas del Programa: se enlistan las políticas que deberán observar, explicando cada una con ejemplos.

- . Procedimientos: en esta fase se explican los procedimientos que deberán seguir al inicio, implementación y control del programa, así como de la información de resultados.
- . Beneficios: finalmente se les explicará los beneficios que acarrea el estar en un programa de Desarrollo, como pueden ser de tipo económicos, de ocupación a puestos de mayor nivel, con conocimientos de otros puestos y de su puesto, etc.

Al finalizar la sesión, se proyectará un audiovisual de tipo informativo-motivacional, el cual resumirá el programa de Desarrollo que se explicó anteriormente, con el fin de reforzar la información. Por otra parte se solicitará a las personas que asistieron al curso que se requirieron el Inventario de Habilidades e Intereses, para conocer en forma genérica los intereses que persiguen dentro de la Institución y sus habilidades referidas a los puestos que dominan y los que no dominan.

La información anterior, será de mucha utilidad en virtud de que se canalizarán al personal a las áreas donde se desarrollaran mejor y programar los cursos a los cuales deberán asistir.

- Aplicación de las evaluaciones Técnicas y Psicométricas.

Posteriormente a la inducción al programa se realizará la programación para que se apliquen exámenes técnicos y Psicométricos.

Se avisará a los integrantes del Plan de Desarrollo de las fechas en que deberán presentar los exámenes.

Con la aplicación de los exámenes determinaremos el po

tencial de cada empleado, así como los conocimientos que domina y los que falta por adquirir, para conocer que los cursos deberá asistir y que les sea posible asumir a futuro un puesto de mayor nivel y responsabilidad.

Con base a lo anterior, se clasificará a los candidatos de acuerdo a las áreas en que deberá prepararse y determinar su plan de desarrollo en forma individual a través de cursos internos y complementándose si lo requiere, con el otorgamiento de becas y cursos externos.

Los resultados de los exámenes técnicos y psicométricos se registrarán y posteriormente se entrevistarán a los integrantes del programa de desarrollo para dar a conocer sus resultados, así como los cursos necesarios que requerirán asistir para complementar su Plan de Desarrollo de cada uno de ellos.

- Programación e implantación de Cursos.

Una vez que se les informó al personal integrado en el Plan de Desarrollo de los cursos que requiere asistir y aprobar, se realizará una programación de los cursos que comprenden los cuatro niveles.

Dicha programación, se proporcionará a los participantes con anticipación para que puedan planear sus actividades laborales y personales. Al iniciar el programa de cursos, el coordinador del curso deberá invitar y exhortar a que demuestre y pongan su mejor esfuerzo en los cursos a través de el interés y participación así como su estudio constante.

En cada curso se deberá observar la conducta que demuestre cada participante y escribir un reporte al --

término de dicho curso. Lo anterior servirá como un - indicador de cada empleado en los cursos para que nos proporcione información para corroborar de alguna manera lo que previamente se detectó en la aplicación de los exámenes técnicos y psicométricos, como puede ser:

- Participación
- Iniciativa
- Nivel de conocimientos
- Habilidades
- Intereses
- Dedicación, entre otras

Al finalizar cada curso, el coordinador del mismo, deberá reiterar el esfuerzo y constancia que requiere el programa, así como determinar las deficiencias y cualidades del curso, para realizar las correcciones a que tenga lugar.

Posteriormente se clasificarán los exámenes de los cursos y se enviarán las calificaciones a cada participante, validándose por la firma del responsable del Programa de Desarrollo y registrándose en los controles internos del área.

Una vez que cada participante termine su Programa individual de cursos que fué asignado obteniendo calificaciones aprobatorias, se le enviará un certificado de terminación de cursos, correspondiente al Nivel que asistió y aprobó, para constar que finalizó con éxito sus cursos.

c) CONTROL Y SEGUIMIENTO:

Una vez que cada participante ha terminado su programa de cursos, deberá integrarse a la relación de Personal - que se encuentra preparado para cubrir un puesto vacante de mayor nivel, con respecto al puesto actual al que desempeña. A dicha relación se le llamará Parrilla de Reemplazos.

Lo anterior significa, que si una persona ha tenido su preparación y se encuentre en la Parrilla de Reemplazo, se convertirá automáticamente en candidato para ocupar un puesto vacante de nivel superior.

Existirán casos en que algunas vacantes, el candidato(s) a ocupar dichas vacantes no se encuentre preparado técnicamente por no haber cubierto completamente su Programa Individual de Desarrollo.

En los casos anteriores, se procederá a realizar la cobertura de las vacantes existentes, en virtud de que -- los candidatos del Programa de Desarrollo, cubren mejor el perfil de puesto por la preparación que han adquirido que cualquier otro candidato que no este integrado a dicho Plan.

Como parte de la fase de Control, de los resultados del Programa que vaya a proporcionado, se deberán registrar en un archivo individual los siguientes aspectos:

- Calificaciones obtenidas con sus respectivas fechas.
- Interes y participación en cada curso
- Resultados de las pruebas técnicas y psicométricas.
- Cursos que deberá asistir
- Inventario de Habilidades e Intereses.

Esta información nos proporcionará el desarrollo de la persona que ha tenido durante el desempeño de su programa de Cursos, así como hacia donde están enfocados sus intereses. La información captada anteriormente, se complementará con otra información que nos proporcionarán los siguientes instrumentos:

- . Record del Problema Laboral: listado individual de los problemas de tipo laboral, que el candidato a una promoción pudiera tener con sus compañeros de trabajo, sus supervisores que de alguna manera afecten su desarrollo.
- . Record de Asistencia y Puntualidad: listado general del personal que muestra la constancia en los renglos de asistencia y puntualidad a sus centros de trabajo.
- . Cursos de Capacitación: es el control de tipo general que registra los cursos de capacitación y adiestramiento en los cuales el personal asistió, fuera del Programa de Desarrollo.
- . Experiencia Interna: son los registros que contiene la información de los puestos por los que ha transitado en el banco el personal.
- . Índice de Rotación: es el porcentaje de las bajas y altas de la nómina del personal del banco calculado en un mes.
- . Experiencia Externa: son los registros que contiene la información de los puestos y empresas por los que ha transitado el personal que labora en el banco.
- . Cursos Externo y Becas: son los registros de tipo cuantitativo (costo) y cualitativo (Opinión sobre la

persona asistente a un curso o beca) que proporciona la información sobre el otorgamiento de las becas y cursos externos al personal de la Institución en temas de tipo especializado técnico.

- . Historia Salarial: Listado individual que proporciona los sueldos que el persona ha tenido por motivo de un cambio o promoción a otro puesto.
- . Evaluación del Desempeño Laboral: registro individual que mide el desempeño del personal en un período de seis meses.
- . Evaluación de Adecuación al Puesto: registro de tipo individual que mide el grado de adecuación del personal en un período de 45 días al ingreso del puesto -- nuevo, que se aplica con motivo de un cambio o una -- promoción.
- . Descripción de Puestos: registro individual en el --- cual se consignan las funciones que se realizarán en cada puesto, describiéndolas en forma genérica y espe cífica.

Con los instrumentos anteriores, se proporcionará una visión muy amplia de cada persona que pudiera ser pro movida a puestos de mayor nivel, teniendo la seguri dad que la toma de decisiones será la más adecuada. Posteriormente de analizar todos los indicadores en conjunto, se verificarán las vacantes existentes para poner a las personas que se encuentren preparadas. Dichas propuestas se harán a través de una relación de candidatos que se jerarquizarán por puestos en cada nivel y así como por la prioridad por la cual debe rán promoverse.

El personal que no se promueva por no existir puestos -

vacantes acordes al puesto en el cual se preparó, formará parte de las parrillas de reemplazo o cartera de candidatos a promoción, en la cual deberán esperar hasta el momento en que se genere una vacante.

Posterior a una promoción que se hubiera efectuado, se realizará un seguimiento con la persona, para conocer su actuación en el puesto nuevo y determinar lo siguiente::

- Errores incurridos en el desempeño del puesto nuevo.
- Beneficios del Programa de Desarrollo
- Opinión de los cursos
- Opinión de los Temarios
- Sugerencias respecto a la incorporación de otros cursos que ayuden al desempeño del puesto nuevo.
- Opinión de los supervisores respecto al desempeño de la persona promovida vía Programa de Desarrollo.

Con la información obtenida, se procederá a codificar aquellos aspectos que así lo requieran, previo análisis.

Para finalizar esta etapa, se determinará un plazo perentorio para que las personas recién promovidas adquieran experiencia suficiente en su puesto nuevo, y motivarlas a que se superen para que continúen e inicien un nuevo ciclo de preparación para los puestos de mayor nivel.

13. Mc.Beath Gordon. ORGANIZACION Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS.
(1a. Edición; México: Editorial Logos. 198). p.

CAPÍTULO III
ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS
HUMANOS EN LA INSTITUCIÓN DE
C R É D I T O

ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN UNA INSTITUCIÓN DE CRÉDITO

Parte fundamental de la administración de una Institución Bancaria es la estructuración de sus niveles organizacionales. La forma en que se estructuren las Areas de una Institución es de terminante para la buena o mala marcha de la misma.

Por lo anterior, se presenta a continuación el Organigrama de la Institución Bancaria, estudio del presente trabajo de investigación, así como la descripción general de la función que de sempeña cada área que la conforma.

Explicación del Organigrama.

Los primeros niveles de la pirámide organizacional están formados de la siguiente manera:

- Se conforma por una Dirección General.

A esta Dirección General le reportan en forma Directa, una Dirección General Adjunta y cuatro Subdirecciones Generales. Las funciones de la Dirección General Adjunta son básicamente las de representación oficial en eventos, reuniones, juntas de trabajo y suplencias del Director General cuando el mismo, no tenga la posibilidad de asistir o se encuentre de vacaciones. Por otra parte a la Dirección General Adjunto le reportan en forma directa dos direcciones que son: Dirección de Captación y Dirección de Financiamientos.

La Dirección de Capatación tiene como función captar recursos económicos de los clientes que requieran de invertir en instrumentos de inversión especializados como son Cetes, Petrobonos, reportos, etc.

Así mismo, se encargan de toda la parte correspondiente de Mercadotecnia de la Institución.

La Dirección de Financiamientos se encarga básicamente de to dos los financiamientos especializados de la clientela que solicita a la institución, diferentes a los que solicitan en las sucursales y que por el monto requiere de una atención y servicio especializado.

Respecto a las Subdirecciones Generales, la primera tiene co mo función la de atender las operaciones contables que genera la Institución. Es practicamente una Area eminentemente operativa y que da soporte y respaldo a las areas que atienden clientela. A esta Subdirección General le reportan dos Direcciones que son:

La Dirección de Organización y Sistemas que se encarga de la planeación y ejecución para la elaboración de los Manuales de Organización en los que describan los objetivos generales y específicos de las áreas del Banco, así como también los procedimientos, formatos y las interrelaciones que guardan entre cada área y puesto.

En esta misma Dirección se encuentra comprendida la parte de Sistemas que abarca todo lo referente a Cómputo, como son má quinas, lenguajes, información contable en archivos computarizados, etc.

La otra Dirección que le reporta a la primera Subdirección General es la de Operación y Finanzas en la cual se realizan todas las operaciones de tipo administrativo, contable y financieras, producto de los movimientos contables originados en las Sucursales.

La segunda Subdirección General tiene como función general la de captar y colocar los recursos económicos que la clientela de la Institución a invertido.

Se encuentra formada esa Subdirección General por las Direcciones de Sucursales Metropolitanas y Sucursales Foráneas y la Dirección de Crédito Comercial.

La Dirección de Sucursales Metropolitanas y Sucursales Foráneas es responsable de la atención y servicio a la clientela así con la captación de los recursos financieros y económicos que a través de los distintos Servicios Bancarios se los proporciona la Institución a la clientela.

La Dirección de Crédito Comercial trata todo lo relacionado con la colocación de los recursos económicos que se genera en las Sucursales Metropolitanas y Sucursales Foráneas, a través del análisis y otorgamiento de los diversos tipos de préstamos que la clientela solicita.

La tercera Subdirección General se encarga de proporcionar los servicios de tipo especializado como son: Las operaciones hipotecarias y las operaciones de divisas, por lo que se requiere de una atención más personalizada. A esta Subdirección General la conforman las siguientes Direcciones.

La Dirección de Crédito Hipotecario que tiene como función primordial la de fomentar el renglón de la vivienda, a través del otorgamiento de créditos hipotecarios de interés social y comercial a la clientela que lo solicite.

En la Dirección de Banca Corporativa e Internacional la función principal es la de atender en forma personal a los clientes que por el manejo de sus recursos económicos en la institución Bancaria así lo requiera, además de proporcionar un servicio de las operaciones de divisas que soliciten para realizar transacciones al exterior del país por motivo de exportaciones e importaciones.

La cuarta y última Subdirección General se ocupa de lo referente a los aspectos legales dentro del banco, así como la promoción y atención de la administración de los Fideicomisos como parte de un servicio especializado ofrecido a los clientes de la Institución, y la cobertura y vigilancia de todos los aspectos relacionados con la administración de los

Recursos Materiales y Humanos que requiera el banco para su óptimo funcionamiento.

Esta Subdirección General la conforman las siguientes Direcciones:

La Dirección de Jurídico que tiene como función principal la de prestar sus servicios a la clientela del Banco, así como actuar como representante del mismo ante las cuestiones de carácter legal que se requiera, tanto dentro de la institución como fuera de la misma.

La Dirección Fiduciaria se encarga básicamente de la promoción, atención y administración referente a los fideicomisos que se ofrecen a la clientela como un servicio más que proporciona el Banco.

La Dirección de Administración proporciona el soporte a la Institución en los aspectos de Recursos Humanos y Recursos Materiales que así se requieran para su óptimo funcionamiento.

Existen además otras áreas que le reportan directamente a la Dirección General y tiene el nivel staff. Estas áreas son las siguientes:

Auditoría: que tiene como función vigilar y aplicar las medidas de tipo preventivo y correctivo que se requieran para la buena marcha de la Institución en la consecución de los objetivos generales.

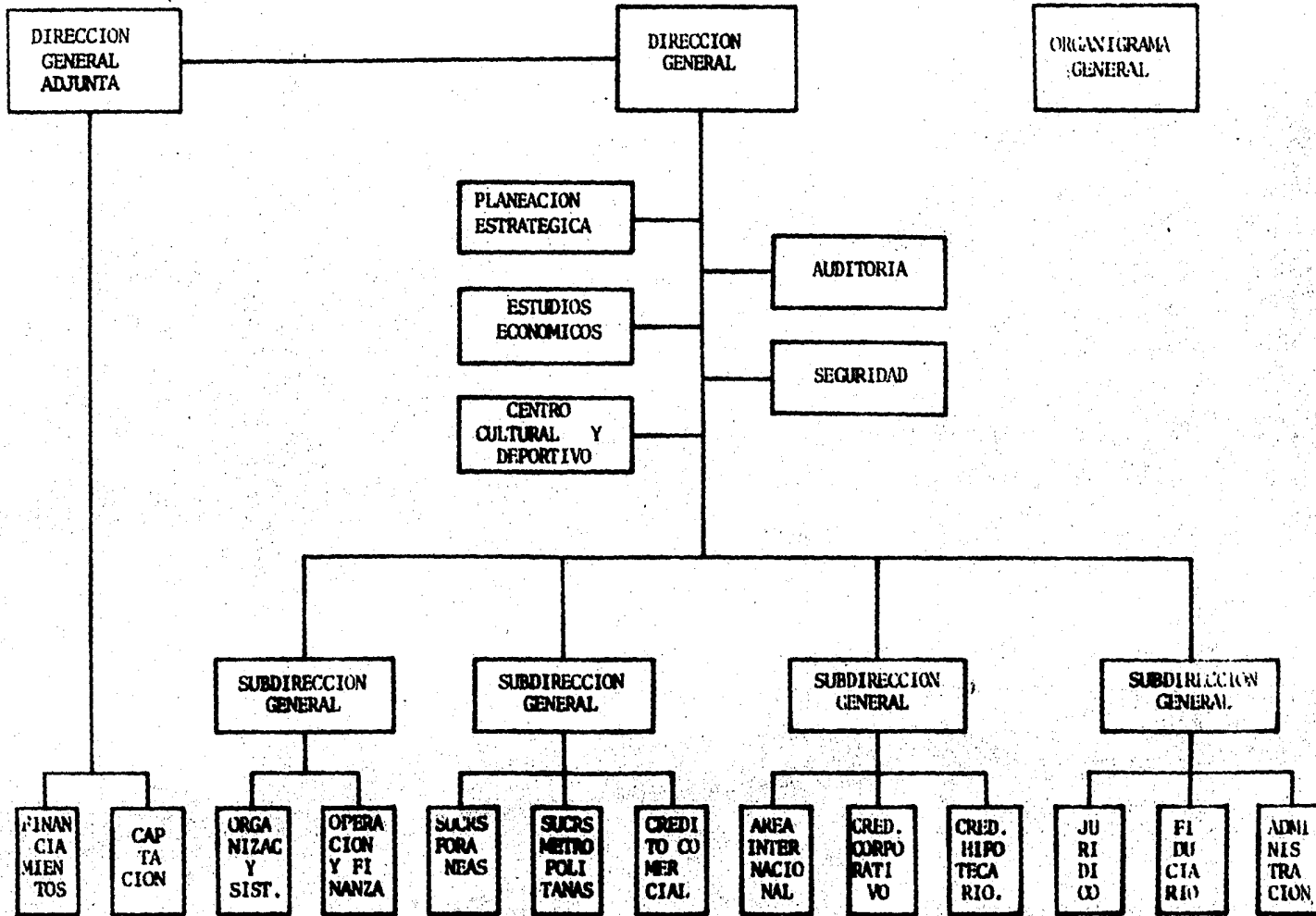
Seguridad: que vigila y ejecuta las necesidades de seguridad que el Banco lo requiera en todos los inmuebles que ocupa el personal.

Planeación Estratégica: que se encarga de planear y delinear todas las acciones que son necesarias para que la institución se mantenga con niveles de rentabilidad y eficiencia.

Estudios Económicos: Proporciona a la Dirección General todo el análisis de los sucesos que acontecen en los niveles macroeconómicos y microeconómicos, así como el papel y lugar que tiene la Institución.

Centro Cultural y Deportivo: Tiene como finalidad organizar - todas las actividades de tipo socio-cultural y deportivo para el personal de la Institución.

Como se puede observar por las descripciones realizadas anteriormente la estructura organizacional que tiene la institución, trata de eficientar su operación y alcanzar buenos niveles de rentabilidad para que ocupe uno de los primeros lugares en el Sistema Bancario Nacional y cumpla y ayude a cumplir -- con los Objetivos planteados en el Plan Nacional de Desarrollo.



IV. APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS

Y

DESCRIPCIÓN DE PROGRAMAS DEL
AREA DE RECURSOS HUMANOS

APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PROGRAMAS DEL

AREA DE RECURSOS HUMANOS

Como parte del presente trabajo, se investigó el Area de Recursos Humanos de la Institución de Crédito en lo referente a dos puntos principales, que a continuación se detallan:

- La investigación a través de la aplicación de cuestionarios que nos proporcionará información sobre el Area de Capacitación y Desarrollo en cuanto a los programas que realiza así como sus respectivos avances.
- El organigrama de la Subdirección Ejecutiva de Personal, en donde se muestran las áreas que la conforman, así como una relación de los Programas con sus respectivos objetivos del Area de Recursos Humanos, que están realizando y los que implantarán durante el presente año, de manera tal, que nos proporcione una visión genérica de las actividades que actualmente están ejecutando en la Subdirección Ejecutiva de Recursos Humanos.

A continuación se describirán los resultados de dicha investigación.

a) APLICACION DE CUESTIONARIOS

Para conocer en forma más detallada los programas que realiza el Area de Capacitación y Desarrollo, se aplicaron cinco cuestionarios de 30 preguntas a las personas que son responsables de llevar a cabo la función y los programas de Capacitación y Desarrollo.

Los resultados que proporcionó la aplicación de los cuestionarios a continuación se detallan.

- En forma general, el objetivo que pretende el área de Capacitación y Desarrollo es el siguiente:

Proporcionar al personal de la Institución los medios necesarios para su preparación técnica, administrativa y humana a través de una serie de Programas de Cursos Externos, Internos, Becas y Diagnósticos y resolución de Problemas Laborales.

Consideran que los objetivos del área son acordes con los objetivos Institucionales, en virtud de que se tomaron en cuenta los lineamientos que dictó la Dirección General para conformar los objetivos de Capacitación y Desarrollo.

Así mismo, como parte de los objetivos específicos del área de Capacitación y Desarrollo estan los siguientes:

- . Adiestrar al personal de las Sucursales Metropolitanas y Foráneas en los puestos tipo para mejorar el servicio al público usuario
- . Proporcionar los conocimientos teórico-práctico de las áreas de conocimiento Técnico, Administrativo y Humano para el personal de las oficinas Administrativas, Sucursales Foráneas y Personal Gerencial y Ejecutivo para mejorar las habilidades en el desempeño de cada puesto
- . Planear, implementar y coordinar las estrategias de Desa-

rollo Organizacional a través de Sistemas Educativos y -
de Capacitación para elegir las intervenciones más adecuadas
tendientes al logro de los Objetivos Institucionales.

- . Implantar un Sistema de Evaluación del Desempeño que califique en forma sistemática y mediante los medios más objetivos, la actuación del empleado ante las obligaciones y responsabilidades inherentes a cada puesto.
- . Implantar y mantener una base de datos actualizada del -- personal de la Institución para proporcionar la informa-- ción necesaria para la toma de decisiones en materia de - Administración de Personal.

Por lo descrito anteriormente, consideran que no se dupli-- can los objetivos de las áreas, en virtud de que cada área-- realiza diferentes funciones y se enfocan a proporcionar un servicio diferente a niveles y personas.

Por otra parte tres personas consideran que los objetivos - del área podrían ser más ambiciosos en base a la implanta-- ción de nuevos programas que se complementarían con los pro-- gramas actuales.

Respecto a los programas que actualmente están implantándo-- se y los que se implantarán están los siguientes:

- . Desarrollo Gerencial
- . Adiestramiento de Sucursales
- . Promoción Banca Comercial
- . Capacitación de Oficinas Administrativas
- . Becas
- . Cursos Externos
- . Evaluación del Desempeño Laboral
- . Diagnóstico Organizacional
- . Desarrollo Humano
- . Inventario de Recursos Humanos

Los anteriores programas se impartirán a los siguientes niveles y áreas de conocimiento.

NIVELES

- . Ejecutivo - Directivo
- . Gerencia Media
- . Administrativo - Operativo

AREAS DE CONOCIMIENTO

- . Administrativo
- . Técnico - Bancario
- . Humano
- . Legal

Consideran en forma general que los programas que actualmente se llevan a cabo, han cumplido en un 80%, por lo que esperan que en el término del año, cumplan el 100% que se propusieron como meta.

Respecto a capacitación, consideran que los cursos se han llevado a cabo entre un 70% y 80%, impartándose un total de 132 cursos durante el primer semestre de 1984 y con una asistencia de 3,227 participantes.

Se han cancelado un total de 13 cursos por motivo de reestructuración de los mismos, falta de organización y baja asistencia. Por otra parte, de los cursos que no estaban planeados y que se impartieron, fueron un total de 3 (ortografía, Encaje Legal y Formación de Equipos de Trabajo).

En las sucursales Foráneas, los cursos de Adiestramiento para puestos de ventanilla o de atención al público, se impartieron a través de módulos autoadministrables, por lo que suma un total de 32 cursos para sucursales Foráneas.

Los restantes 100 cursos, se impartieron en el Area Metropolitana, tanto en las áreas administrativas como en las Su-

cursales Metropolitanas.

Respecto al área de Desarrollo una de las alternativas que ofrece para cubrir necesidades especializadas que el área de Capacitación en forma Interna no puede cubrir, es a través de los Cursos Externos.

Los cursos externos, además de cubrir necesidades especializadas de Capacitación, es un beneficio de tipo económico en virtud de que la Institución absorbe el costo de cada curso.

Además en caso de que existiera una vacante de mayor nivel, al empleado le serviría el haber asistido a un curso externo para que pudieran promoverse a dicha vacante.

Del total de Cursos Externos y Becas que se concedieron durante el primer semestre del año, fueron 70 cursos externos y 44 becas como un apoyo al desarrollo del personal del Banco.

Otro apoyo que existe para el personal del banco específicamente para las Sucursales Metropolitanas, es el Programa de Desarrollo el cual tiene como objetivo el planear e implementar el desarrollo de los recursos Humanos para puestos de mayor responsabilidad y cubrir las vacantes existentes con personal preparado.

De las áreas con las que tienen una relación directa consideraran que estan las siguientes:

- . Administrativo de Sucursales
- . Movimientos Internos
- . Capacitación
- . Auditoría
- . Subdirección de Zona

De los puestos que abarca el programa de Desarrollo estan los siguientes:

- . Gerente de Sucursal
- . Subgerentes de Promoción y Administrativo

- . Cajera Principal
- . Funcionaria de Inversiones
- . Comodín de Sucursal
- . Encargado de Cheques
- . Encargado de Inversiones
- . Encargado de Cambios, Cartera y Cobranzas
- . Encargado de Video
- . Cajera Mixta.

Por otra parte, como un instrumento principal de información, en lo que se apoya el Programa de Desarrollo, se encuentra el Inventario de Recursos Humanos el cual abarca todo el historial de Recursos Humanos como son los siguientes rubros:

- . Datos Generales
- . Escolaridad
- . Experiencia Externa
- . Experiencia Interna
- . Intereses Laborales
- . Intereses Culturales y Deportivos entre otros.

Otros instrumentos de Información que tiene el Programa de Desarrollo es la Evaluación del Desempeño, Evaluación de -- Adecuación al Puesto, Cursos de Capacitación (internos y externos), Opinión del Supervisor, Pruebas Técnicas y Psicométricas entre otras.

Con los anteriores instrumentos de información consideran - que se proporciona un perfil aproximado de cada persona que apoya la toma de decisiones de una promoción o cualquier -- otra decisión en materia de Administración de Recursos Humanos.

Por otra parte, opinan que para mejorar más las actividades de Capacitación y Desarrollo se requeriría aumentar la planta de personal en un 20% (de 4 a 6 personas), dado que se -

pretende el próximo año incorporar 3 programas más en el --
área de lo que actualmente se encuentra.

En forma general, esta información fue proporcionada por --
las áreas de Capacitación y Desarrollo a través del cuestio
nario anexo y complementado con una entrevista.

b) SUBDIRECCION EJECUTIVA DE RECURSOS HUMANOS

La configuración que tiene el área de Recursos Humanos es -
la siguiente:

-Tiene una Subdirección Ejecutiva de Personal que le reporta a la Dirección de Administración.

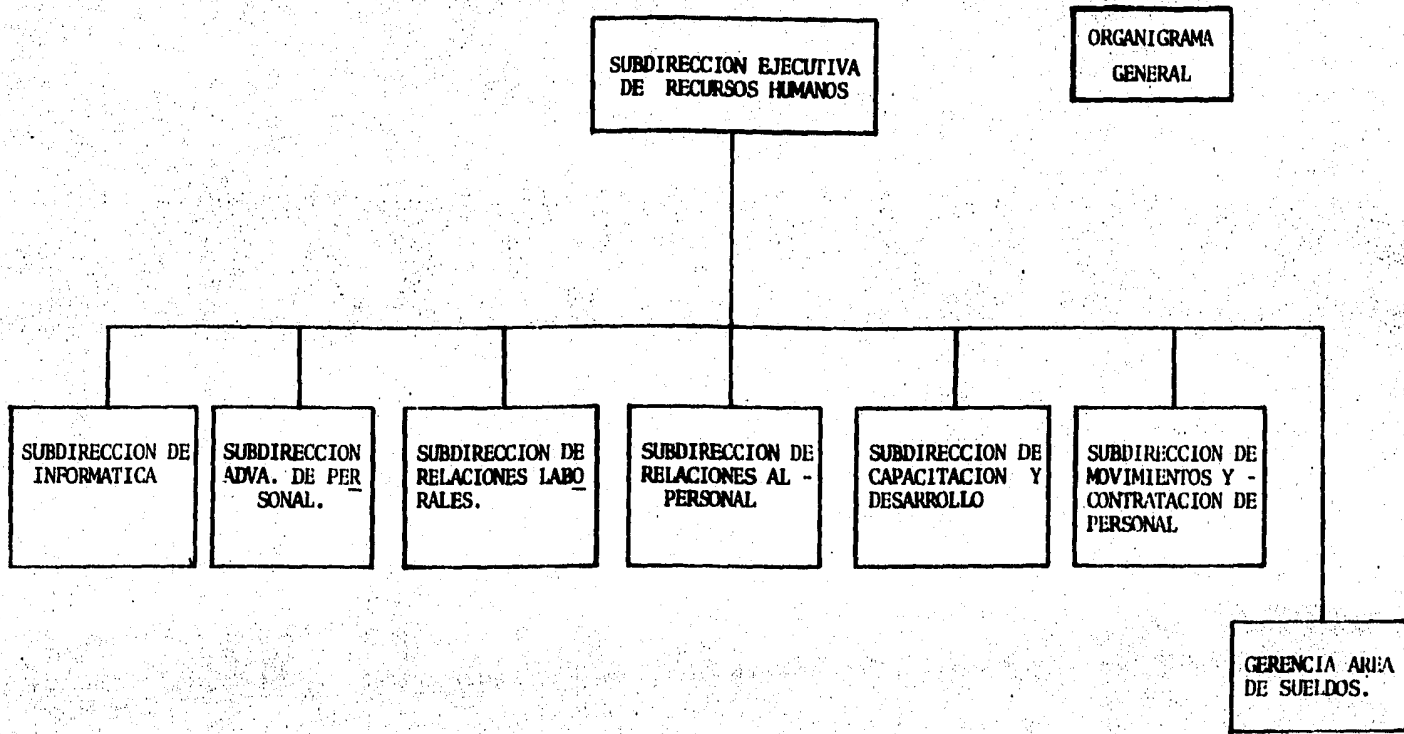
-Esta Subdirección Ejecutiva a su vez, le reportan 6 Subdirecciones y una Gerencia de Area, las cuales a continuación se enumeran:

1. Subdirección de Contratación y Movimientos de Personal.
2. Subdirección de Informática
3. Subdirección Administrativa de Personal
4. Subdirección de Relaciones Laborales
5. Subdirección de Relaciones al Personal
6. Subdirección de Capacitación y Desarrollo
7. Gerencia de Area de Sueldos

Cada una de estas áreas tienen varios programas que deberán desarrollar durante el año en toda la institución o en una área en específico.

Estos programas se determinan en base a las necesidades Institucionales y necesidades del personal, por lo que se trata de satisfacer dichas necesidades a través de la implementación de los programas que cada área es responsable.

A continuación se detallan los programas con sus respectivos objetivos y las áreas que son responsables de llevarlos a cabo.



SUBDIRECCIÓN DE MOVIMIENTOS INTERNOS Y CONTRATACIÓN

- Programa de Movimientos Internos de Personal

Objetivo

Realizar la cobertura de las vacantes que se generen en las distintas áreas del Banco, con motivo de una promoción, renuncia, traslado o reubicación, considerando al personal interno en primera instancia.

- Programa de Reclutamiento y Selección

Objetivo

Lograr la cobertura de vacantes que se generen en las distintas áreas de la institución, bajo los criterios de oportunidad y calidad, considerando al personal externo como segunda opción.

- Programa de Servicio Social.

Objetivo

Integrar al personal de las diferentes Instituciones Educativas que requieran realizar su servicio social al sector bancario, a través del apoyo en diferentes áreas de la institución que vayan acordes a la carrera que están estudiando, como apoyo a los futuros técnicos y profesionistas.

SUBDIRECCIÓN DE INFORMÁTICA

- Programa de Implantación del Sistema de Cómputo

Objetivo

Implantar un Sistema de Cómputo más adecuado, acorde a las necesidades actuales y futuras en materia del área de Recursos Humanos, de manera tal, que brinde una información veraz y oportuna, así como la minimización de costos y esfuerzos.

SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE PERSONAL

- Programa de Nóminas.

Objetivo

Dirigir, coordinar y supervisar la elaboración de la nómina para el personal de la institución a nivel nacional, así como para el personal de Becarios, Servicio Social y jubilados, comprendiendo las precepciones y deducciones correspondientes que realicen a cada uno de los empleados, conforme lo marque la ley.

- Programa de Vacaciones.

Objetivo

Coordinar, controlar y emitir los reportes de vacaciones del personal de la institución a nivel nacional, para elaborar un programa anual de vacaciones que permita optimizar los recursos humanos y que se cumpla con el requisito que marca la Comisión Nacional Bancaria.

- Programa de Impuestos.

Objetivo

Coordinar y controlar el descuento y pago de los impuestos sobre la renta, del Seguro Social e Infonavit, a fin de cumplir con las obligaciones que marca la Ley correspondiente.

SUBDIRECCIÓN DE RELACIONES LABORALES

- Programa de Comisiones Mixtas.

Objetivo

Realizar el diseño y actividades necesarias para la formación de las Comisiones Mixtas que como mínimo la ley obliga en materia de Relaciones Laborales para realizar acciones de interés mutuo entre empresa y sindicato.

- Programa de Relaciones Sindicales.

Objetivo

Realizar un programa de actividades que determinen la atención a los asuntos referentes al sindicato para coadyuvar a la resolución de las peticiones sindicales, a fin de mantener la estabilidad política y social de la Institución.

SUBDIRECCIÓN DE RELACIONES AL PERSONAL

- Programa de Asuntos y Conflictos Laborales

Objetivo

Atender y tramitar las solicitudes del personal de la Institución en materia de conflictos laborales para que se proceda a interpretar y aplicar la legislación laboral y se resuelvan dichos conflictos de conformidad de la parte Sindical y la parte de la Institución.

- Programa de Relaciones al Personal

Objetivo

Orientar al personal a través de la difusión de todas las prestaciones económicas y sociales a las que tiene derecho para atender y tramitar las solicitudes del personal de dichas prestaciones, así como establecer nuevos convenios con casas comerciales que sean beneficiosas tanto para el personal como para la institución.

SUBDIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

- Programa de Adiestramiento

Objetivo

Planear y ejecutar las actividades de Adiestramiento para el personal de sucursales foráneas y metropolitanas en los-

puesto tipo de sucursal mediante la elaboración de manuales y audiovisuales autoadministrables, a fin de proporcionar un servicio óptimo a la clientela.

- Programa de Capacitación

Objetivo

Proporcionar los conocimientos técnico-bancarios a través de la programación de los cursos para el personal de las oficinas administrativas en las áreas metropolitana y foránea, para la aplicación de los conocimientos adquiridos en sus áreas y eficientarlas.

- Programa de Desarrollo Gerencial.

Objetivo

Proporcionar las habilidades y los conocimientos de tipo gerencial a través de los cursos que se impartirán en forma seriada a manera de realizar una carrera para personal ejecutivo y fortalecer o mantener las habilidades de supervisor.

- Programa de Inventario de Recursos Humanos.

Objetivo

Mantener una base de datos actualizada del personal, obteniendo la información bajo su adecuado control, así como proporcionar a la Institución la información que se requiere para la toma de decisiones en materia de administración de personal.

- Programa de Cursos Externos.

Objetivo

Capacitar al personal de nuestra institución a través de conocimientos especializados que no se contemplen en los Programas Internos de Capacitación para cubrir necesidades es-

pecíficas de cada área del Banco.

- Programa de Becas.

Objetivo

Proporcionar al personal de la Institución los medios necesarios para su superación personal y mejoramiento de su educación a través de la concesión de becas en los estudios -- afines a la actividad bancaria.

- Programa de Evaluación del Desempeño.

Objetivo

Implantar y controlar un sistema de Evaluación que califi-- que en forma sistemática y objetiva de cada empleado ante -- las obligaciones y responsabilidades inherentes a cada pue-- to.

- Programa de Desarrollo.

Objetivo

Diseñar e implementar un programa de Desarrollo tendiente a preparar al personal de las Sucursals a ocupar puestos de -- mayor nivel al del que actualmente ocupan para prever la -- cobertura de las vacantes.

- Programa de Diagnóstico y Clima Laboral.

Objetivo

Mejorar el ambiente laboral de las áreas de la Institución-- a través de la implantación de talleres de diagnóstico y -- clima laboral, para fomentar la integración de equipos de -- trabajo y se refleje en el buen servicio al público.

GERENCIA ÁREA DE SUELDOS

- Programa de Descripción y Valuación de Puestos.

Objetivo

Diseñar e implantar un sistema de descripción y valuación de puestos de la Institución, a fin de construir los tabuladores y estructuras organizacionales acordes a las necesidades institucionales.

- Programa de Prestaciones e Incentivos.

Objetivo

Investigar, diseñar y proponer nuevas prestaciones e incentivos que el Banco pudiera implantar, como un apoyo económico y social al personal de la Institución.

QUESTIONARIO

1. ¿Cuáles son los objetivos del área de Capacitación y Desarrollo?

2. ¿Los objetivos propuestos del área son acordes con los de la Institución?

Si _____

No _____

¿Por qué?

3. ¿Qué objetivos específicos tiene el área de Capacitación y Desarrollo?

4. ¿Los objetivos de cada área son suficientes?

5. ¿Los objetivos del área no se duplican?

6. ¿Cuáles son los programas que se implantarán en la Institución, del área de Capacitación y Desarrollo?

7. ¿A qué niveles jerárquicos y áreas de conocimientos se dirigen los Programas de Capacitación y Desarrollo?

8. ¿Cuáles son en forma general los programas que se desarrollan y sus resultados?

9. ¿Cuántos y cuáles cursos se impartieron en el primero semestre del año, que no estaban programados?

10. ¿Se llevaron a cabo todos los cursos programados?

11. ¿Cuántos cursos de Adiestramiento se programaron para las Sucursales - Foráneas y Sucursales Metropolitanas?

12. ¿Cuántos cursos se realizaron en total durante el primer semestre de 1984?

13. ¿Qué número de participantes tuvieron en el primer semestre del año?

14. ¿Cuántos cursos en total se impartieron para las Sucursales Foráneas - en el primer semestre de 1984?

15. ¿Cuántos y cuáles cursos fueron los que se cancelaron?

16. ¿A qué motivos se debió la cancelación de los cursos?

17. Cuando los cursos internos no abarcan necesidades especializadas, ¿Qué alternativas existen?

18. ¿Qué tipo de beneficios obtuvieron las personas que se enviaron a cursos externos?

De Tipo Económico _____

De Escalafón _____

Otro _____

¿Por qué? _____

19. ¿Cuántos cursos externos y becas se otorgaron durante el primer semestre en el Banco como un apoyo al Desarrollo Cultural y Técnico para el personal del Banco?

20. ¿Existen gráficas o estadísticas que muestren lo realizado por el área de Capacitación y Desarrollo?

21. ¿Qué objetivo tiene el Programa de Desarrollo?

22. ¿Qué políticas tiene el Programa de Desarrollo?

23. ¿Cuáles son las áreas que tienen relación directa e indirecta con el Programa de Desarrollo?

24. ¿Hacia qué puestos está dirigido el Programa de Desarrollo?

25. ¿Existe un Inventario de Recursos Humanos?

26. En caso de que exista el Inventario de Recursos Humanos. ¿Cuál es su objetivo y qué rubros de información recolecta?

27. ¿Con qué otros instrumentos cuenta el Programa de Desarrollo para evaluar las Promociones y Cambios Internos de Puesto?

28. ¿Cuenta, el área de Capacitación y Desarrollo con el personal suficiente para implantar los programas a su cargo?

29. ¿ Cuántos programas se planea implantar en el próximo año de Capacitación y Desarrollo ?

30. ¿Se considera suficiente el número de personas para capacitar y desarrollar al personal de la Institución?

CONCLUSIONES

C O N C L U S I O N E S

A las conclusiones que se llegó en el presente trabajo, se detallan a continuación:

- La Nacionalización de la Banca fue un proceso que sus consecuencias se dejaron sentir en todos los aspectos de las Organizaciones Bancarias.

En mi opinión fue una decisión precipitada, en virtud de -- que no se previeron todas las consecuencias que dicha decisión acarrearía, como fueron los aspectos legales, laborales, de operación, económicos, entre otros.

- Con la Nacionalización de la Banca, surgió la necesidad de crear un Organismo que abarcará todo el Sistema Bancario para que apoyara a los Planes que el Gobierno ejecutara. Con la creación de la Subsecretaría de la Banca se cubrió dicha necesidad.

Analizando las funciones que desempeña la Subsecretaría de la Banca, le falta una mayor difusión de los Planes y Programas que realizará con sus respectivos avances, su función dentro del Sistema Bancario, así como su relación que tiene con las Instituciones de Crédito y el papel que juega en el Sistema Económico Nacional, dado que a la fecha se conoce muy poco de lo realizado por dicha Subsecretaría.

- El papel asignado en las Organizaciones de un Programa de Desarrollo ha sido muy limitado, enfocándolo solamente como un Programa de Actividades recreativas y culturales o como un requisito legal a cumplir ante las autoridades laborales.

Por lo anterior, se debe establecer formalmente Programas de Desarrollo que apoyen el buen funcionamiento tanto de la

Organización al cubrir sus vacantes como personal de calidad, como de las personas para que desempeñen su puesto eficientemente y se planee los Recursos Humanos en la Institución.

- Al implantar un Programa de Desarrollo en la Institución, definitivamente se abarcan el cumplimiento de varios aspectos como son:
 - . Satisfacer de alguna manera uno de los objetivos individuales que se traza una persona, de realizar una carrera dentro de una Organización y progresar en los aspectos económicos, de nivel de puesto, de reconocimiento social y de conocimientos entre otros.
 - . Satisfacer los objetivos institucionales por la oportuna cobertura de sus vacantes con la calidad y cantidad requerida para cada puesto, sin tener que realizar esfuerzos extras o adicionales en el reclutamiento de personal externo a la Institución.
 - . Que la experiencia y conocimientos que el personal vaya adquiriendo, sea una fuente de enriquecimiento del trabajo para cada puesto a cubrir, en virtud de que el personal que se prepare, no se aparte de la Institución, y su experiencia y conocimientos se "reinviertan" en la misma Institución.
 - . En cualquier cambio tecnológico que se requiera implantar, será más fácil su adaptación, dado que estará mejor capacitado, con más experiencia y con una actitud más abierta para aprender conocimientos nuevos y nuevas técnicas.
 - . Se minimiza el grado de errores, ya que al preparar al personal para ocupar los puestos vacantes de mayor nivel posee un mayor grado de conocimientos para el puesto nue-

vo que otra persona externa a la Institución que estuviera como candidato para cubrir dicho puesto.

. Disminución del porcentaje de rotación porque al realizar una carrera interna dentro de la Institución, las personas se sienten satisfechas de cumplir una de sus expectativas y si la Institución brinda a su personal la oportunidad de desarrollarse, disminuirá la rotación.

- En el Organigrama que actualmente existe en la Institución de Crédito, las Areas que le reportan a la Dirección General, son áreas que están vinculadas con los Recursos Técnicos y Financieros, pero no existe una área que abarque la Administración de los Recursos Humanos.

Por la importancia que tiene la Administración de Recursos Humanos, se propone que el área de Capacitación y Desarrollo le reporte en forma directa a la Dirección General y -- que se complemente con las funciones de tipo socio-cultural que desempeña el Centro Cultural y Deportivo.

Con lo anterior, se cubrirían los aspectos de la preparación técnica, administrativa y bancaria, complementándose con los aspectos de tipo socio-cultural y deportivo para -- proporcionar un enfoque integral de los Recursos Humanos de la Institución de Crédito.

- Por la formación académica que adquiere durante su carrera el Licenciado en Administración, es recomendable que lleve a cabo un Programa de Desarrollo en cada Organización y participe de esta forma activamente en los procesos de crecimiento tanto de la Organización como de sus Recursos Humanos.

BIBLIOGRAFÍA

1. **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**
Fernando Arias Galicia
Editorial Trillas. 1982
2. **PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION**
George R. Terry
Editorial C.E.C.S.A. 1980
3. **ADMINISTRACION INTEGRAL**
Francisco Javier Laris Casillas
Editorial C.E.C.S.A. 1977
4. **ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS**
Andrew F. Sikula
Editorial Limusa
5. **OFICIO-CIRCULAR NO. 69846-965**
Comisión Nacional Bancaria y de Seguros
22 Diciembre 1978
6. **LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACION**
Robert Dubin
Editorial C.E.C.S.A. 1982
7. **EL PROCESO ADMINISTRATIVO**
José Antonio Fernández Arena
Editorial Diana. 1980
8. **UN CONCEPTO DE PLANEACION DE EMPRESAS**
Russell L. Ackoff
Editorial Limusa. 1980
9. **REVISTA EXPANSION**
Las Nacionalizaciones Bancarias en el Mundo
Editorial Expansión 22 de febrero 1984
10. **DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION**
Fecha 1° de septiembre 1982.

11. DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION
Fecha 26 de Agosto 1983.
12. REVISTA DIALOGO NO. 13
Fecha Agosto 1984
Editorial Centro Cultural y Deportivo
13. PERIODICO EXCELSIOR NO. 24575
Fecha 2 de Septiembre 1984
14. ORGANIZACION Y PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS
Gordon, Mc. Beath Maurice
Editorial Logos , 1982.