

300602

13

UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
Incorporada a la U. N. A. M.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MODELO PARA UN PROGRAMA DE PLANEACION
DE CARRERAS DE EJECUTIVOS EN EL
BANCO NACIONAL DE MEXICO

EJEMPLAR UNICO

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OPTAR POR EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A

CECILIA LARA TELLEZ

MEXICO, D. F.

2002



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**TESIS CON
FALLA DE
ORIGEN**

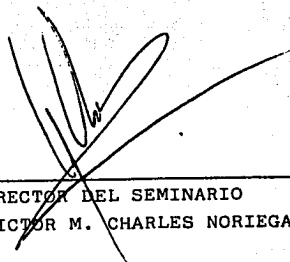
PAGINACION DESCONTINUA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

OBJETIVO DEL MODELO PROPUESTO EN
EL SEMINARIO DE INVESTIGACION

Dotar al Banco Nacional de México de una herramienta que le permita identificar y encauzar a los Ejecutivos de una Area específica del mismo, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria de carrera, con sus motivaciones personales y laborales y con los objetivos y cultura del Banco.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



DIRECTOR DEL SEMINARIO
LAE. VICTOR M. CHARLES NORIEGA

DEDICATORIAS

A TI, SEÑOR:
Como un testimonio
de la sabiduría que
eres capaz de inspir
arnos.

A PAPA Y MAMA:
Con todo mi cariño
y respeto.

A MI FAMILIA:
Con afecto y -
estimación.

A ROBERTO:
Con amor.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RECONOCIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD
LA SALLE

Como parte indispensable
para mi formación.

AL LAE. VICTOR M. CHARLES NORIEGA

Con mi más sincero
agradecimiento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Toda la teoría del universo
está dirigida
infaliblemente
hacia un solo individuo,
y ese eres TU.

Walt Whitman.

I N D I C E G E N E R A L

TESIS CON
FAJLA DE COPIEN

I N D I C E G E N E R A L

	PAG.
I N T R O D U C C I O N	1
<u>P R I M E R A P A R T E :</u>	1
LA PLANEACION DE CARRERAS, TEORIA, APLICACION E INTEGRACION.	1
C A P I T U L O 1 :	
MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL DE LA PLANEACION DE CARRERAS.	2
C A P I T U L O 2 :	
LA PLANEACION DE CARRERAS EN EL AMBITO BANCARIO MEXICANO.	28
C A P I T U L O 3 :	
INTEGRACION DE UN PROGRAMA DE PLANEACION DE CARRERAS EN LA ORGANIZACION.	38
<u>S E G U N D A P A R T E :</u>	79
C A S O P R A C T I C O	79
C A P I T U L O 4 :	80
DIAGNOSTICO DE NECESIDADES.	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C A P I T U L O 5 :

PAG.

MODELO PARA UN PROGRAMA DE PLANEACION DE CARRERAS
DE EJECUTIVOS EN EL AREA INTERNACIONAL DEL BANCO
NACIONAL DE MEXICO.

109

INDICE ANALITICO

TESIS CON
FALLA DE CUGFY

INDICE ANALITICO

	PAG.
INTRODUCCION .	
PRIMERA PARTE	1
CAPITULO 1:	
MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL DE LA PLANEACION DE CARRERAS.	2
INTRODUCCION:	3
1. Concepto de Planeación de Carreras.	4
1.1 Antecedentes.	4
1.2 Carrera.	5
1.3 La Planeación de Carreras.	7
2. Modelo de Desarrollo de Carreras.	9
2.1 Planeación de Carreras en el Individuo.	12
2.2 Planeación de Carreras en la Organización.	18
3. La Planeación de Carreras y su Relación con el Desarrollo Organizacional.	22
4. Importancia de la Planeación de Carreras.	25
4.1 Beneficios para el Individuo.	25
4.2 Beneficios para la Organización.	26
CAPITULO 2 :	
LA PLANEACION DE CARRERAS EN EL AMBITO BANCARIO MEXICANO.	28
INTRODUCCION.	29

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	PAG.
1. Muestra del Estudio.	29
1.1 Características de la Muestra.	30
2. Síntesis del Estudio.	31
3. Conclusiones del Estudio.	34
C A P I T U L O 3 :	
INTEGRACION DE UN PROGRAMA DE PLANEACION DE CARRERAS EN LA ORGANIZACION.	38
INTRODUCCION.	39
1. Preparación.	41
1.1 Consideraciones Preliminares a la implantación de un Programa de Planeación de Carreras.	42
2. Planeación.	45
2.1 Coordinación entre la Planeación Estratégica y la Planeación de Recursos Humanos.	45
2.2 Inventario de Recursos Humanos.	47
2.3 Perfiles y Análisis de Puestos.	48
2.4 Evaluación del Potencial de Recursos Humanos contra necesidades de la Organización.	50
3. Desarrollo.	51
3.1 Planes de Reclutamiento y Selección.	52
3.2 Planes de Colocación.	54
3.3 Planes de Crecimiento y Desarrollo.	55
3.4 Planes de Reemplazo.	64
3.5 Planes de Compensación.	66
4. Evaluación.	69
4.1 Evaluación del Desempeño.	70
4.2 Planes Específicos de Carrera.	71

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

	PAG.
5. Control.	73
5.1 Vigilancia y Evaluación.	74
5.2 Replaneación.	75
6. Cuadro Resumen de Objetivos Básicos y Actividades Concretas de un Programa de Planeación de Carreras.	76
 S E G U N D A P A R T E :	 79
 C A P I T U L O 4:	
 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES.	 80
 INTRODUCCION.	 81
1. Contexto Histórico y Organizacional del Banco Nacional de México.	83
1.1 Desarrollo del Banco Nacional de México en el - Plano Internacional	86
1.2 Estructura Organizacional del Banco Nacional de México.	87
2. Organización de las Funciones de Recursos Humanos en B.N.M.	89
3. Análisis de las funciones de Recursos Humanos de B.N.M. vinculadas con la Planeación de Carreras.	91
3.1 Planeación de Recursos Humanos	92
3.2 Inventario de Recursos Humanos	94
3.3 Reclutamiento y Selección	95
3.4 Capacitación y Desarrollo	98
3.5 Administracion de Salarios	102
4. Necesidades reales de la División Internacional del Banco Nacional de México.	103
4.1 Planeación Estratégica.	104
4.2 Necesidades de Recursos Humanos.	106

5. Propuesta de un Programa de Planeación de Carreras.	107
--	-----

C A P I T U L O 5 :

MODELO PARA UN PROGRAMA DE PLANEACION DE CARRERAS DE EJECUTIVOS EN EL AREA INTERNACIONAL DEL BANCO NACIONAL DE MEXICO.	109
--	-----

INTRODUCCION.	110
---------------	-----

1. Objetivos del Programa.	112
1.1 Objetivo General.	113
1.2 Objetivos Especificos.	115

2. Actividades del Programa.	121
2.1 Fase 1. Previsión.	122
2.2 Fase 2. Planeación.	128
2.3 Fase 3. Integración.	134
2.4 Fase 4. Desarrollo.	139
2.5 Fase 5. Control y Evaluación.	146

3. Gráfica de Gantt.	150
----------------------	-----

4. Apéndices del Programa.	151
----------------------------	-----

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	212
---------------------------------	-----

ANEXOS.	219
---------	-----

INFORMATICA.	226
--------------	-----

T.SI CON
FALSA DE ORIGEN

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

TI IS CON
FALLA DE ORIGEN

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

A medida que las organizaciones se han vuelto más complejas, el área de Planeación de Recursos Humanos ha adquirido mayor importancia, siendo que tal Planeación propicia un orden que estimula conductas de logro y superación en los Recursos Humanos al propio tiempo que redundan en la productividad y crecimiento de la organización.

Por otra parte, la Planeación de Recursos Humanos y el Desarrollo de Carrera se encuentran cada vez más ligados con el establecimiento de planes organizacionales encaminados a fomentar el cambio planeado ante la perspectiva de armonizar las necesidades individuo-organización.

El presente trabajo de investigación, ha surgido precisamente como respuesta a las interrogantes que ya desde el transcurso de mis años de estudiante me planteaba alrededor de cómo se le debe encauzar al recurso humano a desempeñar adecuadamente sus funciones, identificarlo con su puesto de trabajo, desarrollarlo y potencializarlo. Y cómo llegar a un acuerdo de objetivos entre el individuo y la organización.

Indudablemente que a través de mi experiencia laboral y luego de analizar una serie de temas que alrededor de estas interrogantes han desarrollado los administradores, he llegado a la -

TH CON
FALLA D ORIGEN

conclusión de que es factor determinante la Planeación de Recursos Humanos y dentro de ésta la Planeación de Carreras, entendiéndose por ambas una serie de procesos que si bien no se llegarán a alcanzar en un plazo inmediato, dada su complejidad y objetivos, constituyen una gran herramienta para la Administración de Recursos Humanos.

La Planeación de Carreras constituye a mi modo de ver, una previsión con respecto al desarrollo que el individuo puede tener dentro de la organización, consiguiendo con esto un enfoque distinto de trabajo por medio del cual a cada actividad se le encuentran distintas aplicaciones y utilidades, logrando al mismo tiempo, el mayor aprovechamiento de los recursos.

Partiendo de este planteamiento, el propósito general de este trabajo es el de entender en primera instancia el concepto de carrera, considerando que para analizarlo no resulta suficiente referirse a aspectos eminentemente individuales, sino que es preciso también abarcar aspectos que involucran a la organización y aún a la misma sociedad como fuentes generadoras de diversos valores que el individuo percibe y asimila durante el desarrollo de su carrera.

La segunda rama de interés de este trabajo, parte del propósito de ubicar el desarrollo de la carrera dentro de un enfoque



de su planeación en la organización, no únicamente con el afán de concentrarse en el progreso por sí solo de los Recursos Humanos, sino también para proteger su productividad y aún su su pervivencia.

La última rama de interés, corresponde a la consideración de un planteamiento práctico sobre la aplicación de la Planeación de Carreras en una Organización, pretendiendo sensibilizar a la misma hacia la integración de las actividades de Recursos Humanos con el Desarrollo de Carrera.

La organización de este trabajo está dividida pues, en dos partes, la primera se refiere a un enfoque teórico fundamentado en diversos aspectos conceptuales que giran en torno a la Planeación de Carreras. El capítulo segundo de esta primera parte pretende ubicar a la Planeación de Carreras dentro del ámbito empresarial mexicano, particularmente en el sector de la banca mexicana, con el fin de conocer cuál ha sido el grado de su aplicación y desarrollo. En el tercer capítulo se plantea una exposición con respecto a la integración de un Programa de Planeación de Carreras de acuerdo a su consideración ideal.

La segunda parte, contiene un programa práctico sobre la Planeación de Carreras aplicado a una área específica del Banco Nacional de México. De tal manera que en el cuarto capítulo, se desarrolla un análisis y detección de necesidades de Recursos Hu-

manos dentro de dicha Institución a efecto de plantear y proponer la implantación del Programa mismo que en el último capítulo se expone, procurando adaptarse a las necesidades específicas detectadas.

La realización de este trabajo se deriva de una selección bibliográfica de diversas ideas y planteamientos que han desarrollado numerosos autores con respecto a la Planeación de Carreras. -- Asimismo, ha sido posible desarrollarlo gracias al apoyo de diversas Instituciones y personas que contribuyeron de alguna u otra forma. Sin embargo, quiero expresar mi más profundo agradecimiento al Lic. Victor Manuel Charles quien, con su apoyo y acertada orientación, me dió las bases para poder acoplar mi investigación a una generación de ideas lógicas y prácticas encaminadas a delimitar por una parte el campo de la investigación hacia una conceptualización personal con respecto a la Planeación de Carreras y por la otra, a diseñar un Programa.

Por último, es mi deseo más ferviente que el presente trabajo, considerando que toca un tema de enorme importancia y actualidad, pueda resultar útil tanto a la Institución que me apoyó y colaboró para su realización, así como para inspirar posteriores investigaciones afines.

TEMS CON
FALLA DE ORIGEN

PRIMERA PARTE
LA PLANEACION DE CARRERAS: TEORIA,
APLICACION E INTEGRACION

En los siguientes tres capítulos analizaré la definición, así como diversos aspectos que giran alrededor de la Planeación de Carreras, con el objeto de contar con una base teórica que nos permita conocer su esencia. Luego de - analizar el marco teórico, se expone un breve estudio cuyo objetivo en términos generales es el de determinar el grado de aplicación que tiene la Planeación de Carreras en México. Finalmente, en el último capítulo, se cubre lo referente a la integración y componentes de un Programa de Planeación de Carreras en la Organización.

TESI CON
FALLA DE ORIGEN

C A P I T U L O 1

MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL DE LA
PLANEACION DE CARRERAS.

TESIS CON
FALLA EN EL ORIGEN

C A P I T U L O 1

MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL DE LA PLANEACION DE CARRERAS.

INTRODUCCION.

Dentro de un marco de referencia eminentemente cambiante dados los adelantos que tanto del orden social, como cultural y económico han afectado a nuestras sociedades, resulta lógico evidenciar la necesidad del hombre de reflexionar sobre el papel que éste tiene frente a tales cambios, impulsándolo al mismo tiempo a dar respuestas oportunas e inmediatas en lo referente a su postura ante la vida y dentro de ella al trabajo que viene desempeñando.

Las organizaciones por su parte han sentido también los efectos de estos cambios al estar evolucionando de organizaciones que en los albores de la Revolución se dirigían principalmente hacia la producción sin tomar en cuenta los valores humanos de su personal y que actualmente, han tomado conciencia sobre la necesidad de compaginar los valores de la persona con los objetivos organizacionales, con la finalidad de alcanzar la eficacia integral.

Hoy en día el mayor reto de las organizaciones será el de unir los intereses de las mismas con los de los individuos que laboren para ellas, en el entendido de que la discordancia entre estos puede llevar a la enajenación por ambas partes; a un "trabajar por trabajar" en lo que se refiere al lado humano y a desviaciones en el cumplimiento de objetivos por parte de la Organización.

Vistas así las cosas, se puede explicar el cada vez más marcado interés de parte de las organizaciones, hacia la exaltación de los valores humanos; prueba de ello son las teorías que las escuelas humanistas empezaron a desarrollar puntualizando que las normas de comportamiento del grupo, la satisfacción individual en el trabajo y sobre todo, la identificación de la persona con la organización y sus metas, contribuirían si no al éxito absoluto de las organizaciones, por lo menos a una buena parte de éste.

De estas corrientes humanistas (1930) encabezadas inicialmente por Elton Mayo, han surgido varias filosofías cada vez más completas, desembocando en una "técnica" desarrollada recientemente (1961-1970) y que se le conoce como Desarrollo Organizacional y como lo señalan David Cásares y Alfonso Siliceo "enraizada en esta corriente surge la Planeación de Carreras"(1), entendiéndose por esta una invitación tanto al ser humano como a las organizaciones, hacia la reflexión y proyección de metas y objetivos mutuos para un desempeño realmente trascendente y exitoso.

1. CONCEPTO DE PLANEACION DE CARRERAS.

1.1 ANTECEDENTES.

Aún cuando en la introducción de este capítulo he mencionado que la Planeación de Carreras surgió como resultado de la necesidad del hombre de encajar su quehacer propio dentro de los acelerados cambios que se han presentado en estas últimas décadas, se puede decir que desde el punto de vista individual, la Planeación de Carreras era un factor a considerar en los hombres de hace apenas un siglo, al pensar cuál iba a ser su vocación, fuera la de médico, abogado o bien se dedicara al campo de las artes, tomando en cuenta lo que su padre había sido, o bien que la mayoría

(1) Cásares Arrangoiz David y Siliceo Alfonso. Planeación de Vida y Carrera, Editorial Limusa, México 1982 (P.16)

del núcleo social donde se desenvolvía había desempeñado -
tales o cuales vocaciones.

Si bien este tipo de proyección hacia futuro resultaba una
forma de planear la vida, no dejaba de ser arcaica y simple,
desde el momento en que no había mucho de donde escoger y -
de hecho su futuro estaba un tanto cuanto predeterminado.

Desde el punto de vista organizacional, el desarrollo de la
Planeación de Carreras tuvo sus inicios en los años sesen-
tas, en empresas como Ford Motor Co., General Electric, IBM
y Xerox Corp., en Estados Unidos de Norteamérica. En el -
año de 1977 la American Management Association (AMA) abrió
una división de planificación de carreras para ayudar a las
compañías asociadas a establecer sus propios programas de -
planificación.

En la actualidad, existen un gran número de factores a con-
siderar antes de Planear una Carrera como tal; en primer lu-
gar, el número de carreras y oficios a desempeñar han aumen-
tado en razón de las diversas necesidades que la sociedad
ha creado y en segundo lugar, habrá que tomarse en cuenta
el propio cambio personal, así como la dinámica tecnológica
y laboral a la que se enfrentan tanto los individuos como
las organizaciones.

Desde este punto de vista considero que la esencia de la -
Planeación de Carreras tiene un significado realmente tras-
cendente y resulta necesario definir antes que nada el con-
cepto de carrera.

1.2 CARRERA.

Al tratar de definir el concepto de carrera es de vital im-
portancia resaltar el hecho de que existe una tendencia muy

generalizada en nuestros días, de considerar el término - carrera únicamente como el acto de asistir a una Universidad, adquirir estudios sobre tal o cual licenciatura y finalmente obtener un título universitario sin considerar todas aquellas vivencias y habilidades que a lo largo del desempeño en el trabajo obtiene el individuo.

A este respecto Cásares Arrangoiz y Siliceo Aguilar, señalan que "la carrera es un camino personal donde los conocimientos, las herramientas técnicas y científicas y las estrategias de trabajo son instrumentos en la formación del propio camino personal".

Para ellos "la carrera incluye los estudios o preparación académica e integra las capacidades laborales, los nuevos - aprendizajes, los cambios personales sobre la propia imágen, las metas, los valores, así como las respuestas a las nuevas oportunidades y cambios tanto sociales como laborales que a diario se suscitan" (2).

Asimismo, E. Schein puntualiza que "el concepto de carrera hace posible la exploración de cómo tiene lugar en el tiempo el proceso de adecuación entre la sociedad, las organizaciones y las personas. El concepto tiene significado tanto para el individuo como para la organización que trata de establecer una trayectoria razonable de desarrollo para los - empleados a lo largo de su vida de trabajo en la organiza-ción" (3).

En efecto, no se puede entender a la carrera únicamente en - su sentido limitativo, puesto que se estarían haciendo a un lado todos aquellos factores que influyen tan poderosamente en la dinámica de la carrera y que son precisamente la parte práctica de los conocimientos adquiridos académicamente.-

(2) Ibid (P.38)

(3) Schein Edgar H. Dinámica de la Carrera Empresarial. Fondo Educativo Interamericano. México 1982 (P.1)

Las habilidades desarrolladas en el trabajo y el mismo cambio en las necesidades de la sociedad, pueden sugerir al individuo una actitud de apertura y respuesta ante tales cambios.

1.3 LA PLANEACION DE CARRERAS.

Antes de llegar a la definición de lo que se entiende por Planeación de Carreras y tomando en cuenta que se ha delimitado ya el significado del término carrera, he considerado oportuno definir brevemente lo que comprende la función y proceso de planeación.

En un artículo publicado en una revista de la American Management Association, Edwin B. Geisler, sostiene que "una definición adecuada de la función y el proceso de planeación, debe reconocer claramente la importancia de (1) utilización efectiva (2), predicción de las necesidades (3), desarrollo de políticas y programas apropiados para llenar las necesidades y (4) revisar y controlar el proceso total" (4).

Así, considerando la amplitud de la Función de Planeación y entendiendo que la carrera abarca la interacción entre la sociedad, las organizaciones y la persona, es como surge la Planeación de Carreras, comprendiéndose como un proceso a través del cual se adecuan objetivos y medios para alcanzar metas.

La Planeación de Carreras se puede considerar desde dos puntos de vista: la Planeación de Carreras a nivel personal y la de la Organización.

La primera de ellas se entiende como la capacidad del individuo para conocerse a sí mismo, de mantener una actitud de

(4) American Management Association. Manpower Planning, an Emerging Staff Function. Vol. 46 No. 3, 1981 (P.57)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

apertura ante los cambios que se presenten, así como la auto dirección hacia un futuro previamente visualizado, considerando potencialidades tanto en conocimientos y habilidades, como en trabajo y familia.

La Planeación de Carreras de la organización la podemos ubicar como un pilar del cual parte la Administración de Recursos Humanos y que pretende como principal objetivo equilibrar los intereses de su personal con los propios.

De esta manera, se puede dejar asentado que la Planeación - de Carreras sostiene que:

- 1) De todas las actividades que desempeña el hombre, la carrera requiere de una dedicación especial y prioritaria ya que en virtud de su alcance, adquiere una importancia relevante en la vida de éste; a través de ella adquiere - su formación, perfeccionamiento humano y su inserción en la sociedad.
- 2) Por carrera se entiende un ciclo que no termina con la adquisición de conocimientos universitarios, sino que incluye además todas las experiencias que se dan en el ámbito laboral, en el ámbito personal y finalmente en el social.
- 3) La Planeación de Carreras bien llevada no consiste en un simple trámite de pensar que es lo que el futuro nos presenta, sino que es la concentración de esfuerzos para llegar a un fin determinado, la apertura hacia nuevos valores, así como el seguimiento y control de los objetivos fijados con el objeto de obtener una perspectiva a corto y largo plazo para el logro de las metas propuestas.
- 4) Por último, la Planeación de Carreras es un sistema integral que pretende equilibrar los intereses individua-

les con los organizacionales, para lo cual es necesario entender y considerar las necesidades y características de ambas partes.

2. MODELO DE DESARROLLO DE CARRERA.

Hasta este momento, he delineado un concepto muy general de la Planeación de Carreras puesto que considero que para entenderla detalladamente es necesario configurar un Modelo de Desarrollo de Carrera que nos permita conocer cómo tiene lugar en el tiempo la adecuación entre intereses individuales y organizacionales.

Confirmando lo anterior, E. Schein señala que "para analizar las interacciones entre el individuo y las organizaciones a través del tiempo es necesario primeramente explicar detalladamente un modelo básico del proceso total de planeación y desarrollo de Recursos Humanos y después colocar este modelo en un marco de referencia en el tiempo" (5).

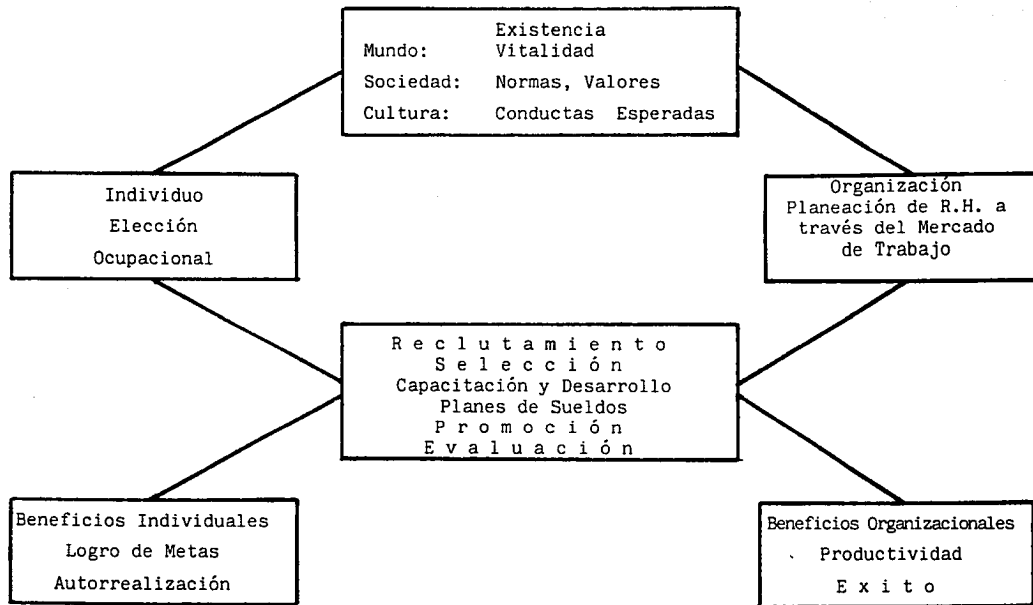
Apegándonos al modelo básico de Desarrollo de Carrera que expone Schein, el modelo que a continuación se detalla (figura 1.1), se puede explicar así: Originalmente el individuo "es un ser que aparece y tiene vida dentro del mundo, y que dada su capacidad de desarrollar sistemáticamente su crecimiento en lo físico, espiritual, social, económico, etc., se convierte en un ser vital" (6), que le permite asimilar los lineamientos que en cuanto a valores "modus vivendus" y en general trayectorias de vida esperadas que le impone la sociedad.

El individuo percibe a través de la cultura en que se desarrolle, los estándares que ésta ha marcado en cuanto a lo que se considera un buen trabajo, ocupación y éxito.

(5) Schein Edgar H. Dinámica de la Carrera Empresarial. Fondo Educativo Interamericano. México 1982 (P.2).

(6) Cásares Arrangoiz David y Siliceo Aguilar Alfonso. Planeación de Vida y Carrera, Editorial Limusa, México 1982 (P.21).

FIG. 1.1. Modelo de Desarrollo de Carrera.



TESIS CON
VALIA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La sociedad también dicta normas en lo que se refiere a sig temas educativos, derechos y obligaciones en el ámbito labo ral, impuestos, etc. Todas estas normas y regulaciones de- berán ser tomadas en cuenta tanto por el individuo como por la organización. Para el individuo se traducen en las opor tunities que tendrá en cuanto a educación y ocupaciones y para la organización en consideraciones en cuanto a mercado de trabajo, planes de sueldos e incentivos, políticas de - ascensos, retiros, etc.

Dentro de esta estructura de mundo, sociedad y cultura, la Administración de Recursos Humanos es la que facilita la in teracción entre individuos y organizaciones y conjuntamente con ésta se dan los "procesos de encajamiento" que tienen - por objeto obtener los mejores beneficios para ambas partes.

Mediante el Reclutamiento, la Selección, la Capacitación y el Desarrollo, la Asignación de Puestos y la Evaluación de Actuación es como el individuo podrá "hacer carrera" dentro de la organización y ésta a su vez podrá contar con el per- sonal idóneo para el éxito de la misma.

Los beneficios así obtenidos se convierten en autorrealiza- ción y logro de metas para el individuo y en productividad y éxito en la empresa.

A través de este modelo de Desarrollo de Carrera hemos po- dido apreciar que la Carrera tiene implicaciones tanto para el individuo como para la organización y de ahí la importan- cia de su oportuna planeación.

Por una parte, las organizaciones deberán considerar a tra- vés de su planeación estratégica qué tipo de individuos ne- cesitarán para cubrir sus nuevos proyectos; al mismo tiempo, deberán tomar en cuenta las características y necesidades -

que al individuo a su vez le irán presentando dada su condición de ser humano y evolución natural.

Del lado del individuo éste deberá considerar que sus necesidades cambiarán en relación al tiempo y que para que exista un equilibrio entre sus necesidades y las organizacionales de buena ayuda le será el autoconocimiento de su puesto y/o rol tanto en su vida personal como familiar, social y -laboral; mantener una actitud de aprendizaje y tenacidad en la carrera.

En conclusión, este modelo nos ha servido de base para visualizar en forma más objetiva cuáles son las implicaciones que tiene la Planeación de Carreras en el individuo y cuáles en la organización.

2.1 PLANEACION DE CARRERAS EN EL INDIVIDUO.

Dentro de esta consideración individual he tomado en cuenta que de acuerdo con lo expresado por Alfonso Siliceo y David Cásares - "cada individuo necesita para buscar su propio lugar en la vida, contar con tres actitudes básicas". (7)

1) De autoconocimiento:

Siliceo y Cásares expresan que "el autoconocimiento sólo se puede dar a través de la experiencia; a través del -diálogo dinámico con lo que se va viviendo; a través de preguntarle a la vida; a sí mismo y a los demás, hasta dónde se va alcanzando la plenitud, qué tanto se ha crecido y se han desarrollado las propias habilidades; qué tan satisfactoriamente y profundas se van estableciendo las relaciones interpersonales y grupales; qué tanta -trascendencia se ha logrado a través de los valores que imprimimos a nuestras acciones diarias".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Naturalmente que esta lista se podría extender si tratamos de llegar al conocimiento profundo de nuestra persona; sin embargo, es conveniente señalar que todo este proceso cognoscitivo estará sujeto en primer lugar, a nuestra experiencia ya que a través de ella es como hemos probado, arriesgado y caminado por la vida.

Ahora bien, este conocimiento para nuestros fines, nos será de gran utilidad ya que a partir de él, podremos saber cuáles son nuestras cualidades, defectos y limitaciones personales en pro de la búsqueda de la carrera.

Existe una teoría mencionada por Gary Dessler cuyo nombre es Teoría Holland, que defiende que la personalidad, incluyendo los valores, las motivaciones y las necesidades es un importante factor para determinar la elección de una carrera. Se asume que existe una gran relación entre el "ambiente" en que se desarrolla un individuo y sus orientaciones personales.

La teoría Holland propone seis tipos de personalidad y "orientaciones personales" con sus correspondientes -- "ambientes ocupacionales" que se identifica:

- a) Orientación Realística.- Encierra conductas agresivas, y actividades físicas que requieren de una gran habilidad, fuerza y coordinación. (Por ejemplo: - Hombres dedicados al campo y las granjas).
- b) Orientación Investigadora.- Considera de mayor importancia las actividades derivadas de un proceso cognoscitivo (pensamiento, organización y entendimiento) mientras que minimiza actividades de tipo afectivo (sentimientos, emociones). (Ejemplo: biólogos, matemáticos, oceanógrafos).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- c) Orientación Social. - Considera de mayor importancia las relaciones interpersonales que las intelectuales o físicas. (Por ejemplo: trabajo social, servicios turísticos).
- d) Orientación Convencional. - Se inclina hacia actividades de regulación y estructura y subordina las necesidades personales al mando y status. (Por ejemplo: la contabilidad y las finanzas).
- e) Orientación Empresarial. - Involucra el dominio sobre otros a través de la persuasión y liderazgo (Ejemplo: la Administración, la Abogacía y las Relaciones Públicas).
- f) Orientación Artística. - Involucra la auto-expresión, la creación artística, la expresión de emociones y las actividades individuales. (Por ejemplo: el arte, la música, el teatro).

Además de este tipo de orientaciones que se han propuesto, existen un gran número de tests que se han probado con gran éxito en un intento por descubrir cuáles son las aspiraciones que el individuo tiene y que potencialmente puede desarrollar posteriormente.

Sin embargo, no hay que perder de vista que el principal objetivo del autoconocimiento es la ubicación sobre lo que hemos sido, lo que somos y lo que queremos ser, a través de la evaluación realista sobre las consecuencias de los esfuerzos de entrenamiento propios.

2) Aprendizaje:

Siliceo y Cásares señalan que "tener una actitud de --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

aprendizaje implica una vivencia consciente de la experiencia, un saber describirla objetivamente, sin juicios de valor, analizando todos los componentes intelectuales y emocionales; un interpretar el significado de la experiencia en mi propia realidad, y cuáles son las nuevas metas de aprendizaje y las estrategias de crecimiento".

A este respecto, estoy de acuerdo con que una actitud de aprendizaje llevará al enfrentamiento con los riesgos y que si bien pueden ser librados o no, existe un factor que puede servir para tener un marco más amplio hacia el futuro.

El aprender construye y anima a proyectar nuevas metas a futuro y da la pauta para seguir adelante.

3) Tenacidad para encontrar el propio lugar en la vida y Trabajo:

"El ser humano se condiciona en muchas conductas a través de sus hábitos; el medio ambiente forja a través del tiempo muchas de las actitudes, conductas y hábitos que caracterizan a cada quien".

Con esto se quiere decir que de nada nos sirve conocer qué es lo que somos y queremos ser, si no es que nos mantenemos consistentes en cuanto a nuestras selecciones.

Como conclusión de estas actitudes se puede decir que: el individuo, con el conocimiento de sí mismo ha podido llegar a elegir qué es lo que quiere en la vida; dentro de esta selección deberá mantener una actitud de apertura para con las vivencias que ha tenido ya que esto lo colocará en el papel de poder obtener a través del aprendizaje, nuevos conocimientos, así como ampliar su capacidad de entenderse

a sí mismo. La tenacidad en el propio lugar en la vida y trabajo es tal vez un factor que por sí solo se dará, pues to que al estar conscientes de lo que hemos seleccionado para nuestra vida, trataremos de ser lo más constantes. - Sin embargo, no hay que pasar por alto que en esta selección no podemos ser muy tolerantes o si no caeremos en la mediocridad.

Ahora bien, como anteriormente he dicho, si se desea obtener un adecuado desarrollo de carrera para el individuo, es necesario comprender en forma completa las necesidades y características del individuo. E. Schein, señala que - "estas necesidades se derivan no sólo de la vida ocupacional y de trabajo del individuo sino también de la interacción dentro de su espacio de vida total de los asuntos de trabajo, la familia y el auto-desarrollo". (8)

En relación a esto se puede considerar que la principal - causa por la que algunos planes de desarrollo de carrera han fracasado, es porque frecuentemente se olvidan de factores directamente imputables al individuo, su propia evolución física, su familia y su perspectiva de trabajo.

E. Schein ha desarrollado una concepción bastante completa con respecto a estos factores, y los ha agrupado en 3 grupos que representan "algunas limitaciones, asuntos o problemas con los que las personas se enfrentan durante su - existencia en este mundo". (9)

1) Ciclo de Vida Biosocial:

En este ciclo se han considerado asuntos que se derivan de nuestro envejecimiento biológico y social.

Aquí es donde se definen cuáles son los principales -

(8) Schein Edgar H. Dinámica de la Carrera Empresarial. Fondo Educativo Interamericano. México 1982. (P.19).

(9) Ibid (P.45)

problemas a los que se enfrenta el individuo de acuerdo a su edad biológica y las tareas específicas que tendrá que desempeñar para su solución.

2) Ciclo de Vida Familiar:

En él se observan los asuntos que tienen que ver con la familia.

Este ciclo presupone que toda persona establecerá (dentro de ciertas escalas y/o etapas determinadas por - Schein), cierto tipo de relación y unión emocional, tendrá algunos conflictos que dilucidar con la familia original, tendrá que enfrentar el asunto de los hijos y finalmente tendrá que enfrentar los aspectos relacionados con los compromisos a largo plazo con otra persona y con los propios padres.

3) Ciclo de Vida de Carrera:

A él se aplican los asuntos relacionados con el trabajo y la formación de una carrera.

Este modelo también presupone el desarrollo de una carrera desde la entrada a la organización en donde el individuo debe aprender y mostrarse creativo para que conforme a una evaluación de su actuación se deje el rol de aprendiz y se inicie el largo período de contribuir en alguna área en especial. Conforme se va creciendo en la organización, se llega a la carrera media con serias implicaciones que si se resuelven llegarán al final de una carrera.

Lo importante de esta concepción de Edgar Schein sobre los ciclos de vida que ocurren en el individuo es que el individuo, a través del conocimiento de sí mismo, su

actitud de aprendizaje y tenacidad es capaz de llegar a una máxima conciencia de los problemas que enfrentará en un futuro y las interrelaciones que estos tienen entre sí.

En términos generales se puede decir que para que un individuo se encuentre en la posibilidad de asegurarse o por lo menos prever un determinado desarrollo de carrera, - antes que nada deberá responsabilizarse de su propia carrera, entendiendo que ésta implica consideraciones - muy importantes dentro de su vida y por lo tanto requiere de un esfuerzo considerable de planeación, a través del diagnóstico de sus potencialidades.

Por otro lado, el éxito de la Planeación de la propia Carrera, estará en función de la propia capacidad de - elegir dentro de las diferentes carreras, las que estén de acuerdo a nuestros ciclos de vida biosocial, familiar y de trabajo.

2.2 PLANEACION DE CARRERAS EN LA ORGANIZACION.

Considerando que la Planeación de Carreras ejerce un fuerte impacto en el desarrollo y calidad de trabajo de los - empleados de una organización, es importante entonces que dicha organización adopte una actitud y práctica de verdadera responsabilidad ante la Planeación de Carreras.

Los Recursos Humanos constituyen el factor más valioso de las organizaciones, sin embargo en contadas ocasiones, éstas impulsan a sus empleados de acuerdo a un ritmo óptimo que les permita desarrollar adecuadamente sus conocimientos y habilidades.

Partiendo entonces de que la Planeación de Carreras de la

organización busca equilibrar los intereses individuales - con los de la organización a través del conocimiento de sus necesidades mutuas, es importante que la empresa conozca cuáles son las necesidades de sus empleados y viceversa.

Por el lado del individuo, la organización debe estar - - consciente que éste, además de buscar una remuneración económica en principio, también buscará de una satisfacción y reconocimiento por parte de la organización en la que labora. El individuo como resultado de su madurez en el desempeño del trabajo estará en la posibilidad de que a partir del conocimiento que tenga de la organización, pueda determinar qué labores puede y le gustaría desempeñar.

La organización por su parte busca satisfacer sus necesidades de personal, retener a la gente que a través de la preparación y desarrollo que se le ha dado, le resulta - útil y finalmente, espera una retribución por sus esfuerzos que se traduce en productividad.

Analizando estos dos puntos de vista, hemos de admitir - que la Planeación de Carreras en la organización, es sumamente necesaria.

Como lo expresan Cásares Arrangoiz y Siliceo Aguilar, "una organización vital es aquello que dinámicamente planifica y sistematiza el cambio y sus consecuencias en lo humano, técnico, científico, administrativo y mercadotécnico" (10). Estoy de acuerdo en que, en efecto, la adaptabilidad y - planificación respecto de carreras dentro de la organización, ha llegado a constituir una gran determinante para su éxito y sobrevivencia.

Cabría entonces hacer la reflexión y preguntarnos sobre -

(10) Cásares Arrangoiz David y Siliceo Aguilar Alfonso, Planeación de Vida y Carrera. Editorial Limusa, México 1982. (P.50)

cuáles son los pasos que la organización deberá seguir para obtener dicha planeación, y es cuando se puede decir - que, de acuerdo a lo que mencioné anteriormente con respecto a que la Planeación de Carreras en la organización es un pilar del cual parte la Administración de Recursos Humanos, dichos pasos están representados por la creación e - implementación de diversas técnicas y métodos contenidos - dentro de la Administración de Recursos Humanos.

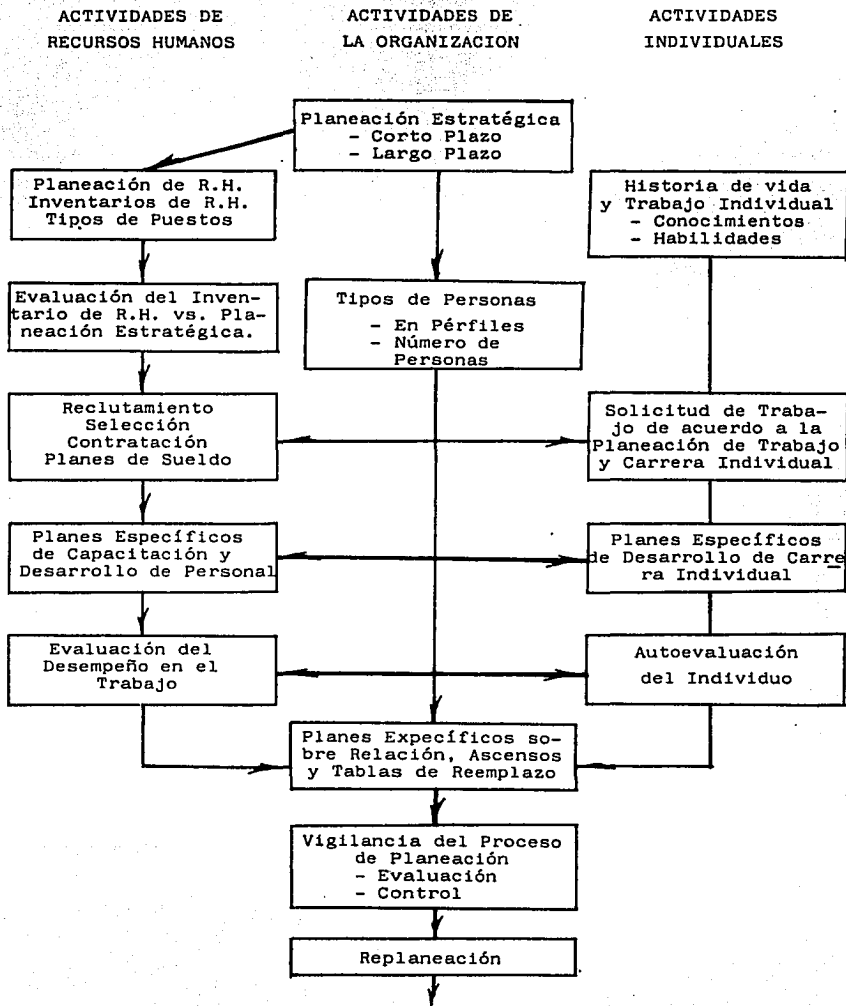
Dentro de este contexto y auxiliándome en el proceso de - Planeación de Carreras que muestra la figura 1.2., se puede expresar que la Planeación de Carreras en principio, debe entenderse como un instrumento a partir del cual tanto la persona como la organización crecerán juntas y que el canal para que dicha compaginación sea posible, es precisamente la Administración de Recursos Humanos.

Analizando cada una de las actividades contenidas en la figura 1.2., es claro que la base de la Planeación de Carreras es la Planeación Estratégica de la organización, en donde dados los objetivos que se hayan fijado; se determinarán también las infraestructuras que sean necesarias tener y con ello el tipo y número de personal.

El área de Recursos Humanos, con el conocimiento de las necesidades de personal de la organización, inicia su actividad, enfocándose al análisis, a través del inventario de Recursos Humanos, del personal con el que cuenta para proceder a su evaluación contra las necesidades de planeación estratégica.

El reclutamiento de personal es el que pondrá en contacto a la organización con el individuo que, a partir de su historia laboral y apreciación por parte de la empresa, será finalmente seleccionado y contratado de acuerdo a una remuneración acordada.

FIG. 1.2. Proceso de Planeación de Carreras en la Organización.



Durante el desempeño laboral, la organización proporcionará la capacitación y desarrollo necesarios al individuo, el cual a su vez podrá estar en la posición de definir sus planes específicos de carrera.

El resultado de la evaluación del desempeño del individuo, marcará las pautas a seguir con respecto a los planes de rotación, ascensos y reemplazos previamente definidos.

Cómo todo proceso administrativo, la evaluación y control no deben pasarse desapercibidos dentro de la Planeación de Carreras, ya que a partir de la vigilancia y evaluación qué se le dé será posible obtener información que nos permita conocer qué seguimiento se le ha dado y emprender las acciones correctivas necesarias.

Es importante aclarar que dentro del Proceso de Planeación de Carreras en la organización que se ha descrito, he mencionado únicamente los componentes mínimos necesarios para su implementación, así como las interrelaciones que deben existir entre las actividades de la organización, el Area de Recursos Humanos y el individuo. Sin embargo, no se han descrito en forma específica puesto que dicho proceso se profundizará más adelante.

3. LA PLANEACION DE CARRERAS Y SU RELACION CON EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El Desarrollo Organizacional constituye una de las últimas corrientes en el campo de la administración y de las ciencias del comportamiento, éste se encamina a hacer frente a los constantes cambios a los cuales se enfrentan las empresas en todos los ámbitos y además trata de manejarlos de la mejor manera posible con el objeto de poder obtener provecho de los mismos.

Según Luis Ferrer Pérez, el Desarrollo Organizacional "es la aplicación creativa de largo alcance de un sistema de valores, técnicas y procesos administrados desde la alta gerencia y basados en las ciencias del comportamiento para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado según las exigencias del ambiente exterior e interior que los condiciona".

Tratando de ser más específico, podemos decir que el Desarrollo Organizacional es una aplicación creativa porque se va adecuando a las circunstancias del momento, además se apoya en los valores organizacionales y filosofía de la organización. El Desarrollo Organizacional se fundamenta en ciencias del comportamiento porque solamente de ésta -- forma se puede modificar a la organización para lograr mayor efectividad y salud.

Como se puede apreciar, el Desarrollo Organizacional, constituye una necesidad en cualquier organización que desee desenvolverse de acuerdo a los constantes cambios. La Planeación de Carreras es una estrategia con la cual podemos crear en los individuos la sensación de satisfacción en lo que respecta al desarrollo de su carrera y por lo tanto es muy estrecha la relación que guarda la Planeación de Carreras con el Desarrollo Organizacional.

Para poder detectar en forma más tangible esta relación es conveniente analizar los valores que persigue el Desarrollo Organizacional, los cuales se apegan a lo siguiente:

- 1) Brindar oportunidades para que las personas funcionen -- como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso productivo.
- 2) Brindar oportunidades para que cada miembro de la orga-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

nización, así como la organización misma desarrollen toda su potencialidad.

- 3) Acrecentar la eficiencia de la organización en función de sus objetivos.
- 4) Se debe crear un medio ambiente en el cual se encuentren condiciones para desarrollar un trabajo estimulante.
- 5) Proporcionar oportunidades a los miembros de la organización para que influyan en la forma de desempeñar el trabajo, en la misma y en el medio ambiente.
- 6) Tratar a cada persona como tal, la cual tiene un conjunto de necesidades que son importantes para el desarrollo de su trabajo.

Según podremos constatar en el desarrollo de este trabajo de investigación, la Planeación de Carreras se identifica plenamente con los valores que persigue el Desarrollo Organizacional, porque al dar a los individuos la oportunidad de la Planeación de Carreras estamos:

- 1) Reconociendo su calidad de seres humanos dentro de la organización.
- 2) Motivando su desempeño, lo cual derivará en una mayor eficiencia dentro de la organización.
- 3) Creando un medio ambiente o clima interno más propicio para el mejor desarrollo del trabajo.
- 4) Proporcionando oportunidades a los empleados de influir en la forma de desempeñar el trabajo.

5) Permitiendo en cierta medida que cada individuo decida cómo quiere desarrollarse.

6) Considerando las necesidades individuales.

Como se puede observar, la Planeación de Carreras es un factor altamente favorecedor para el Desarrollo Organizacional, ya que dicha Planeación hace posible observar en una forma más realista como pueden relacionarse entre sí el Desarrollo Organizacional y la Salud Organizacional a largo plazo al prever y controlar los cambios futuros dentro de la organización a través de por ejemplo planes de colocación, planes de crecimiento y desarrollo y entre otros planes de reemplazos.

4. IMPORTANCIA DE LA PLANEACION DE CARRERAS.

Durante todo este capítulo he desarrollado ampliamente el concepto de Planeación de Carreras, tanto por parte del individuo como por parte de la organización; así también se han visto los vínculos que guarda ésta con el Desarrollo Organizacional. Sin embargo, muy poco se ha hablado sobre las implicaciones y beneficios que se pueden obtener mediante su aplicación.

Así pues, considero que la Planeación de Carreras rinde beneficios tanto para el individuo como para la organización, pudiéndose agrupar en síntesis de la siguiente forma:

4.1 BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO.

- 1) Le proporciona una oportunidad para conocerse a sí mismo, aprender y examinar sus áreas fuertes y débiles, así como una perspectiva para equilibrar sus intereses tanto personales como familiares y de -

trabajo.

- 2) Lo estimula para plantear y formular programas de carrera acordes a la realidad y en función de sus necesidades específicas.
- 3) Lo mantiene alerta con respecto a los cambios sociales, económicos y culturales que se presenten, dada su previsión y preparación previa.
- 4) Acrecienta sus oportunidades de utilizar sus capacidades, conocimientos y habilidades en el mejor de los modos.
- 5) Le brinda seguridad en sí mismo, dado su autoconocimiento y por lo mismo, evita la enajenación y mediocridad.
- 6) Asegura que el individuo obtenga una mejor actuación, puesto que conoce qué es lo que hay más adelante.

4.2 BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACION.

- 1) Proporciona una base que le permite conocer que tipo de personal es con el que cuenta, al mismo tiempo que determina las necesidades de Reclutamiento y Selección de Personal.
- 2) Acrecienta las posibilidades de obtener el personal idóneo para el puesto adecuado en el momento oportuno.
- 3) Anima y estimula a la creación e implementación de Planes de Capacitación y Desarrollo de personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 4) Brinda elementos efectivos para reconocer y diferenciar el desempeño de los empleados.
- 5) Dispone de una adecuada planeación de ascensos, rotación y reemplazo de puestos, evitando con esto la pérdida y rotación excesiva del personal y en consecuencia, reduce los costos de personal.
- 6) Evita la obsolescencia de los Recursos Humanos ya - que dada su flexibilidad y apertura hacia nuevas experiencias, existe una dinámica dentro de la organización.
- 7) Motiva a un mayor rendimiento por parte de su personal y a un continuo desarrollo.
- 8) Hace posible un mayor rendimiento e identificación entre el empleado y la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C A P I T U L O 2
LA PLANEACION DE CARRERAS EN EL AMBITO
BANCARIO MEXICANO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 2

LA PLANEACION DE CARRERAS EN EL AMBITO BANCARIO MEXICANO

INTRODUCCION.

Dado que gran parte de la experiencia y bibliografía que existe alrededor de la Planeación de carreras proviene principalmente de empresas y textos estadounidenses, he considerado interesante in investigar y obtener información con respecto al grado de aplicación de la Planeación de Carreras en México, concretamente dentro de la organización.

Para el efecto he diseñado un cuestionario que, debido al acceso que tenía para obtener información, fue aplicado a diversos asesores y gerentes de Recursos Humanos de una muestra de Bancos Mexicanos. (Consultar Anexo I).

Cabe hacer la aclaración de que, en vista de que el objetivo primordial de este trabajo de investigación no se centra en la determinación de un diagnóstico exhaustivo con respecto a la forma en como se ha venido manejando la Planeación de Carreras en México, el presente capítulo se restringe únicamente hacia la obtención de información sobre un pequeño grupo de Bancos, que nos permita conocer sus experiencias con respecto a la Planeación de Carreras.

1. MUESTRA DEL ESTUDIO.

Se parte de una muestra selectiva de 4 Bancos que hoy en día son agrupados por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros como los más grandes en México, en función al número de empleados y oficinas con los que cuentan y a su grado de penetración en el mercado bancario, lo cual los hace considerar se perfectamente representativos del contexto Bancario Mexicano, al mismo tiempo que son Bancos que por sus recursos económicos, técnicos y humanos pueden implantar Programas de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Planeación de Carreras.

De acuerdo a lo comentado en la introducción, considero que los Bancos encuestados constituyen un número suficiente para poder tener un universo representativo y objetivo.

1.2 CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA:

Las características de la muestra quedan asentadas en el siguiente cuadro:

BANCO CARACTERÍSTICAS	FECHA DE FUNDACION	NUMERO DE EMPLEADOS	NUMERO DE SUCURSALES Y OFICINAS EN EL EXTRANJERO	TOTAL DE ACTIVOS (Cifras en MM de \$)
BANCA SERFIN S.N.C.	22 DE JUNIO DE 1864.	15,949	448	594,229.5
BANCO NACIONAL DE MEXICO, S.N.C.	2 DE JUNIO DE 1884.	28,714	710	1,511,383.3
BANCOMER S.N.C.	3 DE NOVIEMBRE DE 1977.	32,323	729	1,431,403.0
MULTIBANCO COMERMEX S.N.C.	22 DE AGOSTO DE 1933.	11,159	345	503,254.1

FUENTE: C.N.B.S. Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, Boletín de Indicadores Financieros de las Sociedades Nacionales de Crédito. Nov. 1984.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. SINTESIS DEL ESTUDIO.

A continuación presento una síntesis de la información obtenida en el estudio.

- 1.- Del total de los Bancos encuestados, tres de ellos tienen ya la Planeación de Carreras implantada y controlada. El Banco restante se encuentra todavía en una fase introductoria.

Estos tres Bancos que ya cuentan con Planeación de Carreras controlada lo han hecho en su mayoría de 6 años atrás a la fecha.

- 2.- Por lo que toca a la concepción que tiene la muestra con respecto a la Planeación de Carreras, aunque si bien varían en cuanto a su denominación nominal (Carreras de Avance, Dinámica de la Carrera, etc.) coinciden en que la Planeación de Carreras es una parte indispensable en la Planeación de Recursos Humanos que persigue el acoplamiento de intereses individuo-organización, a través de la sistematización y conocimiento de las necesidades y características de ambas partes; redundando todo esto en un mayor aprovechamiento por parte del individuo y en un alto índice de productividad en lo que respecta las organizaciones.

- 3.- Dos de los Bancos de la muestra aplican la Planeación de Carreras a un nivel Ejecutivo y Dirección, debido principalmente a las siguientes causas:

- a) Se detectó una mayor necesidad.
- b) Se consideran puestos claves que no son fáciles de cubrir ni de improvisar.
- c) Se obtienen mayores beneficios por parte de la -

organización, puesto que se presupone un mayor -
arraigo a la organización en estos niveles.

Por el contrario, los dos Bancos restantes opinan que
la Planeación de Carreras debe impartirse desde nive-
les inferiores (empleados) dado que:

- a) Propicia el interés e identificación del individuo
hacia la organización.
- b) Genera un mayor dinamismo y aprovechamiento del in-
dividuo de niveles inferiores dado que tiene el co-
nocimiento de la proyección que le puede ofrecer la
organización.
- c) Evita la rotación del Personal.

- 4.- Dos de los Bancos encuestados (concretamente los dos -
más grandes), han venido aplicando la Planeación de Car-
reras por Areas puesto que la complejidad y especiali-
zación de la organización reclama la descentralización,
permitiéndoles así una mayor agilización, objetividad y
vigilancia del servicio.

Los otros dos señalan que las características y magni-
tud de su organización les permite aplicar la Planea-
ción de Carreras a un nivel más amplio (corporativamen-
te).

- 5.- El total de la muestra con algunas sutiles diferencias,
aplica una metodología muy similar para llevar a cabo
la Planeación de Carreras, pudiéndose resumir de la si-
guiente forma:

- a) Requerimientos futuros de la organización (Planea-
ción Estratégica).
- b) Confrontación de dichos requerimientos contra los

Recursos Humanos con los que cuenta la organización; así como diseño de perfiles y análisis de puestos.

Incluye:

- Inventario de Recursos Humanos.
- Definición y determinación de perfiles y análisis de puestos.

- c) Selección de Recursos Humanos.
- d) Diseño y estructuración de la dinámica de la carrera que puede tener el individuo.

Incluye:

- Movimientos Ascendentes.
- Movimientos Laterales.
- Sustituciones.
- Reemplazos.

- e) Preparación y Desarrollo del Personal (se remarca su importancia).
- f) Evaluación del desempeño.
- g) Evaluación General del Plan.

6.- La totalidad de la muestra sostiene que los resultados que hasta el momento se han podido determinar son excelentes principalmente porque:

- a) Se ha obtenido ya resultados de desempeño muy satisfactorios de personal que ha seguido dicha planeación.
- b) Propicia una preparación y desarrollo del personal más reales (concentra la teoría y la práctica).
- c) Se ha elevado la motivación del personal.

d) Ha propiciado el mayor aprovechamiento del potencial del Recurso Humano y por lo mismo existe una mayor productividad.

7.- Asimismo, la totalidad de la muestra afirma que los beneficios se reflejan en todos los sentidos: individualmente, por áreas, así como corporativamente, ya que fundamentalmente se compaginan objetivos.

8.- Los cuatro Bancos encuestados consideran realmente que la Planeación de Carreras es una herramienta eficaz dentro de la Planeación de Recursos Humanos puesto que es básica dentro de la misma.

Sin embargo subrayan que es importante vigilar que su complejidad y por ende su costo, no supere los beneficios obtenidos.

9.- Finalmente, la muestra visualiza que la Planeación de Carreras representa todavía un gran reto, puesto que es una práctica que se ha iniciado recientemente y por lo mismo, no se ha abarcado totalmente lo que ésta ofrece.

Asimismo, coinciden en que todavía hay mucho que hacer al respecto y que principalmente se deberán vigilar aspectos tales como:

- a) Clima organizacional.
- b) Seguimientos y Evaluación de Resultados.
- c) Vigilancia del Costo Beneficio.

3. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO.

Considero que el resumen del estudio que expuse en los párrafos anteriores, efectivamente demuestra cuál es el grado de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

aplicación práctica que tiene la Planeación de Carreras. Sin embargo, me pareció interesante también emitir mis propias conclusiones sobre la materia y así es como a continuación las presento.

- 1.- La Planeación de Carreras es ya una técnica implantada y en algunos casos controlada dentro de la muestra de Bancos encuestada, aún así pude percatarme, por algunos comentarios que se hicieron durante las entrevistas, - que no existe una aplicación plena de lo que el concepto de Planeación de Carreras significa; pudiéndose explicar esto en razón a que en nuestro país, no existe un apoyo teórico tan amplio como en Estados Unidos y además se carece de una experiencia considerable debido a que la mayoría se encuentra en una fase propiamente introductoria.
- 2.- En cuanto a la concepción que tiene la muestra con respecto a la Planeación de Carreras estoy de acuerdo con ellos puesto que efectivamente, la Planeación de Carreras es un proceso dentro de la Administración de Recursos Humanos que pretende armonizar en forma sistemática los intereses individuo-organización.
- 3.- Si bien la mitad de la muestra se inclinó hacia la aplicación de Planeación de Carreras exclusivamente en niveles Ejecutivos y Dirección y la otra mitad la extiende a niveles inferiores, considero que definitivamente esto siempre estará en función de la madurez de la organización y de la infraestructura y recursos con los que cuenta.
- 4.- Por lo que toca al campo en el que se aplica la Planeación de Recursos Humanos, reitero nuevamente que esto estará en función de la magnitud y complejidad de la -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

organización; prueba de ello son las respuestas que se dieron.

- 5.- Particularmente, en lo que se refiere a la metodología que aplican los Bancos encuestados para llevar a cabo la Planeación de Carreras más que hayan coincidido, me llamó la atención que se hace mucho hincapié en la actualización y preparación del personal y considero que están en lo correcto dado que la única manera de afrontar cualquier cambio futuro depende de la preparación que tengan los individuos.
- 6.- A juzgar por los resultados que dicen haber obtenido - los integrantes de la muestra, se puede decir que la Planeación de Carreras es necesaria, toda vez que los beneficios que ya se han podido determinar resultan muy alentadores.

Creo sinceramente que independientemente de estos comentarios, la Planeación de Carreras en nuestro país ofrece muchas razones para su aplicación principalmente por que nos encontramos que en muchas ocasiones que la existencia de los Recursos Humanos no es acorde con el crecimiento y las necesidades de las organizaciones.
- 7.- Asimismo y en apoyo a lo anterior, se puede decir que - la Planeación de Carreras reclama su aplicación en virtud de los beneficios que se pueden obtener tanto individual como organizacionalmente.
- 8.- Por otra parte, se puede afirmar en función de las respuestas que obtuve en cuanto a la importancia que guarda la Planeación de Carreras dentro de la Administración de Recursos Humanos, que las organizaciones se -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

encuentran verdaderamente sensibilizadas en cuanto a - que reconocen el interés que debe tener la organización respecto de sus Recursos Humanos; y esto constituye un buen síntoma para el apoyo e implantación de futuros - programas de Planeación de Carreras.

- 9.- Por último considero al igual que la muestra, que la - Planeación de Carreras vislumbra un futuro muy alentador, aunque quizá el momento en que estamos viviendo en nuestro país el hecho de implantar un sistema de Planeación de Carreras pudiera resultar sofisticado, se - puede defender tal Planeación en función de que en los individuos siempre existiera un deseo de superación y de desarrollo dentro de la organización y que precisamente este dinamismo y motivación beneficiará a la organización, al traducirse en eficiencia y productividad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C A P I T U L O 3
INTEGRACION DE UN PROGRAMA DE PLANEACION DE
CARRERAS EN LA ORGANIZACION

C A P I T U L O 3

INTEGRACION DE UN PROGRAMA DE PLANEACION DE

CARRERAS EN LA ORGANIZACION

INTRODUCCION.

En la actualidad, es cada vez más patente el hecho de que del interés que pongan las organizaciones en sus Recursos Humanos, dependerá la efectividad de la misma. En razón a este principio, las organizaciones han concentrado su atención hacia el diseño y actualización de estrategias encaminadas hacia la maximización de planes de compensación competitivos, políticas de entrenamiento, así como programas de evaluación del desempeño objetivos.

Dentro de este interés por la implantación de nuevas estrategias, la Planeación de Carreras puede considerarse como otra estrategia más que proporciona al parecer, excelentes beneficios dado que trasciende en la satisfacción y motivación del personal. Sin embargo considerando a la Planeación de Carreras así, se estaría desaprovechando el potencial que éste ofrece cuando permitimos que se convierta en una fuerza integradora que dé más vigor a todas las actividades contenidas dentro de la Administración de Recursos Humanos.

Así, más que un interés hacia los Recursos Humanos, representado a través de estrategias aisladas, las organizaciones del futuro necesitarán fortalecer y favorecer las relaciones individuo-organización a fin de armonizar los objetivos de carrera individuales con los objetivos de la organización, a través de las actividades que competen a la Administración de Recursos Humanos y de un Programa de Planeación de Carreras.

Visto de esta manera, la Planeación de Carreras, más que un evento separado de las demás responsabilidades de la organización, es un proceso que deberá ligar simultáneamente numerosas - -

actividades de la Administración de Recursos Humanos, como son el reclutamiento y selección del personal, capacitación y desarrollo, planes de reemplazo, y entre otros planes de compensación.

En el presente capítulo pretendo profundizar sobre la manera en que tiene lugar la integración de las actividades de la Administración de Recursos Humanos dentro de un Programa de Planeación de Carreras, convirtiéndose así en componentes del mismo.

Dicha integración está organizada de acuerdo a las siguientes - fases:

F A S E S	A C T I V I D A D E S
1. Preparación	1. Condiciones Preliminares
2. Planeación	1. Planeación Estratégica y Planeación de Recursos Humanos. 2. Inventario de Recursos Humanos. 3. Perfiles y Análisis de Puestos. 4. Comparación de los Recursos Humanos existentes contra necesidades.
3. Desarrollo	Planes Específicos de Recursos Humanos. 1. Planes de Reclutamiento y Selección. 2. Planes de Colocación. 3. Planes de Crecimiento y Desarrollo. 4. Planes de Reemplazo. 5. Planes de Compensación.
4. Evaluación	1. Evaluación del Desempeño. 2. Planes Específicos de Carrera.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

F A S E S	A C T I V I D A D E S
5. Control	1. Vigilancia y Ponderación de los Resultados. 2. Nuevas necesidades y nuevos <u>pues</u> tos. Replaneación

1. PREPARACION.

Frecuentemente nos encontramos con organizaciones que cuentan con personal altamente preparado para desempeñar cargos de importancia en un ambiente vasto en recursos tecnológicos y financieros y que sin embargo no han encontrado un lugar propicio para el desarrollo de sus potencialidades, principalmente porque o bien no existe una definición clara sobre las alternativas que ofrece la empresa o bien por cambios imprevistos en las necesidades de la misma que afectan directamente al individuo.

Ante situaciones como éstas, la Planeación de Carreras parece ofrecer una oportunidad tanto a las organizaciones como a los individuos de proveer sus necesidades así como de desarrollar sus potencialidades para el logro de un común.

La implantación de un Programa de Planeación de Carreras sin embargo, no es tan fácil como parece puesto que generalmente existen varias dificultades que deberán resolverse antes de dicha implantación.

1.1 CONSIDERACIONES PRELIMINARES A LA IMPLANTACION DE UN PROGRAMA DE PLANEACION DE CARRERAS.

En un artículo publicado por la Revista Management Review, - se considera que existen por lo menos, ocho barreras que deberán eliminarse antes de implantar un programa de Planeación de Carreras (11).

1) "Identificación del Problema".

Al respecto se menciona que tal vez este factor es una de las barreras que causan mayor dificultad en la determinación de un programa de Planeación de Carreras, puesto que es aquí donde deben definirse sus objetivos, persiguiendo siempre un beneficio realmente significativo para la organización.

2) "Apoyo de la Alta Dirección".

Indudablemente que este factor es de gran trascendencia para la implantación de cualquier programa innovador dado su carácter experimental y hasta cierto punto incierto. Es importante pues que antes de echar a andar un programa de tal naturaleza se cuente con el apoyo de la Alta Dirección, a fin de facilitar su adecuado desarrollo, así como su aceptación.

3) "Alcance Inicial del Programa".

En muchas ocasiones es lamentable ver cómo muchos programas de Planeación de Carreras se debilitan desde su inicio fundamentalmente porque pretenden metas muy ambiciosas que en el momento no son viables de alcanzarse. Es necesario entonces, limitar desde un principio los alcances del programa con la finalidad de hacer posible su realización y posteriormente -siempre y cuando sea viable- insertar metas más ambiciosas.

(11) Management Review. Human Resources Planning a Four Phased Approach. Mayo 1981. (P. 17-25).

4) "Coordinación con las demás Areas de Personal".

Gran parte del éxito de un Programa de Planeación de Carreras está en función del apoyo y retroalimentación que éste reciba de las demás áreas de Personal. Efectivamente cuando dentro de un Programa de Planeación de Carreras se ha tomado la decisión de trasladar a un individuo, de darle un Programa de desarrollo específico o de iniciar una actividad de reclutamiento para llenar un puesto, debe haber una adecuada conexión con los departamentos de personal - que tradicionalmente manejan el traslado de puestos, programas de desarrollo o el reclutamiento, a fin de implementar el plan.

5) "Integración de las Areas de Negocios".

La integración que debe existir entre las áreas de negocios y los programas de Planeación de Carreras es sin duda uno de los factores en los que mayor cuidado se deberá tener - dado que de hecho, la Planeación de Carreras es un instrumento al servicio de las necesidades de las áreas que comprenden la organización y si éstas no son cubiertas satisfactoriamente, todos los esfuerzos invertidos se vendrán abajo.

6) "Equilibrio entre beneficios cuantitativos y beneficios cualitativos".

A este respecto el autor hace mención de que dentro de un programa de Planeación de Carreras podemos encontrar inclinación hacia la consecución de beneficios bien sean cuantitativos como son: obtención de pronósticos de Recursos Humanos y distribución coordinada de personal de acuerdo al número de puestos, etc.; o bien hacia beneficios cualitativos que se enfocan hacia el desarrollo de carreras indivi-

duales o la consecución de satisfacción por parte del individuo en el puesto de trabajo.

Ambos beneficios como tales resultan de enorme provecho - tanto para la organización como para el individuo, aunque bien podrían ser de mayor utilidad si es que se pudieran compaginar.

7) "Involucrar a los Gerentes de Línea".

El fracaso de algunos programas de Planeación de Carreras se debe en parte a que al diseñarse, el planeador asume - el conocimiento sobre las necesidades que el gerente de - línea tiene con respecto a la dinámica de carreras que su personal debe tener, provocando que al no haber una retroalimentación, el planeador tienda a la definición de programas de carrera complejos y poco viables en la práctica.

8) "La Trampa de las Técnicas Innovadoras".

Tomando en cuenta que en la actualidad se han venido desarrollando numerosas técnicas alrededor de la Planeación - de Carreras, como son: encuestas de actitud, análisis - transaccional y otras muchas, las organizaciones han tratado de insertarlas, sin tomar en cuenta si son acordes o no a sus características y necesidades.

Desde luego, estas técnicas son efectivas, sin embargo no hay que caer en la trampa de las modas o la competitividad mal entendida para con otras organizaciones.

Como podemos ver, la implantación de un Programa de Planeación de Carreras en una organización no es tan fácil como parece, sin embargo si las barreras que hemos mencionado son -- vencidas desde un principio, se puede decir que la organiza--

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ción ha dado un gran paso hacia la consecución de su implantación.

2. PLANEACION.

En la fase de Planeación del Programa, tiene lugar un gran movimiento de información, desde su recopilación, procesamiento e interpretación, con el fin de favorecer al diseño de planes específicos que permitan a la organización la adaptación de dicho Programa:

Concretamente los objetivos de esta fase se pueden resumir en los siguientes:

- 1) Identificar los requerimientos de personal dentro de las diversas áreas de la organización, de acuerdo con los planes estratégicos de la misma.
- 2) Conocer las características generales, experiencias, habilidades, conocimientos, intereses, actualización en el trabajo, etc., de cada uno de los miembros de la organización.
- 3) Diseñar los perfiles y análisis de los puestos requeridos para desempeñar determinadas actividades que cubran las necesidades de la organización.
- 4) Evaluar el potencial humano existente con respecto a las necesidades de la organización.

Estos objetivos se cumplen a través de:

2.1 COORDINACION ENTRE LA PLANEACION ESTRATEGICA Y LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.

Un programa de Planeación de Carreras no es posible concebir

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

se sin partir de la Planeación Estratégica de la organización, puesto que es necesario conocer con claridad los objetivos a corto y a largo plazo, de crecimiento, reducción, modificación de servicios, sistemas, etc., de la organización que repercuten en forma directa en las necesidades del número y características del personal para su realización.

Al mismo tiempo, Schein señala que "tanto los planes organizacionales de largo plazo como los de corto plazo se deberán cotejar en forma provisional con los planes de Recursos Humanos para determinar cuán realista son aquellos en términos de la disponibilidad inmediata de personal, las oportunidades de desarrollar las capacidades que pueden necesitarse y la posibilidad de reclutar este talento si no está disponible" (12).

Obviamente la Planeación Estratégica y la Planeación de Recursos Humanos deberán estar en equilibrio en cuanto a su factibilidad de tipo económico ya que frecuentemente se culpa a la Planeación de Recursos Humanos de una pobre actuación, sin considerar que dicha actuación siempre estará en función de los presupuestos generales de la organización.

Además de los factores de tipo interno, la Planeación de Recursos Humanos deberá tomar en cuenta factores externos y posibles proyecciones que atañen a la organización.

De esta manera, la responsabilidad de la Planeación de Recursos Humanos en esta fase debe canalizarse principalmente a:

- 1) Conocer los objetivos de la organización con respecto a su estructura, planes de expansión y reducción, así como otras modificaciones de manera que se pueda determinar preliminarmente su viabilidad.
- 2) Investigar entre muchos otros factores, las posibles modifi

(12) Schein Edgar H. Dinámica de la Carrera Empresarial. Fondo Educativo Interamericano. México 1982. (P. 232).

caciones tecnológicas, ampliaciones del mercado, cambios - posibles en la población y en el mercado de trabajo.

- 3) Calcular mediante simples proyecciones las necesidades de Recursos Humanos para una fecha dada en el futuro.
- 4) Conocer los Recursos Humanos internos disponibles para satis facer las necesidades proyectadas.

2.2 EL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

Con el fin de cubrir el segundo objetivo de la fase de Planeación, es necesario establecer un sistema de registro del personal que le permita a la organización conocer con cierta profundidad al personal con el que cuenta.

Así, el Inventario de Recursos Humanos es en concepto "un registro de los conocimientos y habilidades actuales y potencia les que posee el personal" (13). La información que contiene este inventario es de suma utilidad para la organización, ya que no sólo se refiere al número de personas con que se cuenta, sus conocimientos y experiencias, sino que también contiene - las habilidades y actitudes propias de la persona, como pueden ser: previsión y planeación de actividades, decisión de actuar, imaginación y creatividad, buena administración del tiempo, to ma de decisiones, aceptación y disposición al cambio, actitud con colaboradores, jefes y subordinados y muchos conceptos más. Evidentemente, estos puntos son conceptos de naturaleza subje tiva que pueden ser evaluados en forma indirecta a través de los resultados en el trabajo.

Los datos, la profundidad y agilización del Inventario de Recursos Humanos varían dependiendo de la naturaleza de la organiza ción y del tipo de trabajo de que se trate.

(13) Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México 1979. (P.173).

Dentro de los datos generales que se recomienda deben tomarse en cuenta se mencionan:

- 1) Nombre
- 2) Edad
- 3) Sexo
- 4) Estado Civil
- 5) Escolaridad
- 6) Conocimientos
- 7) Experiencia de trabajo dentro y fuera de la empresa, así como sueldo percibido.
- 8) Habilidades
- 9) Aptitudes
- 10) Intereses

Ahora bien, para los fines específicos de la implantación de un Programa de Planeación de Carreras, es necesario un grado mayor de profundización en el Inventario, esto se puede obtener a través de evaluaciones indirectas sobre los resultados en el trabajo del personal, para lo cual se requiere la cooperación de los Gerentes de Línea.

Esta información así obtenida dará la pauta para conocer aspectos sumamente importantes en la definición de planes específicos sobre desarrollo o reclutamiento de personal según sea el caso.

En cuanto a la agilización, del inventario, es de gran utilidad la aplicación del procesamiento electrónico de datos al permitirnos más información en menos tiempo. Esto sin embargo, estará en función de la capacidad que tenga la organización para afrontar el gasto económico que representa.

2.3 DISEÑO DE PERFILES Y ANALISIS DE PUESTOS.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Con el propósito de definir concretamente qué tipo de persona se requiere para desempeñar las actividades producto de la - planeación estratégica de la organización, el Perfil y el Anál^ísis de Puestos es de gran utilidad.

Básicamente el Perfil y el Análisis de Puestos "contiene en orden de importancia: una lista de los resultados finales esperados del puesto cuando es desempeñado de manera eficiente; y - una sección dedicada a la clase de conocimientos y habilidades requeridas del empleado para lograr los resultados finales esperados" (14).

A través del Perfil y el Análisis de Puestos se podrá conocer el contenido exacto de cada puesto, así como obtener un criterio para separar y ordenar cada una de las obligaciones y responsabilidades que lo constituyen.

Ahora bien, para entender con mayor claridad el concepto de - Perfiles y Analisis de Puestos, es preciso definir lo que significa un puesto. Agustín Reyes Ponce lo define "como una unidad de trabajo específica e impersonal" (15).

- Unidad de trabajo.- Porque es la determinación última de lo que cada hombre concreto debe hacer.
- Específica.- Porque el puesto se constituye ante todo con lo que se requiere que el trabajador tenga para poder ocuparlo.
- Impersonal.- Porque el puesto es una unidad teórica y por lo mismo, no se refiere a las personas concretas que lo ocupan.

Por lo tanto, se puede decir que un puesto representa el conjunto de obligaciones y responsabilidades que habrán de cumplir

(14) Centro Hay de Desarrollo. Análisis y Descripción de Puestos. México 1980. (P.15).
(15) Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas, Segunda Parte. (P.241).

se para la consecución de objetivos en cada unidad de trabajo.

De esta manera, podemos decir que el Perfil y/o Análisis de Puestos nos permite alcanzar fundamentalmente dos objetivos.

- 1) Precisar con mayor exactitud el contenido de un puesto.
- 2) Separar y ordenar todas y cada una de sus funciones y actividades de modo que pueden clarificarse.

En cuanto al contenido del Perfil de Puestos, se puede resumir en:

- 1) Descripción.- Que comprende el ordenamiento de funciones, actividades y responsabilidades que tiene ese puesto.
- 2) Requerimientos.- Que abarca la determinación de las características que deben reunir las personas que cubran el puesto.

Como podemos apreciar, los Perfiles de Puesto resultan ser un instrumento muy valioso en las actividades de reclutamiento y selección, calificación de méritos y detección de necesidades de desarrollo.

2.4 EVALUACION DEL POTENCIAL HUMANO CONTRA LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACION.

Una vez que la Planeación Estratégica y la Planeación de Recursos Humanos se han puesto de acuerdo, y que a su vez, tanto el Inventario de Recursos humanos como los Perfiles y Análisis de Puestos han determinado simultáneamente qué personas para qué puestos, es cuando debe surgir la comparación de necesidades - contra potencialidades de manera que sea posible emprender los

cursos de acción requeridos para hacer frente a las necesidades presentes y futuras de la organización.

Obviamente toda la información obtenida por sí sola, no tiene gran sentido, sino que es necesario analizarla, procesarla y finalmente aprovecharla en pro de la estructuración de los planes específicos de Recursos Humanos que contiene un Programa de planeación de Carreras.

A través de la confrontación de necesidades contra potencialidades señala Schein "se identificarán restricciones críticas - que forzarán a una revisión fundamental de las metas estratégicas y actividades o bien llevará hacia planes de Recursos Humanos más específicos" (16).

Si el caso es la restricción de objetivos estratégicos de la organización dado que se carece de viabilidad bien vale la pena que exista un diálogo entre los planeadores de estrategias y los planeadores de Recursos humanos de modo tal que se llegue a un acuerdo.

Si no es el caso, ha llegado entonces el momento de iniciar una fase de desarrollo de planes concretos de Recursos Humanos.

3. DESARROLLO.

La Planeación de Carreras se hará más palpable dentro de su fase de desarrollo puesto que es aquí donde se combinan en forma más explícita las actividades de la Administración de Recursos Humanos con las etapas de carrera.

La fase de desarrollo es, como señala Schein, donde "se tendrán que hacer planes específicos para llenar ciertos puestos, crear programas de desarrollo para ciertas personas, iniciar actividades de reclutamiento en áreas que impliquen uso de nuevas -

(16) Schein Edgar H. Dinámica de la Carrera Empresarial. Fondo Educativo Interamericano. México 1982. (P.235).

habilidades o en las que tomaría demasiado tiempo el desarrollo de personas ya vinculadas con la organización" (17). Desde mi personal punto de vista agregaría que es también donde se determinan los planes de reemplazo, de compensación así como los planes individuales de carrera.

Los objetivos a alcanzar en esta fase se pueden concretizar en los siguientes:

- 1) Allegarse del personal necesario para desarrollar los planes estratégicos de la organización.
- 2) Decidir cómo colocar los Recursos Humanos requeridos para realizar el trabajo necesario.
- 3) Fomentar la Planeación de Carrera a nivel individual, así como apoyar y facilitar el desarrollo de dicha Planeación.
- 4) Asegurar el reemplazo óptimo de puestos, vigilando que se disponga del reemplazo adecuado.
- 5) Compensar el desempeño de los individuos dentro de la organización a través de planes de retribución que persigan satisfacer tanto factores de tipo económico como motivacional.

3.1 PLANES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

Se puede decir que un programa de Planeación de Carreras parte de la consideración de puestos específicos que bien pueden estar ya ocupados o que no lo están, dado que son de nueva creación.

Los planes de Reclutamiento y Selección son en este caso, los que proporcionarán a la organización el personal necesario para

(17) Ibid. (P.236).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cubrir dichos puestos.

Así, estos planes se definen como "un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado" (18).

En este intento por obtener al personal, se inician una serie de actividades que se pueden resumir en las siguientes:

- 1) Conocer el perfil específico de cada puesto.
- 2) Determinar a qué fuentes de reclutamiento se deberá recurrir y por qué medios se obtendrán los candidatos suficientes para hacer una selección.
- 3) Determinar, de los individuos que han resultado adecuados para cubrir los perfiles deseados, quiénes deben continuar el proceso de selección.
- 4) Aplicar a los candidatos preliminarmente seleccionados - las pruebas de conocimientos y psicológicas establecidas.
- 5) Evaluar los resultados de las pruebas aplicadas.
- 6) Seleccionar entre los candidatos los mejor calificados y continuar los trámites de contratación.

Los planes de Reclutamiento y Selección pueden parecer muy sencillos, sin embargo, de éstos depende en buena medida el éxito que pueda o no tener un Programa de Planeación de Carreras si consideramos que es indispensable contar con el personal realmente apropiado e interesado en "hacer carrera" dentro de la organización, de lo contrario los esfuerzos por identificarlo con la organización y desarrollarlo, se vendrán abajo.

(18) Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México 1979. (P.237).

3.2 PLANES DE COLOCACION.

Dentro de un Programa de Planeación de Carreras, los Planes de Colocación, son de vital importancia, puesto que a través de ellos se proyectará la forma en cómo debe estar integrada la estructura de la organización y concretamente se definen las trayectorias de carrera dentro de la misma.

En palabras más sencillas, los Planes de Colocación consisten básicamente en la determinación de las opciones -por así decirlo- de puestos que puede alcanzar el individuo dentro de la organización.

La responsabilidad de dicha tarea recae tanto la Gerencia de Línea que es donde de hecho se han de llenar los puestos, como en los Departamentos de Recursos Humanos expertos en el diseño de trayectoria de carrera.

Para cumplir con esta responsabilidad entonces, es indispensable contar con la siguiente información.

- 1) Estructura General de la Organización.- Como punto de partida.
- 2) Análisis de la Carrera.- Donde la Gerencia de Línea especifique esquemas concretos sobre las secuencias lógicas del trabajo, distribuciones de ocupación, así como frecuencias usuales de promociones y rotaciones.
- 3) Proyecciones de Carrera.- En donde se visualiza a una fecha futura los cambios y/o modificaciones en las trayectorias de carrera.

El conocimiento sobre la estructura general de la organización puede resultar hasta cierto punto obvio, sin embargo -

dada la importancia que representan los planes de colocación, bien vale la pena detenerse un poco en un análisis general sobre la forma en cómo está integrada dicha estructura de modo que podamos apreciar su funcionalidad o no.

Por lo que toca al Análisis de Carrera, es de gran importancia que exista una muy buena comunicación entre los Gerentes de Línea y los planeadores especialistas de Recursos Humanos - ya que de hecho los primeros son los que conocen mejor -de acuerdo a su experiencia así como su sensibilización hacia el área específica que manejan- cuál es la trayectoria y secuencia de puestos y las frecuencias y necesidades de desarrollo y/o promociones.

Esta información sin embargo, debe analizarse cuidadosamente - puesto que muchas veces se confía plenamente en que las trayectorias que han resultado en un pasado son las ideales y se pasan por alto factores realmente decisivos en la trayectoria, - como son: el impacto de los cambios en necesidades, así como - las influencias del mercado de que se trata.

3.3 PLANES DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO.

La parte fundamental de un Programa de Planeación de Carreras son precisamente los Planes de Crecimiento y Desarrollo, ya - que es evidente que estos son una extensión lógica de los Planes de colocación.

Antes de señalar cuáles son los fines concretos de los Planes de Crecimiento y Desarrollo, así como la forma en cómo se llega a ellos, he considerado pertinente aclarar qué entendemos - por crecimiento y desarrollo.

Desde mi particular punto de vista, considero que el crecimiento y desarrollo, contrariamente a lo que por lo común se piensa,

tiene lugar dentro de la persona y lo que a la organización le queda hacer es facilitar los medios y oportunidades para obtenerlos.

Es decir, el crecimiento y desarrollo del individuo dependerá de muchos factores, entre ellos de la organización en la que labora, pero sin duda el más importante es la voluntad del individuo para alcanzarlo.

Un artículo publicado en la Revista Training and Development Journal señala que "para entender los Planes de Crecimiento y Desarrollo es indispensable ponerse de acuerdo respecto de algunos aspectos que los rodean" (19).

Partiendo pues de este razonamiento, es importante analizar lo que se entiende por:

Programa de Desarrollo de Carrera.- Que es un esfuerzo organizado de planeación de estructuras, actividades y procesos, resultado de un entendimiento entre el individuo y la organización. Dicha planeación hace posible que por un lado, la organización determine sus necesidades y por el otro que el individuo visualice el desarrollo de su propia carrera.

La Planeación de Carreras en el individuo y la Planeación de Carreras en la organización, son denominaciones comúnmente utilizadas para distinguir dentro de un Programa de Planeación de Carreras, los aspectos individuales de los de la organización.

Como se puede apreciar, ahora podemos entender con mayor claridad los distintos tipos de Planeación de Carreras que se mencionaron en el Primer Capítulo de este trabajo.

La Planeación de Carreras en el individuo es un proceso a través del cual la persona buscará determinar la propia carrera,

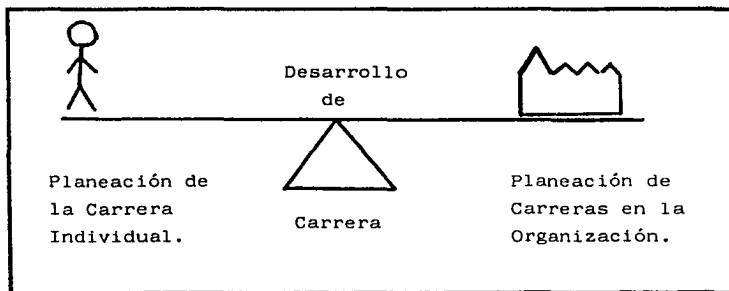
(19) Training and Development Journal. Julio 81. Implementing a Career Development Program. (P. 80-89).

con base en sus intereses, valores, habilidades, consideraciones de tipo familiar y social y evaluaciones de las opciones - de trayectorias de carrera concretas a seguir. Todo ello claro, con el apoyo de la organización.

La Planeación de Carreras por parte de la organización incluye todos aquellos procesos, actividades y sistemas que resultan de la capacidad de la organización de describir y determinar las - trayectoria de carrera a seguir dentro de las diversas áreas -- que la componen, así como de planear y predeterminar las necesidades futuras.

Lo anterior se puede explicar gráficamente de acuerdo al siguiente cuadro.

FIG. 3.1 Modelo de Desarrollo de Carrera.



La clave para que los Planes de Crecimiento y Desarrollo se den, está en gran parte en la habilidad que tenga la organización pa ra apoyar a los individuos para que ellos mismos se hagan responsables de su propia carrera.

El desarrollo de esta habilidad recae tanto en los planeadores de Recursos Humanos, quienes deberán fungir como orientadores - de acciones, así como en la Gerencia de Línea que deberán ser el eslabón que une los planes individuales de carrera con los planes de la organización.

FIG. 3.2 Responsabilidades y Roles a asumirse dentro de la Planeación de Carreras.

PASOS A SEGUIR RESPONSABILIDADES Y ROLES	PRIMER PASO	SEGUNDO PASO	TERCER PASO
RESPONSABILIDAD DEL INDIVIDUO	<ul style="list-style-type: none"> - EXPLORAR - INVESTIGAR 	<ul style="list-style-type: none"> - ENTENDER - CONOCERSE - PLANEAR 	<ul style="list-style-type: none"> ENTRAR EN ACCION
RESPONSABILIDAD DE: PLANEADORES DE RECURSOS HUMANOS GERENCIA DE LINEA	<ul style="list-style-type: none"> - VISUALIZAR - INFORMAR - ESCUCHAR - APOYAR 	<ul style="list-style-type: none"> - EXPLICAR - IDENTIFICAR - ACLARAR 	<ul style="list-style-type: none"> SELECCIONAR LAS ESTRATEGIAS
ROLES REQUERIDOS DE LA GERENCIA DE LINEA	<ul style="list-style-type: none"> - COMUNICADOR - MEDIADOR 	<ul style="list-style-type: none"> - COMUNICADOR - CONSEJERO - ORIENTADOR 	<ul style="list-style-type: none"> COMUNICADOR CONSEJERO VALUADOR MAESTRO MEDIADOR CONSULTOR INTERMEDIARIO ORIENTADOR DEFENSOR

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El producto de esta habilidad desarrollada será:

- 1) Concientizar al individuo de la importancia de responsabilizarse de su propia carrera.
- 2) Proporcionar al individuo, información sobre sus partes débiles y sus partes fuertes; así como hacerle ver si es posible su desarrollo en función de sus necesidades.
- 3) Mostrar al individuo las opciones de colocación y trayectoria de carrera, así como enseñarles y facilitarles los medios para llegar a ellas.

Como podemos apreciar el papel que juega la Gerencia de Línea dentro de los Planes de Crecimiento de Desarrollo es fundamental.

En consideración con esto un artículo publicado en la Revista Training and Development Journal (20) se opina que la Gerencia de Línea deberá actuar de acuerdo a los 9 diferentes roles de conducta de manera que fomenten y apoyen la participación del individuo en la Planeación de sus Carreras.

Dichos roles se detallan en el cuadro que se expone en la Fig. 3.3.

Ahora bien, resulta de vital importancia resaltar el hecho de que los Planes de Crecimiento y Desarrollo por sí solos, constituyen únicamente el primer paso para dar lugar a la proyección y superación del individuo; por lo que es fundamental que el área de Recursos Humanos intervenga directamente en la que a la aplicación de planes de capacitación y desarrollo específicos se refiere.

La función de Capacitación y Desarrollo pretende el enriqueci-

(20) Training and Development Journal. Julio 1981. Training - Manager for their Role in a Career Development System.
(P.72-79)

FIG. 3.3. Roles Requeridos de la Gerencia de Línea en la Planeación de Carreras.

ROLES REQUERIDOS	CARACTERISTICAS
1. Comunicador	Quien, promueve y fomenta el diálogo con - los subordinados.
2. Consejero	Quien ayuda al subordinado a aclarar sus - metas e identificar los pasos que se han de seguir para alcanzarlas.
3. Valuador	Quien a través de evaluaciones de actuación de sus subordinados, los retroalimenta y - les ayuda a definir un plan de desarrollo - específico.
4. Maestro	Quien enseña a sus subordinados cómo hacer el trabajo en forma eficiente.
5. Mediador	Quien facilita el crecimiento y desarrollo de carrera del individuo en la organización.
6. Consultor	Quien da información al subordinado sobre - las oportunidades de carrera dentro y fuera de la organización.
7. Intermediario	Quien pone en contacto a sus subordinados con centros de Información y Orientación <u>so</u> bre Carreras.*
8. Orientador	Quien identifique los recursos apropiados para ayudar al subordinado a resolver problemas específicos.
9. Defensor	Quien interviene en favor de los subordina- dos para la obtención de beneficios y promo- ciones, así como eliminando obstáculos.

* NOTA. - La Universidad de Lawrence Livornole de California cuenta con un Centro de Información y Orientación sobre carreras, en el que ofrece información sobre oportunidades de educación, desarrollo de carrera, material de referencia para cursos específicos, etc.

miento de las capacidades productivas del personal y el fortalecimiento de su personalidad.

Cabe hacer la aclaración de que para poder conocer más ampliamente dicha función es conveniente referirse a los significados que se le dan a los términos de adiestramiento, capacitación, entrenamiento y desarrollo, actividades de formación en el trabajo.

Adiestramiento.- "Es proporcionar destreza en una habilidad - adquirida casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz" (21).

El adiestramiento básicamente se dirige a trabajo de carácter psicomotor como por ejemplo: el uso de instrumentos, maquinaria, herramientas y materiales propios de la labor que se desempeña. Por lo general el adiestramiento se imparte al personal de menor jerarquía dentro de la organización y se refiere al hecho de hacer más diestra a una persona para efectuar una actividad o para aplicar mejor sus técnicas de trabajo.

Capacitación.- "Adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo" (22).

Por medio de la capacitación se dan a conocer al individuo los problemas a los que puede enfrentarse en la organización y en el desarrollo de su puesto; la capacitación se imparte más bien a niveles de empleados y ejecutivos en general, puesto que su trabajo posee características de tipo intelectual principalmente.

Desarrollo.- "En forma restringida es toda preparación o actividad de formación orientada hacia el cambio y superación integral del individuo en su interrelación social en el trabajo, - buscando una conciliación entre sus intereses y objetivos personales y los de la organización. Pero para fines prácticos,

(21) Arias Galicia Fernando.- Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México 1979. (P.319).

(22) Ibid (P.320).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

es la adecuación de las actitudes que le permite al personal 'querer hacer' las cosas mediante la aplicación de sus habilidades y conocimientos en bien de la organización y de su crecimiento personal y profesional" (23).

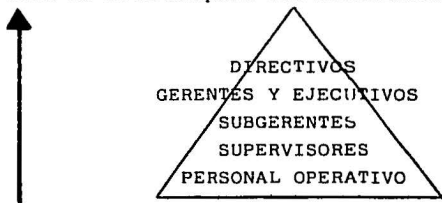
Así también, "es la actividad dirigida hacia el futuro desarrollo de los conocimientos y talentos de la práctica gerencial y la modificación o cambios en sus conceptos, actitudes y habilidades" (24).

Así pues, el desarrollo incluye la adquisición de todos los conocimientos posibles y debe impartirse a todos los ejecutivos de la organización.

Entrenamiento.- "Es prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor" (25).

El entrenamiento se da a través de programas estructurados para que el personal logre el aprendizaje de las labores y actitudes propias del puesto.

El adiestramiento entonces es más necesario en niveles operativos, y si esto se representa gráficamente en una pirámide, la base de esta ocupará las necesidades de adiestramiento.



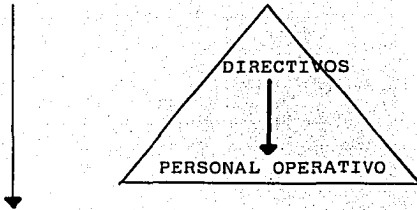
El desarrollo y las necesidades de adquirir buenas actitudes se encuentra ampliamente en los niveles directivos, mientras que en los operativos no, dado que sus actividades son de --

(23) Mora Carrillo Enrique. Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos en la Banca. Editorial Asociación de Banqueros de México, México 1979. (P.19).

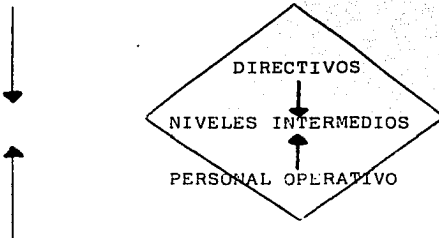
(24) Mc. Nulty Nancy. Training Managers. The International Editorial E.U. 1980. (P.5).

(25) Arias Galicia Fernando. Admón de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México 1979. (P.32).

menor impacto dentro de la organización.



La capacitación, es decir la necesidad de adquirir mayores conocimientos se da sobre todo en los niveles intermedios.



El hecho de adquirir buenas actitudes es importante para los niveles ejecutivos y directivos, ya que son estos quienes tienen mayor impacto en la organización. La decisión de un director, por ejemplo, impacta a todos los niveles de la organización; sin embargo, la decisión de un empleado del personal operativo no impacta más allá de quienes tienen relación directa con él. De allí que la necesidad de desarrollo es imperante en los niveles superiores mientras que el adiestramiento es más necesario en los niveles operativos.

Finalmente, se puede decir que la función de capacitación y desarrollo es un medio para encauzar al personal de la organización, logrando una auténtica automotivación e integración a la misma. Esto es posible sin embargo, si dicha función se -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

imparte de acuerdo a los planes de crecimiento y desarrollo - específicos, pues sólo así ubicará y desarrollará al individuo, cualquiera que sea su nivel y área de trabajo, como un miembro responsable de la organización a la que pertenece.

De esta manera se cumplirá con lo siguiente:

- 1) Facilitar el mejoramiento integral de las actividades a - realizar por el individuo.
- 2) Preparar al individuo para que en un futuro asuma nuevas - responsabilidades en proporción a su capacidad.

3.4 PLANES DE REEMPLAZO.

Dentro de un Programa de Planeación de Carreras, la organización debe estar consciente de que a un determinado tiempo, - ciertos individuos se retirarán, cambiarán de puesto o bien se rán promovidos; por lo cual es necesario pensar en el reemplazo.

Partiendo del concepto de que "todo puesto con su contenido - esencial prepara a su titular a la ejecución de puestos superiores", se puede considerar que los Planes de Reemplazo tienen como finalidad primordial asegurar el desarrollo de los Re cursos Humanos con los que cuenta la organización, impulsando a su personal para que ocupe puestos de niveles superiores que han sido desocupados por retiros, cambios o promociones dentro de la estructura organizacional.

Así, los Planes de Reemplazo determinan los canales de ascenso que reflejan esquemáticamente la movilidad interna ascendente que integran a la organización así como su dinamismo.

Las principales fuentes de información que se requieren para

la etapa de determinación de los Planes de Reemplazo son: la estructura de la organización, los perfiles y análisis de puestos y la jerarquización dada por los propios Planes de Colocación.

Por lo que toca a su implementación según opina Schein será necesario contar con:

- 1) "Un sistema o inventario centralizado de datos de personal que contenga las historias de carrera, las áreas de habilidad y las evaluaciones de los empleados.
- 2) Algún sistema de requerimiento a los Gerentes de Línea para que entrenen a sus propios reemplazos" (26).

De esta manera es posible crear un sistema que de acuerdo a - criterios y bases verdaderamente objetivas, permita hacer de los Planes de Reemplazo algo más que una operación de apagar fuegos.

Tal sistema por lo mismo deberá observar las siguientes características:

- 1) Debe representar un ascenso: El movimiento de un puesto a otro para que represente un ascenso, debe implicar básicamente un cambio en cuanto a:
 - Responsabilidad
 - Habilidades
 - Jerarquía
 - Nivel de Sueldos
- 2) Debe ser atractivo. El puesto requiere reunir determinados atributos que lo hagan deseable por lo que debe ofrecer beneficios como posibilidades de desarrollo, una forma de -

(26) Schein Edgar H. Dinámica de la Carrera Empresarial. Fondo Educativo Interamericano. México 1982. (P.264).

autorrealizarse y bienestar económico.

3) Debe ser lógicamente posible. Es decir, deben existir - ciertas características afines entre los puestos, tales co mo:

- Similitud de funciones y habilidades.
- Tipo de especialización.
- Dominio de técnicas específicas.
- Participación en el logro de objetivos comunes.

Todos estos factores son de suma importancia para evitar un marcado distanciamiento entre el paso de un puesto a -- otro.

3.5 PLANES DE COMPENSACION.

Partiendo del entendido de que la compensación es un proceso mediante el cual la organización le da a un individuo algo a cam bio de su trabajo, es importante que en un Programa de Planea ción de Carreras se incluyan Planes de Compensación, con el - fin de mantener la retribución económica al ritmo de la evolu ción de los logros de la carrera del individuo.

El principio básico de dichos planes debe ser que al progresar el hombre, su retribución deber hacerlo también y si ambos fac tores han de realizarse al mismo ritmo, es necesario disponer de una planeación formal de retribuciones, como marco para los Planes de Compensación.

Es una regla general que en la medida en que la compensación sea considerada satisfactoria por el individuo, éste desempeña rá mejor su rol dentro de la organización o bien se sentirá - más comprometido a la consecución de los objetivos de la orga nización.

Según William F. Whyte y su teoría sobre el impacto de las compensaciones como factor de motivación en el trabajador, nos señala que "el dinero es el principal agente motivacional dentro de la relación empleado-empresa" (27); aunque también otras teorías nos afirman que existen además diversos factores que influyen en esta relación, entre otros podemos mencionar el aspecto psicológico y sociológico.

Los estudiosos del comportamiento humano han puesto recientemente especial atención al estudio de la compensación. Los psicólogos han dedicado un gran esfuerzo al pago y los planes de pago conjuntamente con la motivación y la satisfacción en el trabajo; la contribución más tangible que han hecho los psicólogos en este campo es la teoría motivacional, que por su parte, pretende explicar las fuerzas que activan el comportamiento y el proceso sobre el cual estas fuerzas trabajan. La Teoría de la Motivación Psicológica estudia todos los tipos de comportamiento motivado en cualquier clase de situaciones, incluyendo el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

Haciendo un análisis de las teorías psicológicas que atañen a la compensación existen, entre otras, dos que a mi juicio considero más relevantes: La Teoría de la Equidad y la Teoría de la Expectación, las cuales tratan de explicar los diferentes tipos de motivación en cuanto a compensación.

Elliot Jacques defendiendo a la Teoría de la Equidad, pondera el balance que hace el individuo entre las aportaciones y contribuciones que hace la organización y su reconocimiento en cuanto a su participación como miembro de la organización. "Los individuos tienen un conocimiento intuitivo de su capacidad, del nivel de su trabajo y de la propiedad de su pago y que cuando su capacidad es cabalmente utilizada en su trabajo y cuando los pagos o sueldo que reciba están de acuerdo al nivel del - -

(27) Belcher David W. Compensation Administration. Prentice - Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1974. (P.56).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

mismo, el empleado alcanzará un equilibrio psicológico" (28).

La teoría de la Expectación postula que para motivar un buen -
desempeño las siguientes condiciones deben existir:

- 1) "Los empleados deben desear las retribuciones que reciben por parte de la empresa.
- 2) Los empleados deben estar convencidos de que el buen desempeño de sus funciones está de acuerdo o es congruente a las retribuciones que reciben.
- 3) Los empleados deben estar convencidos de que en su desempeño se refleja el esfuerzo que ponen de su parte.
- 4) Los empleados deben ver mayores resultados positivos del -- buen desempeño, que consecuencias negativas.
- 5) Los empleados deben considerar al buen desempeño como el -- más conveniente de los tipos de comportamiento que pueden - aportar.
- 6) El buen desempeño está íntimamente ligado con el grado de - bondad en que se retribuye el trabajo realizado" (29).

Si analizamos todo lo anterior, podemos deducir que en gran parte el buen desempeño que el individuo pueda tener dentro de una organización depende de la forma en que se retribuya su trabajo y que por lo tanto resulta inminente que la Planeación de Carreras incorpore los Planes de Compensación necesarios para que el individuo, simultáneamente al desarrollo de su carrera, satisfaga también con sus necesidades tanto de tipo económico como motivacional.

De esta manera será posible que la organización propicie el -

-
- (28) Jacques Elliot. Equitable Payment. John Wiley and Sons, Inc. New York, N.Y. 1970. (P.85).
- (29) Belcher David W. Compensation Administration. Pretince - Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey 1974. (P.59).

empeño que ponga el individuo por desarrollarse o por "hacer carrera" dentro de la misma, puesto que cuenta con los factores económico y motivacional que le son menester para cumplir con las necesidades que le atañen como ser humano que es.

4. EVALUACION.

La fase de evaluación en un Programa de Planeación de Carreras persigue básicamente estimular la comunicación abierta entre jefe y subordinado a fin de mejorar la actuación y por ende dar lugar al desarrollo de carrera.

En ninguna organización por lo tanto, se puede eludir dicha fase puesto que el éxito de ésta depende de que los individuos que la integren realicen sus labores de acuerdo a las normas establecidas y esto implica juzgar aquellas contribuciones que influyen en los resultados de la organización.

Los objetivos de evaluación dentro del programa de Planeación de Carreras se concretan en los siguientes:

- 1) Conocer la conducta y el rendimiento del individuo dentro de la organización.
- 2) Identificar sus principales cualidades, así como sus deficiencias, necesidades, logros, insatisfacciones y posibilidades de desarrollo en relación con sus metas.
- 3) Conocerlos individualmente y en grupo con el propósito de contribuir a mejorar sus condiciones de trabajo y de existencia y de participación en su realización como individuo para interactuar y adaptarse eficientemente a la organización.
- 4) Servir como instrumento de comparación y justificar movi--

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

mientos internos de personal: ascensos, traslados, necesidades de capacitación y desarrollo especiales.

4.1 EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

La evaluación del desempeño se refiere únicamente a una persona en el desarrollo de un puesto concreto y determinado, ocupándose en términos generales, de analizar aquellas características que influyen directamente en la ejecución del trabajo, - por lo cual es necesario que ésta sea ágil, sin menoscabo del objetivo perseguido, dando la máxima facilidad a quien van a aplicarla.

Una buena evaluación permite conocer a quiénes debe darse preferencia en las promociones, a quiénes rechazarse en los períodos prueba, qué individuos deben seleccionarse para ocupar - puestos de mayor responsabilidad, también se puede relacionar con aumentos de sueldo, gratificaciones, ayuda para detectar - necesidades de desarrollo y fallas del individuo.

La evaluación del desempeño ayuda a los jefes inmediatos a distinguir al elemento que realmente contribuye de aquel que lo simula, así como al empleado que es calificado, probablemente se esmerará pues sabe que se le observa y califica, que su esfuerzo no pasa inadvertido y que la organización toma interés en su trabajo.

El proceso mediante el cual un supervisor evalúa el rendimiento de los empleados, se los transmite a ellos y los adiestra - en los métodos tendientes a un rendimiento más eficiente, es - lo que se llama una entrevista de evaluación.

La entrevista de evaluación se concentra en el rendimiento de trabajo actual del subordinado en el puesto específico que desempeña en el momento de la entrevista. El papel del supervi-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

sor es, siguiendo el concepto que apunté anteriormente con respecto a los roles requeridos de la Gerencia de Línea en la Planeación de Carreras, el de maestro, valuador, consejero e intermediario, identificándose con las siguientes conductas específicas.

- 1) Ayudar a sus subordinados a desempeñar sus labores actuales, indicándoles normas de rendimiento aún más elevadas a las que puedan ellos aspirar, es decir, estimularlos a sobrepasarlas.
- 2) Proporcionar a sus subordinados una clara imagen de cómo - están cumpliendo sus labores en el momento, alabándolos y - demostrando un sincero aprecio si es el caso de una buena - actuación.
- 3) Fomentar una relación aún más fuerte y más estrecha con los subordinados, eliminando malentendidos y motivos de angustia e inseguridad, al escuchar y aceptar un intercambio de comentarios acerca de qué tan bien está supervisando él y discutiendo cualquier tipo de problemas personales y de - trabajo que el subordinado deseara plantear.

4.2 PLANES ESPECIFICOS DE CARRERA.

A través de la evaluación del desempeño, es muy probable que - el individuo se percate de su futura carrera dentro de la orga - nización, siendo importante para tal efecto que entre la Gerencia de Línea y el subordinado se llegue a un acuerdo y negociación para dar lugar al desarrollo de planes específicos de carrera individual.

Schein opina que para que tal acuerdo sea fructífero es necesario que tanto la Gerencia de Línea como el subordinado "estén preparados en cuanto a la consideración de asuntos de carrera,

ambos deben tener alguna información sobre sí mismos y la organización y por lo tanto un Programa de Planeación de Carreras debe incluir cierto apoyo para que todos y cada uno de -- los empleados sean más conscientes respecto de sus carreras y debe proporcionar lineamientos, seminarios, materiales de entrenamiento o cualquier otra herramienta que parezca adecuada para ayudar en este proceso" (30).

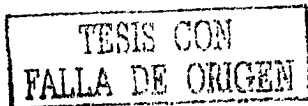
Siguiendo estas recomendaciones, es conveniente que la organización refuerce su participación en cuanto a dar apoyo suficiente para implantar diversas estrategias -a través de seminarios por ejemplo- que le permitan al individuo analizar sus - historias de trabajo, percibir sus necesidades de trabajo, familia y de autodesarrollo.

Un factor de importancia fundamental es que la Gerencia de Línea esté preparada para estimular y facilitar el desarrollo del individuo, ya que si la organización, a través de la Gerencia de Línea, le demuestra a sus empleados su interés por los asuntos de desarrollo de carrera y respalda este interés, los individuos encontrarán la manera de obtener una mejor percepción sobre sus propias necesidades.

Como resultado de este autoconocimiento en cuanto a necesidades por parte del individuo es cuando se podrá generar la negociación de planes de carrera específicos que encajen con la organización y el individuo.

En la determinación de estos planes es muy importante que se - cuente con un gran apoyo por parte de las actividades que competen a la Administración de Recursos Humanos, dado que los mis mos no sólo son valiosos para el individuo sino que también son un componente crucial de un Programa de Planeación de carreras, pues facilitan un óptimo desarrollo a largo plazo de los Recursos Humanos que integren la organización.

(30) Schein Edgar H. Dinámica de la Carrera Empresarial. Fondo Educativo Interamericano. México 1982. (P.237).



5. CONTROL

Como todo proceso administrativo, un Programa de Planeación de Carreras no escapa del control y vigilancia que se debe ejercer sobre los resultados obtenidos puesto que a partir de dichos controles se podrá apreciar si los procesos de encajamiento entre la organización y el individuo funcionan en forma óptima.

Los objetivos que se persiguen en esta fase se concretan en los siguientes:

- 1) Vigilar y evaluar las actividades emprendidas contra las metas fijadas.
- 2) Retroalimentar esta información de evaluación al proceso de planeación básica.

5.1 VIGILANCIA Y EVALUACION.

La mejor manera de organizar las actividades de vigilancia y evaluación de un Programa de Planeación de Carreras es contar con un sistema de vigilancia centralizado en el Departamento Corporativo de Recursos Humanos, el cual identifique básicamente los siguientes aspectos.

- 1) Qué requiere vigilancia.
- 2) Quién deberá ejercer dicha vigilancia.
- 3) Qué requiere evaluarse.
- 4) Quién deberá realizar la evaluación.
- 5) Quiénes deberán recibir los resultados de dicha evaluación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La responsabilidad de la evaluación en sí es obviamente una - tarea del individuo, de los Gerentes de Línea y de las áreas de Recursos Humanos involucradas. El desarrollo de procedi-- mientos para llevar a cabo la vigilancia y evaluación es res-- ponsabilidad del departamento staff que ha diseñado, definido y coordinado el Programa de Planeación de Carreras.

Dentro del desarrollo de los procedimientos para llevar a cabo tal vigilancia y evaluación es importante determinar las fuentes de información de las cuales será obtenidos los datos sobre los resultados obtenidos. Puede recurrirse bien sea a encuestas o a entrevistas, pero en cualquier caso es necesario que los datos sean objetivos, es decir que no se viertan en -- ellos intereses o prejuicios; deben ser también válidos, que - expresen verazmente lo que se quiere apreciar; asimismo, deben cubrir el requisito de confiabilidad para que finalmente, es - decir una vez que se han depurado, se puedan evaluar en relación a los objetivos fijados.

5.2 REPLANEACION.

La evaluación de resultados contra objetivos fijados es de gran utilidad para el Programa de Planeación de Carreras, dado que esta información marca las pautas para saber cómo funcionó dicho programa.

Con base en la evaluación, la organización puede aprender, a modo de ejemplo, de traslados o promociones que funcionan y los - que no funcionan, qué tipos de planes de crecimiento y desarrollo son beneficiosos para quiénes y cuándo realizarse.

Prácticamente toda esta información constituye una retroalimen-- tación que tanto el individuo, como la Gerencia de Línea, las áreas de Recursos Humanos y los planeadores del programa deben tomar para expresar exclamaciones como "que bueno o que malo -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

estuvo esto" sino que la deben traducir en replaneación en -
áreas críticas.

6. CUADRO RESUMEN DE OBJETIVOS BASICOS Y ACTIVIDADES CONCRETAS DE UN PROGRAMA DE PLANEACION DE CARRERAS.

F A S E S	OBJETIVOS BASICOS	PRODUCTOS
1. Preparación	<p>-Conceptualizar el Programa a través del análisis de necesidades del individuo y la organización con respecto al desarrollo de Carreras.</p> <p>-Involucrar a las áreas de <u>Re</u> cursos Humanos y a la Gerencia de Línea en la definición de caminos y alternativas a seguir para iniciar el programa.</p>	Consideraciones Preliminares.
2. Planeación	<p>-Identificar los Requerimientos de personal dentro de las diversas áreas de la organización, de acuerdo a los planes estratégicos de la misma.</p> <p>-Conocer las características generales, experiencias, <u>hab</u>ilidades, conocimientos, intereses, actualización en el trabajo, etc.</p> <p>-Diseñar los perfiles y análisis de puestos requeridos para</p>	<p>Planeación Estratégica y Planeación de Recursos Humanos.</p> <p>Inventario de <u>Re</u> cursos Humanos.</p> <p>Perfiles y <u>Anál</u>isis de Puestos.</p>

F A S E S	OBJETIVOS BASICOS	PRODUCTOS
	<p>desempeñar determinadas actividades que cubran las necesidades de la organización.</p> <p>-Evaluar el potencial humano - existente con respecto a las necesidades de la organización.</p>	<p>Evaluación del <u>Po</u> tencial Humano.</p>
<p>3. Desarrollo</p>	<p>-Allegarse del personal necesario para desarrollar los planes estratégicos de la organización.</p> <p>-Decidir cómo colocar los Recursos Humanos requeridos para realizar el trabajo necesario.</p> <p>-Fomentar la Planeación de Carreras a nivel individual, así como apoyar y facilitar el desarrollo de dicha planeación.</p> <p>-Compensar tanto económico como emocionalmente el desempeño de los individuos en la organización.</p>	<p>Planes de Reclutamiento y Selección.</p> <p>Planes de Crecimiento y Desarrollo.</p> <p>Planes de Reemplazo.</p> <p>Planes de Compensación.</p>

F A S E S	OBJETIVOS BASICOS	PRODUCTOS
4. Evaluación	<p>-Conocer la conducta y el rendimiento del individuo en la organización.</p> <p>-Identificar sus principales - cualidades, así como deficien<u>u</u> cias, necesidades y logros a fin de dar lugar al desarrollo de planes específicos en rela<u>u</u> ción a sus metas de carrera.</p>	<p>Evaluación del - Desempeño.</p> <p>Planes especifi<u>u</u> cos de Carrera.</p>
5. Control	<p>-Comparar las actividades em<u>u</u> prendidas contra las metas fi<u>u</u> jadas.</p> <p>-Retroalimentar la información de evaluación al proceso de - planeación básica.</p>	<p>Vigilancia y Eva<u>u</u> luación.</p> <p>Replaneación.</p>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SEGUNDA PARTE
CASO PRACTICO

Se han descrito ya con suficiente claridad los conceptos e integración de un Programa de Planeación de Carreras, sin embargo he considerado de suma importancia exponer - un caso práctico que a la vez que nos proporcione una vi sión más clara de lo que se ha descrito en concepto, - constituya una herramienta de aplicación práctica. Por tal motivo y aprovechando la facilidad de obtener información de una sociedad nacional de crédito, concretamente del Banco Nacional de México, en el primer capítulo de esta segunda parte, se expone un análisis de dicha - Institución, considerando que este análisis es importante ya que el mismo constituye el "escenario" dentro del cual se desarrolla el caso práctico. Fundamentado en el capítulo cuarto, el último capítulo pretende mostrar un modelo sobre un Programa de Planeación de Carreras susceptible de implantarse en una área específica del Banco Nacional de México.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C A P I T U L O 4

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C A P I T U L O 4

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE LA PLANEACION DE
CARRERAS EN BNM.

INTRODUCCION.

Desde mi particular punto de vista considero que un trabajo de - investigación debe involucrar aspectos tanto teóricos como prácticos y de acuerdo a este principio hasta el momento sólo se ha cubierto la parte teórica del tema que nos ocupa, por lo cual, a partir de este capítulo pretendo avocarme a un caso específico - que nos permita cubrir la parte práctica.

Dado que mi experiencia laboral se ha desarrollado básicamente en una Institución de Crédito y gracias al apoyo que recibí por parte de la misma para emprender un trabajo de esta naturaleza, es en el Banco Nacional de México, específicamente en su División Internacional donde se desarrolla la hipótesis de mi investiga- - ción, la cual pretende demostrar que en virtud de la importancia que ha llegado a adquirir la División Internacional del Banco Nacional de México y considerando que de la calidad profesional y la responsabilidad de los funcionarios del Banco dependerá la - efectividad de la organización, es de importancia vital que exista un buen acoplamiento de necesidades y objetivos individuo-or- ganización, para lo cual se propone la Planeación de Carreras.

Consideré que para llegar a la formulación de esta hipótesis es necesario remontarnos al contexto histórico y organizacional del

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Banco, así como revisar si existe un medio propicio para echar a andar un Programa de Planeación de Carreras en la División Internacional, analizando si existe integración entre las actividades de Recursos humanos y las necesidades individuo-organización, con el objeto de evaluar la situación actual y proponer el programa.

Cabe hacer la aclaración de que en virtud de que el Banco Nacional de México es hoy día una de las Sociedades Nacionales de Crédito más grandes -cuenta a Diciembre de 1984 con una planta de 28,714 empleados-, implantar un programa que abarque la totalidad del Banco es decir, considerando todos los niveles jerárquicos y todas las áreas de la organización, implicaría emprender esfuerzos verdaderamente ambiciosos.

Partiendo pues de esta limitante he reducido el campo de mi investigación exclusivamente a la formación de Ejecutivos de la División Internacional del Banco, a través de un Programa de Planeación de Carreras.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. CONTEXTO HISTORICO Y ORGANIZACIONAL DEL BANCO NACIONAL DE MEXICO, S.N.C.

El Banco Nacional de México se instituyó el 2 de Junio de 1884, con la fusión del Banco Nacional de México y el Banco Mercantil Mexicano. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público en representación del Ejecutivo Federal, expidió la concesión correspondiente que fue aprobada por el H. Consejo de la Unión.

Desde sus inicios, B.N.M., fue un factor importante en el desenvolvimiento de las actividades económicas del país con magníficos resultados. Además de sus funciones de banco comercial, desempeñó algunas otras que en la actualidad están reservadas al Banco de México, destacando entre otras la de emitir billetes, intervenir en el manejo de la deuda pública y prestar al gobierno servicios de tesorería.

Como consecuencia de las transformaciones ocurridas en el país y en sus leyes, a raíz de la Revolución, en 1926 empezó una nueva etapa que le permitió convertirse en banco refaccionario y posteriormente, desde 1936, efectuar toda clase de operaciones bancarias, de depósito, de ahorro y fiduciarias, apegadas a la nueva Ley General de Instituciones de Crédito.

En la época de la Segunda Guerra Mundial, y en los años inmediatamente posteriores, el Banco participó activamente en la tarea de dotar al país de una moderna infraestructura industrial. Desde entonces ha contribuido, mediante esfuerzos directos, al nacimiento y consolidación de empresas en los diversos campos de la economía, a través de servicios bancarios y financieros, muchos de los cuales fue el primero en establecerlos en el país.

En Febrero de 1977 se constituyó como Institución de Banca Múltiple al integrarse a ella sus filiales: Financiera Banamex, Financiadora de Ventas Banamex e Hipotecaria Banamex, es decir una -

gama de servicios de Grupo Banamex.

Con esto se inicia una nueva etapa, retos y oportunidades. El sistema de trabajo en esencia es el mismo, sin embargo se han abierto nuevas rutas y por lo tanto se necesita un mayor esfuerzo. Este esfuerzo se vió ampliamente recompensado dado que el Banco a principios de 1980 logra alcanzar una posición bastante reconocida.

Para 1982, la situación económica del país y la crisis financiera que sufría era cada vez más profunda, el gobierno se hallaba al borde del abismo de la insolvencia temporal de pagos.

El Presidente de México en aquel tiempo José López Portillo, declaró en su último informe presidencial; "De la economía mexicana han salido ya, los dos o tres últimos años, por lo menos -- 22 mil millones de dólares, y se ha generado una deuda privada no registrada para liquidar hipotecas por alrededor de 17 mil millones más", y añadió "Estas cantidades sumadas a los 12 mil millones de mexdólares, es decir, 50 mil millones de dólares, equivalen a la mitad de los pasivos totales con que cuenta en este momento el sistema bancario".

Las autoridades mexicanas llegaron así a la conclusión de que el peligro en que se hallaba su sistema bancario era tal, que no había más que hacerle frente con una nacionalización total.

Fue entonces el 1° de Septiembre de 1982 cuando B.N.M., junto con la Banca Privada Mexicana, fue nacionalizado, por Decreto del Ejecutivo.

A partir de este momento el B.N.M., tomó el carácter de Sociedad Nacional de Crédito y sus objetivos generales se enfocaron a los siguientes campos:

- "Satisfacer las necesidades de sus clientes mediante un servicio bancario de la más alta calidad.
- Fomentar el bienestar y el desarrollo profesional humano de su personal.
- Obtener una rentabilidad adecuada para los poseedores de sus certificados de aportación patrimonial.
- Coadyuvar en los planes y programas económicos del gobierno.
- Dar la más eficaz contribución posible a la gran empresa, a fin de acelerar el desarrollo económico y el mejoramiento social y cultural de la Nación.

Concebido así, en lo substancial, desde su fundación, el Banco Nacional de México asume las consiguientes responsabilidades hacia sus clientes, su personal, los poseedores de sus certificados de aportación patrimonial, el gobierno y hacia la Nación - que le da nombre y sentido.

Para lograr lo anterior, el B.N.M., orienta su acción hacia los siguientes objetivos:

- Fortalecer su identidad institucional.
- Preservar su autonomía financiera y administrativa.
- Aumentar su participación en el mercado.
- Racionalizar la asignación de sus recursos, de acuerdo con el rendimiento, el riesgo y el impulso a proyectos prioritarios.
- Elevar su eficiencia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Procurar la más alta calidad en los servicios que ofrece.
- Mejorar permanentemente el ambiente interior de trabajo.
- Consolidar y proyectar una imagen de liderazgo bancario". (31)

1.1 DESARROLLO DEL BANCO NACIONAL DE MEXICO EN EL PLANO INTERNACIONAL.

Paralelo al desarrollo nacional del que se habló en el punto anterior, el B.N.M., desde su fundación ha proporcionado una amplia gama de servicios internacionales a su clientela. Durante las décadas iniciales de su existencia el banco frecuentemente fue asignado por el gobierno mexicano como su agente financiero en la negociación de la deuda externa.

El Banco abrió su primera agencia en el extranjero en la Ciudad de Nueva York en 1929, convirtiéndose así en uno de los primeros bancos de México en establecer una oficina con estas características en los Estados Unidos de Norteamérica.

La expansión internacional del Banco continuó con las aperturas de oficinas de representación en los Angeles en 1940, Madrid en 1948, Tokio en 1973 y Londres en 1978.

La oficina de los Angeles se convirtió en Agencia en 1974 y la oficina de Londres en una sucursal en 1978. Asimismo, el Banco abrió una representación en 1980 en Nassau.

Se puede decir que el crecimiento internacional del Banco se volvió muy evidente a principios de la década de 1970, como una respuesta a la gran demanda de servicios internacionales por parte de la clientela del Banco. (Consultar Anexo II).

Continuando con este proyecto de internacionalización a largo -

(31) Junta de Dirección del Banco Nacional de México del 25 de Febrero de 1983, Fernando Solana, Director General

plazo, el Banco ayudó al establecimiento de una filial en Londres en 1974, el International Mexican Bank Ltd., (INTERMEX) en el que Banamex es el accionista más fuerte.

En 1978, el Banco adquirió, aproximadamente 97% de interés de un Banco Comercial en California, el Community Bank de San José. En 1980 el Community Bank de San José compró el Mexican American National Bank de San Diego, con el cual se fusionó para formar el California Commerce Bank con Sede en los Angeles.

1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE BANCO NACIONAL DE MEXICO.

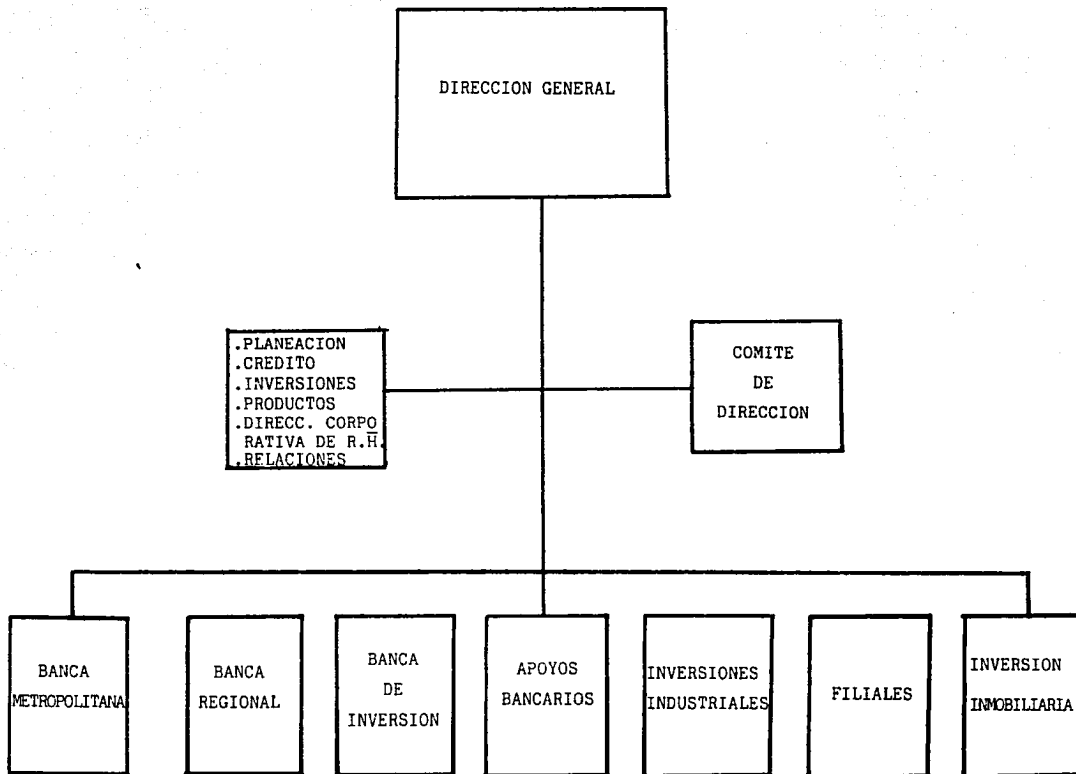
En la actualidad, la estructura del B.N.M., al adoptar el 8 de Febrero de 1977 la forma de Banca Múltiple a través de la fusión del Banco con Financiadora Banamex, S.A., Financiadora de Ventas Banamex, S.A., e Hipotecaria Banamex, está compuesta esencialmente de un Comité de Dirección; 7 grandes áreas bancarias, de inversión y de apoyo: así como otras 6 áreas a nivel staff (FIG. 4.1.).

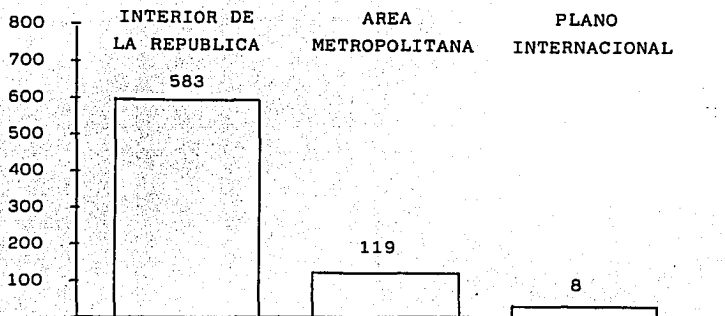
Sus funciones las realiza como cualquier otra Sociedad Nacional de Crédito y específicamente son de carácter administrativo-contable, de asesoría especializada o de prestación de servicios.

Por lo que se refiere al número de empleados del Banco, 31 de Diciembre de 1984, contaba con 28,153, distribuidos de la siguiente manera: 13,629 en el área metropolitana, 14,383 en el área regional y 141 en el extranjero.

En lo que toca al número de Sucursales, Agencias y Representaciones de B.N.M., éste contaba con 710 distribuidas así:

FIG. 4.1. Estructura Organizacional del
Banco Nacional de México





2. ORGANIZACION DE LAS FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS EN B.N.M.

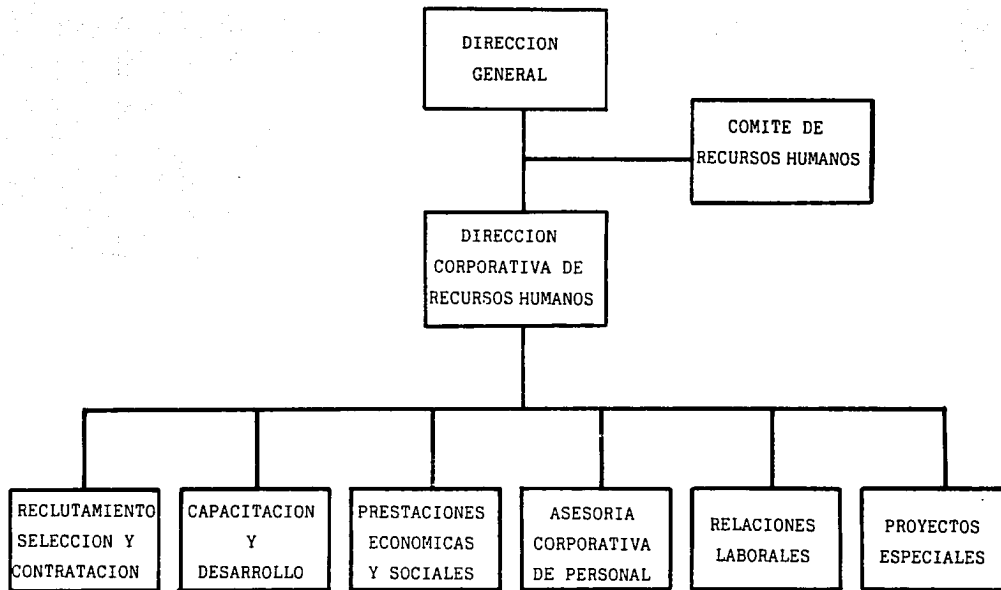
En la mayoría de las organizaciones, o donde quiera que haya varias personas trabajando juntas, la Administración de los Recursos Humanos coadyuva en el aumento de la productividad.

En el caso de B.N.M., la magnitud de su crecimiento ha derivado en una mayor complejidad en el manejo de los Recursos Humanos.- El cumplimiento de las metas personales así como la óptima realización de los logros organizacionales, son el resultado del convencimiento de que la parte más importante de la administración de los recursos del Banco es la de los Recursos Humanos.

La Administración de los Recursos Humanos realiza sus funciones de acuerdo a una estructura básica que es la siguiente:

- Un Comité presidido por el Director General y los Directores Generales Adjuntos, así como el propio Director del Area Corporativa de Recursos Humanos.
- Seis grandes áreas de Recursos Humanos cuyo objetivo es propor

Fig. .4.2. Organigrama Funcional del Area de Recursos Humanos en B.N.M.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cionar apoyo y asesoría en todo lo referente a políticas y -- técnicas de personal, a través de sus diversas funciones.

- . Reclutamiento, Selección y Contratación.
- . Capacitación y Desarrollo.
- . Prestaciones Económicas y Sociales.
- . Asesoría Corporativa de Personal-Adminis-
tración de Salarios.
- . Manejo de Relaciones Laborales.
- . Proyectos Especiales.

3. ANALISIS DE LAS FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS DE B.N.M. VINCULADAS CON LA PLANEACION DE CARRERAS.

De acuerdo con lo que se vió en el Capítulo 3, la Planeación de Carreras en su enfoque intregrador, guarda una estrecha relación con diversas funciones de la Administración de Recursos Humanos, y es por eso que procurando no ser exhaustivos, a continuación - se hace un breve análisis de las funciones de Recursos Humanos - que se relacionan con la Planeación de Carreras, de manera que nos sea posible conocer si la infraestructura de Recursos humanos de B.N.M., es capaz de proveer a un Programa de Planeación de - Carreras de los elementos que le sean requeridos.

Las funciones de Recursos Humanos que juzgué conveniente anali--zar son las siguientes:

- Planeación de Recursos Humanos.
- Inventario de Recursos Humanos.
- Reclutamiento y Selección.
- Capacitación y Desarrollo.
- Administración de Salarios.

Así pues, previamente a la elaboración de esta investigación se realizaron varias entrevistas con diversos Asesores Corporati--vos de Recursos Humanos de B.N.M., al mismo tiempo que se recu-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

rrió al Manual de Administración de Personal Bancario, a fin de obtener información y llegar al conocimiento de los siguientes aspectos.

3.1 PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.

B.N.M., parte del concepto de que "planear significa hacer que sucedan cosas futuras como uno desea; significa también adelantarse a los acontecimientos que en forma natural y espontánea se realizarán para evitar su impacto negativo, o bien para manejarlos en forma más productiva. La Planeación permite decidir que es lo que se quiere y define lo que se deberá hacer para lograrlo en el futuro". (32)

Considerando que no es posible concebir a la Administración de Recursos Humanos, sin partir de la indispensable planeación y organización de sus funciones, ya que dicha planeación permite que todas las demás actividades relacionadas con los Recursos Humanos puedan realizarse en forma correcta y oportuna, contribuyendo así al logro de los propósitos y objetivos organizacionales y permitiendo asimismo, que la función de Recursos Humanos opere adecuadamente como parte de un sistema integral que es la organización.

Son los Recursos Humanos los que dan resultados a través de su trabajo y del cumplimiento de sus responsabilidades, pero su integración, conservación, cambios y movimientos deben estar correctamente planeados para obtener óptimos resultados.

Para realizar la Planeación de Recursos Humanos, B.N.M., ha organizado su estructura de Recursos Humanos de tal manera que existe un Titular, por cada una de las grandes áreas de operación bancaria, que es el encargado de proveer a dichas áreas, de las funciones de personal que éstas requieran; por tanto, es responsabilidad del Titular ejercer la Planeación de Recursos Humanos

(32) Asociación de Banqueros de México. Manual de Administración del Personal Bancario. México 1977. (P.9).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

en las áreas bajo su control, vigilando que se efectúen las siguientes actividades:

- 1) Conocer mediante canales de comunicación adecuados, los objetivos y planes -tanto a corto como a largo plazo- estratégicos de la Institución que repercuten en las necesidades de número y características del personal para su realización.
- 2) Crear y mantener un sistema de registro y control del personal que labora en la Institución, para lo cual es necesario el Inventario de Recursos Humanos.
- 3) Mantener actualizada la estructura y descripción de puestos con las funciones y responsabilidades que deben cumplirse en ellos.
- 4) Detectar las diferencias entre las necesidades estratégicas y los Recursos Humanos con los que se cuenta en la organización, mediante dos tipos de Análisis:
 - Cuantitativo: Para determinar los excesos y diferencias en cantidad, la necesidad de redistribución de personal y finalmente la determinación - del número de personas que deberán ser reclutadas, seleccionadas y entrenadas.
 - Cualitativo: Para conocer la actuación del personal analizar sus puestos, cargas de trabajo y el aprovechamiento efectivo de sus capacidades y potencialidades.
- 5) Contar con un sistema de evaluación de actuación que permita la actualización del Inventario de Recursos Humanos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.2 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

B.N.M., considera que es necesario conocer los Recursos Humanos internos disponibles para satisfacer las necesidades proyectadas.

Para llevar a cabo tal propósito cuenta con una área específica y a nivel corporativo que maneja el Inventario de Recursos Humanos cuyo objetivo es el de establecer un registro de controles correctos de personal en el que aparece información relacionada con:

1) Aspectos físicos:

- Edad
- Condiciones de salud
- Disponibilidad para ciertos tipos de trabajo y lugares
- Presentación física

2) Escolaridad:

- Tipo y calidad de estudios académicos
- Cursos seminarios y estudios de especialización realizados

3) Experiencia:

- Puestos desempeñados
- Tiempo y responsabilidad por puesto

4) Actuación:

- Apego a las políticas y procedimientos Institucionales

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Aportaciones a los resultados de la Institución
- Esfuerzo y cooperación brindados en la realización de sus actividades.

Complementariamente al Inventario de Recursos Humanos existe en B.N.M., un sistema computarizado de información de personal - (SIP) que tiene por objeto recopilar básicamente información de los empleados en cuanto a su trabajo, sueldo que percibe y puesto que desempeñan en la organización; todo ello con el fin de - proveer de información fácil de manejar y de utilidad para efectuar determinados análisis y reportes de personal.

Tanto el Inventario de Recursos Humanos como el SIP se actualizan periódicamente de manera que la información que reflejan sea veraz y oportuna.

3.3 RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

B.N.M., define al Reclutamiento de Personal como "el proceso de buscar y atraer candidatos que reunan los requerimientos de los puestos vacantes de la organización". (33)

Asimismo, reconocen dos elementos clave de la función reclutadora: la existencia de un Mercado de Trabajo y la comunicación de necesidades de Recursos Humanos de la organización hacia ese mercado.

El primer elemento es el Mercado de Trabajo que es el mecanismo de confrontación entre la oferta y la demanda de trabajo, de la cual surge un nivel global de empleos y se descomponen en niveles para cada categoría ocupacional, proceso del que surge al mismo tiempo, una estructura de precios del trabajo representado -- por los sueldos y prestaciones que son los ingresos de quienes - laboran.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como segundo elemento clave del Reclutamiento es la comunicación que se establece entre las organizaciones y el mercado de trabajo a través de medios adecuados.

B.N.M., lleva a cabo la función de Reclutamiento de Personal a través de las siguientes actividades.

- 1) Recibir las requisiciones de personal al presentarse un puesto vacante por baja de su ocupante o por ser de nueva creación.
- 2) Verificar el Inventario de Recursos Humanos de la organización así como los archivos de solicitudes de candidatos que reúnan los requisitos estipulados.
- 3) Determinar, en caso de no contar con el tipo de personal solicitado, a qué fuente de Reclutamiento y por qué medio se obtendrán candidatos suficientes. Dichas fuentes de Reclutamiento pueden ser:

Internas:

- Familiares o amistades de empleados.

Externas:

- Recomendados de la clientela.
 - Instituciones Educativas.
 - Asociaciones Profesionales.
 - Iniciativa Propia.
- 4) Definir las características que tiene el puesto vacante para comunicarse con el Mercado de Trabajo, las cuales deben incluir aspectos tales como:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Características físicas requeridas.
- Escolaridad.
- Condiciones de disponibilidad.
- Ofrecimiento.

- 5) Recibir y entrevistar a aquellos candidatos que aparentemente cubren las características buscadas, a efecto de determinar quiénes pueden continuar el proceso de Selección.

En cuanto al proceso de Selección de Personal B.N.M., lo conceptualiza como "el proceso mediante el cual se establece la adecuación entre las características de una persona y los requisitos para el desempeño exitoso de un puesto, de tal forma que se logre la realización de la persona en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades". (34)

La selección de personal en B.N.M., se vale de un conjunto de técnicas para obtener, información sobre las personas, estas son:

- 1) Cuestionarios
- 2) Entrevistas
- 3) Pruebas
- 4) Investigaciones
- 5) Examen Médico
- 6) Evaluación

Así, el procedimiento que lleva para efectuar la Selección es - el siguiente:

- 1) Proporcionar una solicitud de empleo a aquellos candidatos - que han sido seleccionados previamente, cerciorándose de que cubran los requisitos mínimos para ocupar el puesto vacante.
- 2) Evaluar la información recibida en la solicitud y si es el -

(34) Asociación de Banqueros de México. Manual de Administración del Personal Bancario, 1977 (P.37).

caso, continuar el proceso para que el candidato efectúe las pruebas psicológicas y exámenes de conocimientos establecidos por la Institución.

- 3) Calificar y evaluar el resultado de las pruebas y exámenes aplicados con base a los parámetros establecidos.
- 4) Continuar, si los resultados de las calificaciones cubren -- con los parámetros, con los trámites de investigación socio-económica, laboral y la de antecedentes penales.
- 5) Practicar en el candidato exámenes médicos que proporcionen información sobre el estado físico en que éste se encuentra.
- 6) Evaluar el examen médico y si todos los pasos anteriores los ha cubierto el candidato, continuar los trámites de contratación.

Por último cabe hacer la aclaración que B.N.M., considera dos - tipos de Selección de Personal, la Selección de Empleados y la Selección de Funcionarios; esto en función de la categoría y ni vel jerárquico de los puestos a cubrir.

3.4 CAPACITACION Y DESARROLLO.

B.N.M., considera a la Capacitación y Desarrollo como "una acti vidad planeada, basada en las necesidades reales de la organiza ción orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del empleado". (35)

Consideran también que la capacitación y desarrollo es la fun-- ción educativa de la Institución por la cual se satisfacen nece sidades presentes y se preven necesidades futuras respecto de - la preparación y habilidades de los empleados.

Para ellos la capacitación y el desarrollo constituyen un medio para encauzar a los Recursos humanos de la Institución, logrando una auténtica automotivación e integración a la misma. Esto ha sido posible ya que a través de su departamento de capacitación de Personal se procura impartir dicha función en forma integral, pues sólo así se logra ubicar y desarrollar al empleado, cualquiera que sea su nivel y área específica de trabajo, como un miembro del conglomerado social al que pertenece.

En confirmación con lo anterior, a continuación se exponen los bloques de programas de Capacitación y Desarrollo que B.N.M., - estructura para su personal y que tienen como finalidad el abarcar todos los niveles de la organización, tomando en consideración dos aspectos: Técnico y Humanístico.

Aspecto Técnico:

Dentro de este aspecto están consideradas todas las funciones - que se realizan en las Instituciones de Crédito y que componen los siguientes cursos:

1) Inducción

Objetivo: Ubicar y ambientar al personal de nuevo ingreso a la Institución a través del conocimiento de sus derechos y obligaciones, así como de una visión general del B.N.M.

Dirigido a: Personal de nuevo ingreso.

2) Integración

Objetivo: Que el participante adquiera una serie de conocimientos que le den una plataforma genérica - indispensable para un mayor desempeño de su - trabajo y una mayor integración con la organización.

Dirigido a: Todo el personal de la Institución a nivel empleados, supervisores, así como también puede adaptarse a Ejecutivos dando mayor profundidad a los temas y combinando su enfoque.

3) Entrenamiento

Objetivo: Lograr la asimilación de los conceptos teóricos básicos y necesarios para el buen desarrollo de las funciones a su cargo.

Dirigido a: Personal a nivel operativo.

4) Capacitación

Objetivo: Proporcionar a quienes ejercen una función supervisora, conocimientos relativos al área específica de trabajo que desempeñan, que les permitan mejorar y optimizar los resultados de trabajo.

Dirigido a: Personal a nivel intermedio.

5) Desarrollo

Objetivo: Proporcionar al ejecutivo los conocimientos necesarios que le permitan orientar adecuadamente los recursos con los que cuenta para satisfacer las necesidades de la organización.

Dirigido a: Personal a nivel intermedio y alto.

Aspecto Humanístico:

En este aspecto B.N.M., cuenta con medios didácticos que utilizan como medida complementaria para la capacitación y desarrollo de su personal.

Objetivo: Mejorar las relaciones laborales entre los participantes y el personal que depende de ellos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

a fin de alcanzar mejor el logro de los objetivos institucionales.

Para cumplir con este objetivo se cuenta con:

- Películas
- Eventos Sociales
- Prácticas y Juegos Vivenciales.

Actualmente B.N.M., a través de su Departamento de Modelnética imparte planes y programas para ejecutivos encaminados a promover el desarrollo integral de éstos y, así, el desarrollo de la organización.

Además se cuenta con otros programas de desarrollo que se realizan de acuerdo a necesidades específicas de las diferentes áreas de la organización y mediante un diagnóstico de necesidades previo.

Su Departamento de Capacitación y Desarrollo realiza funciones de apoyo y asesoría, así como proporciona el material didáctico necesario para los distintos cursos a impartir; mientras que la responsabilidad directa de capacitar y desarrollar al personal recae en cada Jefe de Area, Departamento o Sucursal.

De acuerdo a peticiones concretas por parte de las personas responsables de esta actividad, y a necesidades de la propia oficina, el Departamento de capacitación y Desarrollo, proporciona - cursos y materiales necesarios.

En relación a los cursos solicitados por la diferentes áreas, - B.N.M., utiliza recursos propios para la capacitación y en algunas ocasiones recurre a empresas externas como complemento o especialización de las funciones que realizan.

3.5 ADMINISTRACION DE SALARIOS

B.N.M., maneja el concepto de que la Administración de sueldos es "la aplicación de un proceso técnico, mediante el cual se ha ce llegar al personal los sueldos y salarios que remuneran en forma equitativa los esfuerzos y resultados que se le solici- - ten". (36)

La Administración de Sueldos en B.N.M., incluye el desarrollo - de una estructura de puestos y sueldos que se manifiesta en ta- buladores, los que son formulados de acuerdo con las necesidades particulares de la Institución, tomando en cuenta para tal efec- to los elementos siguientes:

- 1) Las condiciones generales de la localidad en que se preste el servicio.
- 2) La categoría, tanto de la Institución, como del empleado den- tro de ella.
- 3) Los demás elementos que pueden allegarse para que se fije a cada puesto el sueldo justo, de acuerdo con la cantidad, cali- dad y responsabilidad del trabajo.

Entre los métodos de análisis para definir la cantidad y cali- dad de trabajo, B.N.M., dispone de técnicas específicas tales - como: análisis y valuación de puestos, encuestas de sueldos y evaluación de actuación, a fin de que se logre una equidad en - las remuneraciones pagadas al personal.

Es pues responsabilidad de la Administración de Sueldos de B.N. M., el que se efectúen las siguientes actividades.

- 1) Identificar en la estructura organizacional los diferentes - niveles, las jerarquías establecidas, las áreas de responsa-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

bilidad, funciones y los diferentes puestos existentes.

- 2) Recabar información sobre lo que se hace, las habilidades, - conocimientos, actitudes, riesgos, responsabilidades y resultados que son parte integrante de cada uno de los puestos, a fin de contar con un Inventario de Descripciones de Puestos.
 - 3) Aplicar los sistemas de valuación de puestos convenidos en - la organización de acuerdo a la categoría e importancia de los puestos.
 - 4) Determinar los montos de remuneración de acuerdo a los valores asignados a cada puesto.
 - 5) Incluir los factores que corresponden a las características personales de quienes los ocupen, tales como: evaluación de actuación.
 - 6) Comparar la remuneración ideal establecida contra las posibilidades financieras de la Institución.
 - 7) Establecer el sueldo o remuneración justa para el personal.
4. NECESIDADES REALES DE LA DIVISION INTERNACIONAL DEL BANCO NACIONAL DE MEXICO.

De acuerdo con lo expuesto al inicio de este capítulo en cuanto a que el Programa de planeación de Carreras que se propone como solución se limitará al Area Internacional del Banco, a continuación se expone un breve análisis de las necesidades estratégicas de la misma, con el propósito de identificarlas y poderlas traducir a necesidades.

Para llegar al conocimiento de tales necesidades se obtuvo di--

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

versa información del Area Internacional del banco, pudiendo -
llegar así al conocimiento de los siguientes aspectos:

4.1 PLANEACION ESTRATEGICA.

Como preámbulo a la Planeación Estratégica del Area internacio-
nal de B.N.M., he considerado conveniente señalar algunos aspec-
tos generales de la operación de la Banca durante 1984, a fin -
de conocer que:

La crisis que sufre el país, así como las medidas que ha sido -
necesario tomar para contrarrestarla, configurarán el marco de
operación para la Banca en el año de 1984. Los aspectos genera-
les más característicos fueron:

- 1) "La Banca continuó cumpliendo con éxito su función de interme-
diario financiero, creciendo en términos nominales -si no --
reales- en captación y financiamiento.
- 2) Los depósitos a plazo aumentaron su participación dentro de
la mezcla de captación como consecuencia de la preferencia -
del público por este medio de inversión, en respuesta a las
atractivas tasas de interés.
- 3) La cartera vencida se incrementó, como reflejo del debilita-
miento de algunas empresas y de la escasez de divisas para -
quienes adeudaban dólares.

Las medidas que ha tomado la banca para enfrentar esta difícil
situación son:

- 1) "En primer lugar, ha reducido de manera significativa sus -
costos de operación en términos reales.
- 2) En segundo lugar, ha participado muy activa y eficazmente en

los programas de reestructuración de la deuda empresarial, incorporando nuevos esquemas y fórmulas de financiamiento y absorbiendo los costos y el tiempo dedicado a esta labor, - con el propósito, no tan sólo de asegurar sus créditos, sino procurar la recuperación de las empresas". (37)

En el ámbito interno de B.N.M., durante 1984 este tuvo que -- afrontar, junto con la crítica situación económica de los mercados nacionales los cambios fundamentales en su status y algunos ajustes en su organización. No obstante, la calidad profesional y la responsabilidad de los funcionarios del Banco permitieron que este conjunto de circunstancias se manejara y resolviera de manera satisfactoria, B.N.M., preserva las características que lo han distinguido durante un siglo y ha continuado creciendo y mejorando cualitativamente sus servicios.

Ahora bien, partiendo de lo anterior y ubicándose en el Area Internacional de B.N.M., es importante mencionar que el negocio tradicional de intermediación financiera a nivel internacional cambió radicalmente como consecuencia de la crisis de liquidez a que se enfrentaron casi todos los países latinoamericanos, por lo mismo, el Area Internacional del Banco tiene como plan estratégico básico el replantear el esquema de negocios de dicha área, ampliando la gama de servicios en el extranjero que se ofrecen a la clientela.

En forma general se pueden mencionar sus planes estratégicos - de negocios de acuerdo a lo siguiente:

- Obtener un liderazgo dentro de la Banca Mexicana en el área de financiamiento de exportaciones.

(37) Banco Nacional de México. Informe Anual 1984.

NOTA.- Como se puede observar, la presente lista de planes estratégicos, menciona en forma muy general el pensamiento del Area Internacional sobre el particular, dado que resulta hasta cierto punto difícil conseguir información con respecto a la materia en virtud de diversas razones como son, la confidencialidad y entre otras la dificultad para comunicarse con los responsables directos, por lo cual dicha información se vuelve de difícil acceso. No obstante considero que la lista es suficiente para entender y visualizar la proyección del Area Internacional de B.N.M.

- Dar énfasis al comprador de productos mexicanos en otros países.
- Obtener suficientes líneas de crédito en el exterior para cubrir la demanda del mercado.
- Confirmar el liderazgo de B.N.M., en el financiamiento de las importaciones.

4.2 NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS.

Tomando el pensamiento de la Dirección del Area Internacional de B.N.M., en cuanto a sus planes estratégicos, es necesario -- contar con los Recursos Humanos suficientes y preparados para hacer frente a tales planes. En otras palabras, el Area Internacional en su afán por crecer y alcanzar la supremacía en el plano internacional, requiere en la actualidad de gente con talento para el desempeño de puestos estratégicos.

Por otra parte, B.N.M., considerando que en virtud de que nuestro país atraviesa hoy día por una crisis económica que afecta también a las organizaciones, ha visualizado la necesidad de -- contar con instrumentos preventivos que, en el caso de los Recursos Humanos, le permitan planearlos, prepararlos y desarrollarlos sistemáticamente en la organización y en esta forma logre abatir sus costos.

Partiendo pues de estos antecedentes, el Area Internacional de B.N.M., percibe un medio ambiente interno dinámico al igual que un medio ambiente externo en constante mutación. Lo primero se debe a la movilidad de sus estructuras y recursos técnicos y humanos y lo segundo por las características del mercado y del -- contorno macroeconómico.

Así pues, el Area Internacional está consciente del cambio y de

cómo le afecta y se ve ante la necesidad de tenerlo que regular. Es decir, es necesario que se anticipe previendo y adelantándose a situaciones futuras.

En cuanto a su previsión de Recursos Humanos, el Área Internacional ha considerado de suma importancia enriquecer y armonizar libremente los intereses individuales con los organizacionales en una carrera común y para llegar a esto intenta conjuntar componentes de planeación por parte de la organización con la planeación individual, logrando así simultáneamente el desarrollo de carrera.

5. PROPUESTA DEL PROGRAMA.

A través del desarrollo de todo este capítulo se ha podido apreciar y conocer en términos generales cuál es el contexto histórico que rodea a B.N.M., y cómo operan las estructuras de Recursos Humanos.

Con esta información podemos poner en claro que B.N.M.:

- 1) Es uno de los Bancos de mayor trascendencia en México, dado que desde sus inicios fungió un papel muy importante en el desarrollo de la economía del país.
- 2) Cuenta con una experiencia y conocimientos vastos que le -- han permitido ser pionero en la instalación de una extensa gama de servicios.
- 3) Posee un reconocido prestigio a nivel internacional, lo -- cual le ha permitido expandirse en una proporción considerable.
- 4) Ocupa una de las mejores posiciones de liderazgo en lo que se refiere al número de sucursales y personal con el que cuenta.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 5) Proclama dentro de uno de sus objetivos, por el fomento al bienestar y el desarrollo profesional y humano de su personal.

Por otra parte, desde el punto de vista de la organización de su estructura de Recursos Humanos, se ha podido apreciar que - en virtud de que B.N.M., es un Banco líder, este cuenta con una estructura de Recursos Humanos lo suficientemente capaz de hacer frente a un Programa de Planeación de Carreras.

Ahora bien, dado que la Planeación Estratégica del Area Internacional de B.N.M., pretende dentro de sus planes mantener y - superar la posición de liderazgo a nivel internacional, es necesario contar con una plataforma de Recursos Humanos capaces, competentes y con un alto sentido del deber que mantengan esa posición en el futuro.

Como una de las respuestas a lo anterior, se propone un Programa de Planeación de Carreras encaminado, a través del acoplamiento de objetivos individuo-organización, a formar Recursos Humanos que den en el futuro a la Institución solidez en su liderazgo en el plano internacional.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C A P I T U L O 5

MODELO PARA UN PROGRAMA DE PLANEACION DE CARRERAS DE
EJECUTIVOS EN EL AREA INTERNACIONAL DEL BANCO
NACIONAL DE MEXICO

INTRODUCCION.

En el capítulo anterior se analizaron aspectos relacionados con la ubicación, características, estructura, así como la organización de las funciones de Recursos Humanos de B.N.M., considerando a este como el marco dentro del cual se desarrolla el caso práctico de este trabajo de investigación.

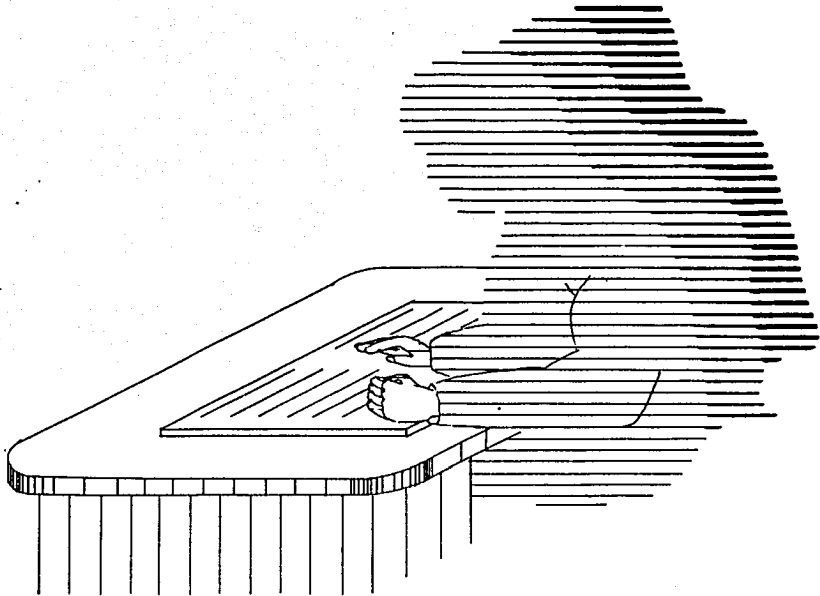
Asimismo, se vieron los planes estratégicos generales del Area Internacional del Banco que se pretenden alcanzar, traduciéndolos en las necesidades específicas de preparación de Recursos Humanos requerida para llevar a cabo dichos planes.

Finalmente, a través de la consideración y evaluación de los puntos anteriores se propuso un Programa de planeación de Carreras que de acuerdo a un modelo se definirá y expondrá en este capítulo.

Antes de desarrollar el presente capítulo he juzgado conveniente mencionar algunas limitaciones del Programa que se propone.

El programa está tratado de manera que constituya una guía sobre los pasos a seguir para su implantación; de esta forma, se encuentra dividido en cinco fases que paulatinamente señalan los objetivos y actividades a desempeñar por cada una de las áreas de responsabilidad asignadas, determinándose al mismo tiempo los recursos utilizados, así como el tiempo estimado para la consecución de dichos objetivos.

Por otra parte, cabe hacer la aclaración que el Programa está diseñado básicamente a la formación de Ejecutivos, puesto que se asume que el fin último del Area Internacional de B.N.M., al apoyar y dar cabida a un Programa de Planeación de Carreras, es el de preparar y desarrollar individuos para satisfacer las necesidades de crecimiento y diversificación tanto del individuo como de la organización y que a la vez le permita elevar el nivel de preparación de los Ejecutivos del Area Internacional.



**PROGRAMA DE
PLANEACION DE
CARRERAS DE
EJECUTIVOS**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

O B J E T I V O S

OBJETIVO GENERAL DEL PROGRAMA

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

FASE 1. PREVISION

FASE 2. PLANEACION

FASE 3. INTEGRACION

FASE 4. DESARROLLO

FASE 5. CONTROL Y
EVALUACION

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

O B J E T I V O

G E N E R A L

OBJETIVO GENERAL DEL PROGRAMA

Identificar y encauzar a los Ejecutivos del Area Internacional del Banco, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria de carrera, con sus motivaciones personales y laborales y con los objetivos y cultura del Banco.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

OBJETIVOS ESPECIFICOS

FASE 1. PREVISION.

Se pretende mediante la Fase de Previsión del Programa, -
alcanzar los siguientes objetivos:

- Detectar las necesidades de Planeación de Carreras de Ejecutivos del Area Internacional del Banco.
- Conceptualizar y estructurar el Programa de Planeación de Carreras de manera que se determine su proyección, ventajas y limitaciones.
- Identificar las áreas de responsabilidad implicadas al Programa con el objeto de -- obtener su apoyo y participación.
- Obtener el apoyo de la Dirección del Area Internacional para el desarrollo del Programa de Planeación de Carreras de Ejecutivos.

FASE 2. PLANEACION

Se pretende mediante la Fase de Planeación del Programa, alcanzar los siguientes objetivos:

- Establecer y reconocer los requerimientos de trabajo futuros de conformidad con los planes estratégicos del Area Internacional del Banco.
- Identificar y seleccionar a los Ejecutivos con los que se cuenta actualmente.
- Conocer el potencial humano existente en relación a las necesidades estratégicas.
- Identificar las restricciones críticas de los planes estratégicos del Area de manera que sea posible llegar a una consideración más fundamental de los mismos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FASE 3. INTEGRACION

Se pretende mediante la fase de Integración del Programa institucionalizar planes específicos de Recursos humanos que le permitan al Area Internacional, alcanzar los siguientes objetivos:

- Reclutar, seleccionar e integrar a los Ejecutivos requeridos para desarrollar los planes del Area.
- Determinar la colocación de los Ejecutivos - en las trayectorias de carreras previstas - dentro de la estructura funcional.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FASE 4. DESARROLLO

Se pretende mediante la Fase de Desarrollo del Programa, institucionalizar planes específicos de Recursos Humanos que lo permitan al Area internacional, alcanzar los siguientes objetivos:

- Establecer planes de Carrera de Ejecutivos de acuerdo a las necesidades individuales y organizacionales, tomando en cuenta las expectativas y motivaciones de ambas partes.
- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los Ejecutivos en el desarrollo de su carrera.
- Preveer y preparar a los Ejecutivos para ocupar y reemplazar puestos vacantes.
- Recompensar y retribuir el esfuerzo del Ejecutivo en el desarrollo de su carrera de modo que satisfaga sus necesidades económicas y motivacionales.

FASE 5. CONTROL Y EVALUACION.

Se pretende mediante la Fase de Control y Evaluación del Programa, alcanzar los siguientes objetivos:

- Mantener un control sobre las actividades emprendidas en el desarrollo del Programa.
- Evaluar la ejecución del Programa con base en el análisis y cuantificación de los resultados obtenidos.
- Plantear los cursos de acción a seguir para el mejoramiento de futuros programas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ACTIVIDADES DEL PROGRAMA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ACTIVIDADES DEL PROGRAMA

FASE 1. PREVISION

ACTIVIDAD 1.1 DEFINIR LAS ESTRATEGIAS A SEGUIR PARA DETEC
TAR LAS NECESIDADES DE PLANEACION DE CARRE-
RAS.

Como una de las estrategias más idóneas para la detección de necesidades se diseñó, - un cuestionario tipo, ilustrado en el Apéndice 1.1 cuyo objetivo está dirigido a explorar la situación actual del Area Internacional de B.N.M., con respecto a las implicaciones que en términos de Recursos Humanos representan los planes estratégicos.

Dicho cuestionario debe ser aplicado a la Gerencia de Línea de las diversas divisiones del Area Internacional puesto que se considera que es este nivel quien debe hacer frente a tales implicaciones.

ACTIVIDAD 1.2 ANALIZAR LA INFORMACION OBTENIDA A TRAVES -
DEL CUESTIONARIO APLICADO.

Se procederá a estudiar y comparar los diferentes criterios expuestos por la Gerencia de Línea a efecto de considerar los puntos de vista más representativos para reconocer y justificar la implantación de un Programa encaminado a fomentar la Planeación de Carreras.

Para tal efecto se sugiere una Mesa Redonda entre los Coordinadores del Programa que -- permita un intercambio de ideas de tal manera que sea posible identificar plenamente la problemática actual y las soluciones viables.

ACTIVIDAD 1.3

ESBOZAR UN PLANTEAMIENTO GENERAL SOBRE UN - PROGRAMA DE PLANEACION DE CARRERAS COMO SOLUCION A LA PROBLEMATICA ACTUAL.

Se estructurarán los lineamientos generales y caminos a seguir para el establecimiento de un Programa de Planeación de Carreras de Ejecutivos de manera que se determine su -- proyección, ventajas y limitaciones tanto - de carácter técnico como económico, así como una estimación del tiempo que se llevará para su desarrollo.

Para llegar a este planteamiento se considera prudente la intervención de un despacho especialista en la materia a fin de definirlo con criterios ampliamente fundamentados.

ACTIVIDAD 1.4

ANALIZAR, RECONOCER Y DETERMINAR LAS AREAS DE RESPONSABILIDAD IMPLICADAS EN EL PROGRAMA.

El propósito de esta actividad es el de identificar las áreas de responsabilidad involucradas en el Programa, a fin de concientizarlas de la importancia de su apoyo y participación en el mismo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para que esta identificación tenga lugar - es necesario proceder a un análisis conjunto de actividades actuales de la Planeación de Recursos Humanos y de actividades originadas por el Programa a implantar, a fin de determinar con precisión las áreas de responsabilidad en función de las actividades a desempeñar.

ACTIVIDAD 1.5

DISEÑAR LA PRESENTACION DEL PROGRAMA ANTE LA DIRECCION DEL AREA INTERNACIONAL.

Auxiliándose de diversas técnicas de presentación, como pueden ser: rotafolios, láminas diseñadas ex-profeso, etc., se perseguirá - presentar el Programa a la Dirección a fin de que esta se encuentre en la posibilidad - de:

- Identificar los objetivos del Programa.
- Conocer la metodología del Programa.
- Enterarse de las implicaciones que genera, así como de sus ventajas y limitaciones.

ACTIVIDAD 1.6

PROPONER Y PRESENTAR ANTE LA DIRECCION DEL AREA INTERNACIONAL EL PROGRAMA A FIN DE - OBTENER SU APOYO Y APROBACION PARA SU IMPLANTACION.

Dado que la influencia de la organización y, en particular la actitud de la Dirección, - son cruciales para el éxito del Programa se procederá a obtener el apoyo y participación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de éstas, para lo cual los Coordinadores del Programa presentarán la exhibición anteriormente detallada, así como un escrito que señale las investigaciones efectuadas, las necesidades detectadas, los cursos de acción idóneos para cubrirlas, el tiempo y fechas del Programa y el Presupuesto.

Se pretende que una vez que haya sido estudiado el Programa por la Dirección se efectúe una Junta entre los Coordinadores del Programa y la Dirección a fin de llegar a un acuerdo en el caso de que esta última hiciera algunas indicaciones, así como efectuar las modificaciones que procedan para su aprobación final.

FASE 1. PREVISION

SINTESIS DE OBJETIVOS Y ACTIVIDADES

OBJETIVO	ACTIVIDAD	AREA DE RESPONSABILIDAD (R) Y PARTICIPACION (P)				TIEMPO ESTIMADO	RESULTADO
		COORDINA- DORES DEL PROGRAMA	CORP. DE RECURSOS HUMANOS	GERENCIA DE LINEA	ASESORIA EXTERNA		
1. Detectar las necesidades de Planeación de Carreras.	1.1 Definir las estrategias a seguir para detectar las necesidades de Planeación de Carreras.	R	P	P		1 Semana	-Detección de necesidades.
	2.1 Analizar la información obtenida a través del Cuestionario de Planeación de Carreras.	R	P	P		1 Semana	-Análisis de las necesidades.
2. Conceptualizar y estructurar el Programa de Planeación de Carreras.	2.1 Esbozar un Planteamiento general sobre un Programa de Planeación de Carreras como solución a la problemática actual.	R	R	P	P	2 Semanas	-Proyecto del Programa.
	3.1 Identificar las áreas de responsabilidad implicadas al Programa.	R	P			1 Semana	-Identificación - Areas de Responsabilidad.
4. Obtener el apoyo y aprobación de la Dirección para el Desarrollo del Programa.	4.1 Diseñar la presentación del Programa ante la Dirección del Area Internacional	R				2 Semanas	-Diseño de la presentación del Programa.

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

FASE 1. PREVISION

SINTESIS DE OBJETIVOS Y ACTIVIDADES

OBJETIVO	ACTIVIDAD	AREA DE RESPONSABILIDAD (R) Y PARTICIPACION (P)				TIEMPO ESTIMADO	RESULTADO
		COORDINADORES DEL PROGRAMA	CORP. DE RECURSOS HUMANOS	GERENCIA DE LINEA	ASESORIA EXTERNA		
	4.2 Proponer y presentar ante la Dirección el Programa con el fin de obtener su apoyo y aprobación para la implantación del mismo.	R				2 Semanas	--Aprobación del Programa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ACTIVIDADES DEL PROGRAMA

FASE 2. PLANEACION

ACTIVIDAD 2.1 CONOCER Y ANALIZAR LAS NECESIDADES DE TRABAJO FUTURAS DE ACUERDO CON LOS PLANES ESTRATEGICOS.

Mediante esta actividad se pretende identificar los planes tácticos u operacionales del Area, determinando en forma previsorias las implicaciones de calidad y cantidad de Ejecutivos requeridos.

Para que los planes estratégicos y de Recursos Humanos se cotejen plenamente deberá establecerse un intercambio de opiniones entre los planeadores estratégicos y los coordinadores del Programa, así como con el Area Corporativa de Planeación de Recursos Humanos, a fin de que se llegue a un acuerdo preliminar.

ACTIVIDAD 2.2 ESPECIFICAR EL TIPO DE TRABAJO QUE SE NECESITA EFECTUAR.

La finalidad de esta actividad es la de diseñar y definir un Manual de Perfiles y Análisis de Puestos en donde se determinen las funciones y actividades a realizar en los diversos puestos de trabajo; se especifiquen los requisitos que deben cubrir las personas que van a desarrollarlos en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, así como

proyectando su desarrollo y posibles limitaciones (Apéndice 2.1).

Los perfiles y análisis de puestos deberán ser elaborados por analistas de puestos experimentados, con el apoyo e intervención de la Gerencia de Línea, de modo que sea posible identificar plenamente los conocimientos y apoyos que un individuo requiere y conocer la proyección del puesto a fin de servir de base para colocar a las personas donde estén más satisfechas, aprovechando las características de su comportamiento y de sus habilidades.

ACTIVIDAD 2.3

DETERMINAR EL NUMERO DE EJECUTIVOS REQUERIDOS PARA CUBRIR LOS PLANES ESTRATEGICOS.

La Planeación Estratégica junto con la Planeación de Recursos humanos deberán delimitar en función a sus planes, presupuestos y necesidades, los Ejecutivos requeridos para llevar a cabo sus planes estratégicos. (Consultar anexos 1 y 2).

Para tal efecto se considera necesario que -- ambas partes partan de la complejidad del Sistema económico y social así como el Mercado de trabajo que rodea al Banco, dada su influencia en la consecución y obtención de dichos Ejecutivos.

Como punto de partida, los planes específicos formulados por la Dirección del Area Internacional proporcionarán la información más inmediata para la determinación de las cantidades

necesarias de Recursos Humanos, al especificar esto en forma más concreta qué trabajo se va a desarrollar y en qué niveles recaerá dicho trabajo.

Se procederá finalmente a determinar en una matriz tal estimación (Apéndice 2.3).

ACTIVIDAD 2.4

IDENTIFICAR LA CALIDAD Y CANTIDAD DE LOS EJECUTIVOS CON LOS QUE SE CUENTA ACTUALMENTE EN LA INSTITUCION.

Se procederá al análisis de la calidad y cantidad de los Ejecutivos actuales mediante un Inventario de Recursos Humanos que coordinado por el Area de Corporativa de Recursos Humanos permita no solamente conocer las características de dichos Ejecutivos sino que además se haga hincapié sobre los niveles actuales de habilidades y capacidades, los niveles de actuación, el potencial de crecimiento en las áreas técnicas y funcionales, los grados de jerarquía alcanzados, así como las etapas de carrera de los empleados y por ende sus necesidades y motivaciones relacionadas con la carrera.

Para poder clasificar y calificar el potencial a corto y a largo plazo de cada persona, habrá que referirse al Apéndice 2.3 que consiste en un cuestionario que se diseñó para que sea aplicado a los Ejecutivos del Area Internacional, bajo la coordinación del Area Corporativa de Recursos Humanos a fin de efectuar una revisión cuidadosa de las diversas áreas

de conocimiento y habilidad en las que el empleado haya tenido experiencia, mayores detalles sobre su historia de trabajo, así como - mayor información sobre sus aspiraciones de carrera.

ACTIVIDAD 2.5

DETERMINAR EL POTENCIAL DE DESARROLLO DE LOS EJECUTIVOS ACTUALES CON EL APOYO DE LA GERENCIA DE LINEA.

Adicionalmente al Inventario de Recursos Humanos, se considera de enorme utilidad solicitar y contar con el apoyo de la Gerencia de Línea a fin de efectuar estimaciones globales sobre el potencial de desarrollo de sus subordinados.

Para alcanzar dicho objetivo, el Area Corporativa de Recursos humanos deberá programar diversas entrevistas con la Gerencia de Línea, a efecto de captar la percepción que se tiene sobre determinados individuos. (Apéndice 2.4.)

Con el propósito de lograr una mayor validez y objetividad en dicha información es de suma importancia concientizar y asegurarse de que la Gerencia de línea haya entendido cabalmente cuál es el objetivo o importancia de las estimaciones del potencial humano, puesto que - la validez de esta información no sóloamente - es importante en la determinación del potencial de desarrollo sino que se persigue que sirvan de base para la formulación de planes específicos de crecimiento y desarrollo.

Esta información será adherida a manera de --
comentario, al Inventario de Recursos Humanos.

ACTIVIDAD 2.6 EVALUAR LOS EJECUTIVOS ACTUALES CONTRA LOS --
REQUERIMIENTOS DE TRABAJO A FIN DE IDENTIFI--
CAR LAS RESTRICCIONES DEL PROGRAMA.

Una vez efectuada la especificación de necesi--
dades estratégicas por parte del proceso de --
planeación, así como habiendo identificado, --
los Ejecutivos disponibles a través del Inven--
tario de Recursos Humanos, se procederá a ha--
cer una evaluación comparando los planes con
el Inventario a fin de que por una parte, se
identifiquen las restricciones críticas que
lleven a una consideración más fundamental de
los planes estratégicos y por la otra condu--
can a la estructuración de Planes específicos
de Recursos Humanos.

Para el efecto, se deberán programar reunio--
nes de trabajo y evaluación entre los planea--
dores estratégicos del Area Internacional, el
Area Corporativa de Recursos Humanos, los --
Coordinadores del Programa, así como con la
Gerencia de Línea, buscando clarificar supo--
siciones, proyectar perspectivas y puntos de
vistas antes de llegar a definiciones sobre --
lo que se puede o no hacer ya sea tanto con
los individuos como en función de los recur--
sos técnicos y materiales con los que en el --
momento se cuenta.

FASE 2. PLANEACION

SINTESIS DE OBJETIVOS Y ACTIVIDADES

OBJETIVO	ACTIVIDAD	AREA DE RESPONSABILIDAD (R) Y PARTICIPACION (P)				TIEMPO ESTIMADO	RESULTADO
		COORDINADORES DEL PROGRAMA	CORP. DE RECURSOS HUMANOS	GERENCIA DE LINEA	ASESORIA EXTERNA		
1. Establecer y reconocer los requerimientos de trabajo futuros de conformidad con los planes estratégicos.	1.1 Conocer y analizar las necesidades de trabajo futuras, de acuerdo con los planes estratégicos.	R	R	P		1 Semana	- Identificar Planes Estratégicos.
	1.2 Especificar el tipo de trabajo que se necesite efectuar.	R		R		1 Mes	- Manual de Perfiles y Análisis de Puestos. - Cuantificación de Ejecutivos requeridos.
	1.3 Determinar el número de Ejecutivos requeridos para cumplir los planes estratégicos.	R		R		1 Semana	
2. Identificar y seleccionar los Ejecutivos con los que se cuenta actualmente.	2.1 Identificar la cantidad y calidad a través del Inventario de Recursos Humanos.	R	P	P		2 Meses	- Inventario de Recursos Humanos.
3. Conocer el Potencial Humano existente en relación a las necesidades estratégicas.	3.1 Determinar el potencial de desarrollo de los Ejecutivos actuales con el apoyo de la Gerencia de Línea.	R	P	P		2 Semanas	- Evaluación al Potencial de Desarrollo.
4. Identificar las restricciones críticas de los Planes a fin de llegar a una consideración más fundamental.	4.1 Evaluar los Ejecutivos actuales contra los requerimientos de trabajo a fin de identificar las restricciones del Programa.	R	P	P		1 Semana	- Identificación de restricciones.

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ACTIVIDADES DEL PROGRAMA

FASE 3. INTEGRACION

ACTIVIDAD 3.1 INTEGRAR A LOS EJECUTIVOS EXTERNOS NECESARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES ESTRATEGICOS DEL AREA INTERNACIONAL.

Al haber hecho la evaluación de Ejecutivos - existentes contra las necesidades del Area - Internacional, será probable que a pesar de ello se llegue a la conclusión de la necesidad de recurrir a la consecución de Ejecutivos externos.

Los Coordinadores del Programa con el apoyo del Corporativo de Recursos Humanos deberán - proceder a la determinación de Planes específicos de Reclutamiento y Selección a fin de -- allegarse de dichos Ejecutivos, así como Planes de Colocación, a fin de ubicar a los Ejecutivos a las trayectorias de carrera previstas. Se parte de la consideración de los Planes de Reclutamiento y Selección y Planes de Colocación.

ACTIVIDAD 3.2 CONCEPTUALIZAR E IMPLANTAR LOS PLANES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION NECESARIOS PARA CUBRIR LOS REQUERIMIENTOS DE EJECUTIVOS.

Los Planes de Reclutamiento y Selección tendrán como propósito allegarse de los Ejecutivos necesarios para desarrollar los Planes Estratégicos del Area internacional.

Las actividades básicas que se deberán llevar a cabo se encauzarán hacia el logro de los siguientes objetivos:

- Planear, programar y organizar el Reclutamiento de modo que permita mantener una constante reserva de candidatos.
- Asignar y emprender la adecuada y oportuna Selección de Ejecutivos.
- Lograr la unificación de criterios de Reclutamiento y Selección de Ejecutivos mediante la implantación de políticas y procedimientos.

La responsabilidad de esta tarea recaerá en la acción conjunta de los Coordinadores del Programa, el Area Corporativa de Recursos Humanos, así como la Gerencia de Línea al estar requiriendo el personal Ejecutivo. (Apéndice 3.1)

ACTIVIDAD 3.3

CONCEPTUALIZAR E IMPLANTAR LOS PLANES DE COLOCACION NECESARIOS PARA UBICAR ADECUADAMENTE A LOS EJECUTIVOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Los Planes de Colocación tendrán como propósito delimitar las proyecciones de carrera dentro de la estructura organizacional del Area Internacional.

Tales proyecciones serán conceptualizadas primeramente por la Dirección del Area Internacional a través de metas básicas o de planes estratégicos. Pasarán posteriormente a nive-

les más bajos como la Gerencia de Línea, la -
cual con el apoyo de los Coordinadores del -
Programa definirá las trayectorias especifi--
cas de Carrera.

A objeto de poder definir con mayor precisión
las perspectivas de carrera se reunirá informa
ción con respecto a:

- Perfiles y Análisis de Puestos: los cuales detallarán las funciones y actividades a de sarrollar; así como las características ne- cesarias para el puesto en términos de co ncimientos, habilidades, actitudes y experien cias (Consultar Apéndice 2.1).
- Análisis de Carrera: que deberán proyectar las secuencias lógicas de trabajo en un de- terminado tiempo, alimentándose también de estructuras ocupacionales y frecuencias de promoción y rotación del puesto.
- Planeación del Puesto: en donde se visuali- cen las proyecciones de los puestos a futuro en función a diversas implicaciones que los cambios organizacionales proyecten para con los Ejecutivos que se necesitarán a futuro.

En razón a esta información, será posible co-
locar a los Ejecutivos dentro de la estructu-
ra organizacional, recayendo la responsabili-
dad de esta tarea en los Coordinadores del Pro-
grama -en su parte de investigación y obten- -
ción de información- con el apoyo de la Geren-
cia de Línea; siendo recomendable recurrir a

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

la asistencia y asesoría de algún planeador -
externo de Desarrollo Organizacional.

FASE 3. INTEGRACION
SINTESIS DE OBJETIVOS Y ACTIVIDADES

OBJETIVO	ACTIVIDAD	AREA DE RESPONSABILIDAD (R) Y PARTICIPACION (P)				TIEMPO ESTIMADO	RESULTADO
		COORDINADORES DEL PROGRAMA	CORP. DE RECURSOS HUMANOS	GERENCIA DE LINEA	ASESORIA EXTERNA		
1. Institucionalizar Planes Especificos de Recursos Humanos en el Area Internacional.	1.1 Integrar a los Ejecutivos externos - necesarios para el cumplimiento de los Planes Estratégicos del Area Internacional.	R	R			1 Mes	- Determinar Planes Especificos de Recursos Humanos para Integración de Personal
2. Reclutar, seleccionar e integrar a los Ejecutivos requeridos para desarrollar los planes estratégicos del Area.	2.1 Conceptualizar e implantar los Planes de Reclutamiento y Selección necesarios para cubrir los requerimientos de Ejecutivos.	P	R			1 Mes (continuo) *	- Planes de Reclutamiento y Selección.
3. Determinar la colocación de los Ejecutivos en las trayectorias de carrera previstas dentro de la estructura funcional.	3.1 Conceptualizar e implantar los Planes de colocación necesarios para ubicar adecuadamente a los Ejecutivos en la estructura organizacional.	R	P	P		1 Mes (Continuo) *	- Planes de colocación.

* Se considera el tiempo estimado en función a su proceso de Conceptualización aunque estos Planes deberán ejercerse continuamente en el proceso de Planeación y Desarrollo de Carreras.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ACTIVIDADES DEL PROGRAMA

FASE 4. DESARROLLO

ACTIVIDAD 4.1

DETERMINAR PLANES ESPECIFICOS DE RECURSOS HUMANOS ENCAMINADOS A ARMONIZAR NECESIDADES - EJECUTIVO-ORGANIZACION EN LAS DIVERSAS ETAPAS DE CARRERA.

La fase de desarrollo del Programa de Planeación de Carreras aquí propuesta, tiene como propósito relacionar, a través de Planes específicos, las actividades de Recursos Humanos con las etapas de carrera que se dan en la organización.

Para la determinación de dichos planes se estima necesario partir de la consideración de puestos y Ejecutivos reales en la organización, así como de la evaluación de dichos Ejecutivos contra las necesidades, de tal forma que las diversas actividades de Recursos Humanos enfocadas de acuerdo a las etapas de carreras, se encaucen hacia diferentes cursos de acción que deberán ejecutarse con el propósito de satisfacer necesidades del Ejecutivo y necesidades de la organización.

Se parte de la consideración de los siguientes planes específicos de Recursos Humanos:

- Planes de Crecimiento y Desarrollo.
- Planes de Reemplazo.
- Planes de Compensación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ACTIVIDAD 4.2 CONCEPTUALIZAR E IMPLANTAR LOS PLANES DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO REQUERIDOS PARA ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EJECUTIVO-ORGANIZACION.

Los Planes de Crecimiento y Desarrollo tendrán como propósito proporcionar una herramienta - orientada a estimular las oportunidades de desarrollo de carrera a los Ejecutivos del Area Internacional, buscando con ello satisfacer - sus necesidades, así como aumentar la productividad.

Para el efecto, será responsabilidad de los Coordinadores del Programa la consecución de los siguientes objetivos:

- Inducir a los Ejecutivos a responsabilizarse por el desarrollo de sus propias carreras, guiándolos en su planeación personal.
- Ayudarlos a reconocer sus potencialidades y limitaciones, así como sus necesidades de desarrollo.
- Proporcionarles información sobre las opciones de carrera dentro de la organización; - las posibles trayectorias de carrera (la manera como se progresa en la organización) y lo que la persona tendría que hacer respecto de su autodesarrollo a fin de calificar para puestos futuros que pueda desear.

Al respecto se propone un modelo de Planeación de Carreras (Apéndice 4.1.) el - -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cual será aplicado a los Ejecutivos bajo el - apoyo y supervisión tanto de los Coordinado-- res del Programa como de la Gerencia de Línea.

ACTIVIDAD 4.2.1 DEFINIR E IMPLANTAR LOS MEDIOS A TRAVES DE LOS CUALES SE PERFECCIONARAN LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES EJECUTIVAS EN EL DESARROLLO DE SU CARRERA.

Como una subactividad de los Planes de Creci- miento y Desarrollo, se procederá a la identi ficación de los mecanismos necesarios para -- perfeccionar y actualizar los conocimientos, habilidades y actitudes.

Para alcanzar dicho propósito los Coordinado- res del Programa deberán ponerse de acuerdo con el Area Corporativa de Recursos Humanos - para el diseño e implantación de Programas de Capacitación y Desarrollo específicos.(Apéndice 4.2)

ACTIVIDAD 4.3 CONCEPTUALIZAR E IMPLANTAR LOS PLANES DE -- REEMPLAZO NECESARIOS PARA SATISFACER LAS VA- CANTES Y RETIROS DE PUESTOS EJECUTIVOS.

Los Planes de Reemplazo tendrán como finalidad dotar al Programa de una herramienta que le - permita satisfacer oportunamente las necesida des de vacantes bien sea por retiros, promo- ciones y en general por diversos cambios, en el Area Internacional.

De tal modo, los Coordinadores del Programa, deberán encauzar sus esfuerzos hacia la obten ción de información sobre datos del personal

con respecto a su posición y desempeño actuales en el trabajo, de manera que se pueda conocer su potencial de crecimiento y posibles reemplazos (Apéndice 4.3.)

Para el efecto, se buscará la participación de la Gerencia de línea, obteniendo de la misma dicha información y considerando que para determinar el grado de viabilidad de ascenso de un puesto respecto de otro se deberán tomar en cuenta los siguientes factores:

- Factor Ubicación: donde se debe analizar la localización del puesto reemplazante dentro de la estructura organizacional.
- Factor Intervalos de Puestos: donde se considere la cercanía organizacional que propicie un conocimiento de lo que se hace y por que se hace en el puesto de ascenso.
- Factor Afinidad: que implica la realización de un análisis comparativo de los conocimientos y objetivos del puesto de ascenso a fin de determinar la homogeneidad o la heterogeneidad que exista entre ellos, de manera que se logre una visión objetiva respecto a su reciprocidad.

Se deberá cuidar asimismo que la información sobre el potencial de desarrollo de los Ejecutivos se encuentre lo suficientemente actualizada para que sea posible trabajar sobre bases verdaderamente válidas, particularmente cuando aparezcan dentro del esquema organizacional futuros tipos de puestos.

ACTIVIDAD 4.4 CONCEPTUALIZAR E IMPLANTAR LOS PLANES DE --
COMPENSACION NECESARIOS PARA MANTENER LA -
RETRIBUCION ECONOMICA AL RITMO DE LA EVOLU-
CION DE LOS LOGROS DE CARRERA INDIVIDUALES.

El propósito de los Planes de Compensación es el de crear un soporte enfocado a retribuir los esfuerzos y progresos de los Ejecutivos.

De acuerdo a lo anterior, los Coordinadores del Programa deberán disponer de una Planeación formal de retribuciones como marco para los Planes de Compensación.

Consecuentemente, con el Apoyo del Corporativo de Recursos humanos se deberán iniciar esfuerzos para formular las bases sobre las cuales se fundamentarán escalas o tabuladores -- de salarios en función a categorías de puestos, reconociendo siempre que en gran parte el -- buen desempeño que el Ejecutivo pueda tener -- dentro de una organización, depender de la -- forma en la que se le retribuya su trabajo.

FASE 4. DESARROLLO

SINTESIS DE OBJETIVOS Y ACTIVIDADES

OBJETIVO	ACTIVIDAD	AREA DE RESPONSABILIDAD (R) Y PARTICIPACION (P)				TIEMPO ESTIMADO	RESULTADO
		COORDINADORES DEL PROGRAMA	CORP. DE RECURSOS HUMANOS	GERENCIA DE LINEA	ASESORIA EXTERNA		
1. Institucionalizar Planes Especificos de Recursos Humanos en el Area Internacional.	1.1 Determinar Planes - especificos de Recursos Humanos encaminados a armonizar necesidades individuo-organización en las diversas etapas de carrera.	R	P	P	P	1 Mes *	- Determinación de Planes Especificos de Recursos Humanos para Planeación de Carrera.
2. Establecer Planes de Carrera de acuerdo a necesidades individuales y organizacionales	2.1 Conceptualizar e - implementar los Planes de Crecimiento y Desarrollo requeridos para asegurar el cumplimiento de objetivos individuo-organización.	R	P	P	P	1 Mes (Continuo)*	- Planes de Crecimiento y Desarrollo.
3. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los Ejecutivos.	3.1 Definir e Implantar los medios a través de los cuales se perfeccionarán los conocimientos y habilidades ejecutivas en el desarrollo de su carrera.	R	R	P		1 Mes (Continuo)*	- Planes de Capacitación y Desarrollo.
4. Prever y preparar a los Ejecutivos para ocupar y reemplazar puestos - vacantes.	4.1 Conceptualizar e implantar los Planes de Reemplazo necesarios para satisfacer vacantes y retiros de puestos ejecutivos.	R	P	P		1 Mes (Continuo)*	- Planes de Reemplazo.

* Se considera el tiempo estimado en función a su proceso de Conceptualización, aunque estos Planes deberán ejercerse continuamente en el proceso de Planeación y Desarrollo de Carreras.

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

FASE 4. DESARROLLO

SINTESIS DE OBJETIVOS Y ACTIVIDADES

OBJETIVO	ACTIVIDAD	AREA DE RESPONSABILIDAD (R) Y PARTICIPACION (P)				TIEMPO ESTIMADO	RESULTADO
		COORDINADORES DEL PROGRAMA	CORP. DE RECURSOS HUMANOS	GERENCIA DE LINEA	ASESORIA EXTERNA		
5. Recompensar y retribuir el esfuerzo del Ejecutivo en el desarrollo de su carrera.	5.1 Conceptualizar e implantar los Planes de Compensación necesarios para mantener la retribución económica al ritmo de la evolución de los logros de carrera individuales.	R	P	P		1 Mes (Continuo)*	- Planes de Compensación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

* Se considera el tiempo estimado en función a su proceso de Conceptualización, aunque estos Planes deberán ejercerse continuamente en el proceso de Planeación y Desarrollo de Carreras.

ACTIVIDADES DEL PROGRAMA

FASE 5. CONTROL Y EVALUACION

ACTIVIDAD 5.1 DISEÑAR UN SISTEMA DE VIGILANCIA Y CONTROL DE LAS ACTIVIDADES EMPRENDIDAS, A FIN DE ASEGURAR SU ADECUADA EJECUCION.

Con el propósito de medir los resultados alcanzados en los Planes Especificos de Recursos Humanos emprendidos, será necesario implantar una serie de controles que permitan ejercer una vigilancia.

Será responsabilidad de los Coordinadores del Programa organizar un sistema de vigilancia centralizado en el Corporativo de Recursos Humanos, el cual identifique básicamente los siguientes aspectos:

- Qué requiere vigilancia.
- Quién deberá ejercer dicha vigilancia.
- Qué requiere evaluarse.
- Quién debiera realizar la evaluación.

Para tal efecto, se deberán reunir los Coordinadores del Programa, el Corporativo de Recursos Humanos y la Gerencia de Línea aportando diferentes puntos de vista, para lo cual deberán reconocer que para el control y vigilancia resulta de gran importancia determinar las fuentes de información de las cuales serán obtenidos los datos sobre los resultados alcanzados. Será necesario además que los datos sean

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

objetivos, es decir, que no se viertan en ellos intereses ni prejuicios, deberán ser también - válidos y confiables.

ACTIVIDAD 5.2 ANALIZAR Y EVALUAR LOS RESULTADOS ALCANZADOS A FIN DE DETERMINAR LA EFECTIVIDAD DEL PROGRAMA Y ESTIMULAR A LA REPLANEACION NECESARIA.

Esta actividad se encauzará hacia el manejo de información para lo cual se procederá a la idenficación de los controles de los Planes que -- proyecten deficiencias en su ejecución y se analizarán las causas de tales deficiencias.

El Corporativo de Recursos Humanos a través de los sistemas de control y vigilancia implanta-- dos será el que identifique dichas deficiencias mientras que los Coordinadores del programa establecerán los procedimientos a seguir para su análisis y evaluación.

El proceso de análisis y evaluación deberán conducir finalmente a un proceso de replaneación en caminado a mejorar el Programa.

ACTIVIDAD 5.3 RETROALIMENTAR Y ACTUALIZAR PERMANENTEMENTE EL MARCO TEORICO DEL PROGRAMA.

Esta actividad tendrá como objetivo ejercer, -- una retroalimentación y actualización constantes respecto de las políticas particulares y programas específicos de la Planeación de Carreras de Ejecutivos, dado que es frecuente que cada área de responsabilidad tenga su propia teoría acerca de la Planeación de Carreras y esas teorías nunca

se llegan a cotejar con hechos que podrían ser fácilmente disponibles dentro del Area.

Los Coordinadores del Programa deberán organizar una unidad de investigación de personal que se dedique específicamente al desarrollo de Planeación de Carreras de manera que sea posible -- aprender más con base en la propia experiencia.

FASE 5. CONTROL Y EVALUACION

SINTESIS DE OBJETIVOS Y ACTIVIDADES

OBJETIVO	ACTIVIDAD	AREA DE RESPONSABILIDAD (R) Y PARTICIPACION (P)				TIEMPO ESTIMADO	RESULTADO
		COORDINADORES DEL PROGRAMA	CORP. DE RECURSOS HUMANOS	GERENCIA DE LINEA	ASESORIA EXTERNA		
1. Mantener un Control sobre las actividades emprendidas en el Programa.	1.1 Diseñar un sistema de vigilancia y control sobre las actividades emprendidas en el Programa, a fin de asegurar su adecuada ejecución.	R	P	P		1 Mes * (Continuo)	-Establecimiento - control y Vigilancia del Programa.
2. Evaluar la ejecución del Programa con base en el análisis y cuantificación de los resultados obtenidos.	2.1 Analizar y evaluar los resultados a fin de determinar la efectividad del Programa y estimular a la replaneación necesaria.	R	P	P		2 Semanas * (Continuo)	-Evaluación y Replaneación del Programa.
3. Plantear los cursos de acción a seguir para el mejoramiento de futuros programas.	3.1 Retroalimentar y actualizar permanentemente el marco teórico del Programa.	R			P	2 Semanas * (Continuo)	-Retroalimentación y actualización del Programa.

-149-

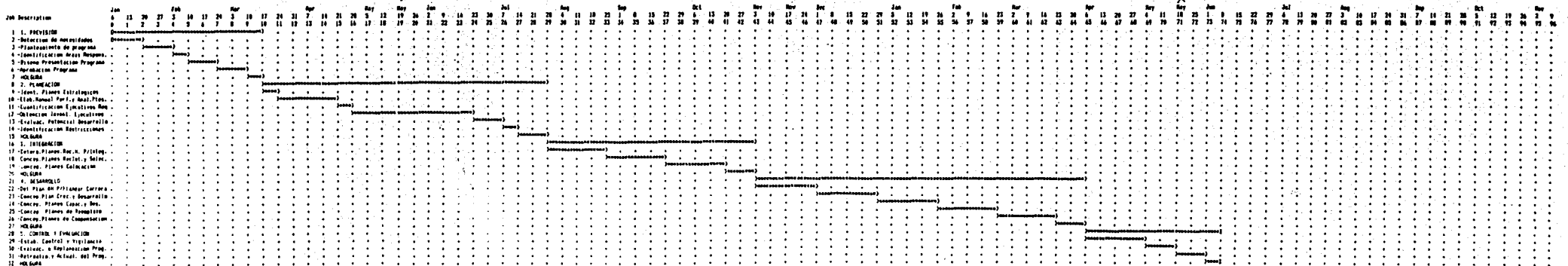
* Se consiera el tiempo estimado en función a su proceso de conceptualización, aunque el control y la evaluación debieran ejercerse continuamente en el proceso de Planeación y Desarrollo de Carreras.

TESIS CON
FALLA DE ORDEN

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

-150-
GRAFICA DE GANTT

PMI, Revision 3, 5/78
Prepared by CECILIA LARA



Legend:

- Evaluation
- Duration of a normal job
- Start time for a normal job
- Duration of a critical path job
- Duration of a completed job
- Job with zero duration
- Job with no predecessors
- Job with no successors

A P E N D I C E 1.1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PROGRAMA DE PLANEACION DE CARRERAS DE EJECUTIVOS.

A P E N D I C E 1.

CUESTIONARIO TIPO PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE PLANEACION DE CARRERAS.

INTRODUCCION.

Este cuestionario se elabora con el objeto de detectar y conocer la opinión que tiene la Gerencia de Línea con respecto a la forma en que actualmente se llevó a cabo la Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos en el Area Internacional del Banco. Así como para evaluar la factibilidad de proyectar una nueva perspectiva de Desarrollo de Recursos Humanos que permita una interacción más real entre el individuo y la organización a través de la Planeación de Carreras.

Cabe aclarar sin embargo, que como se puede observar, el presente cuestionario cuenta con preguntas abiertas puesto que se persigue fundamentalmente obtener un sondeo con respecto a la opinión que se tiene sobre la Planeación de Carreras y no por ello se debe considerar como normativo.

PREGUNTAS:

1. ¿Considera Ud. que la Planeación de Recursos humanos con la que se cuenta actualmente, satisface oportunamente el cumplimiento de los planes estratégicos?

SI _____

NO _____

¿POR QUE?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. En términos generales, ¿Cuál es la problemática (si es que la hay) que Ud. puede percibir en relación a la Planeación de Recursos Humanos actual?

3. En el caso de que se le pidiera a Ud. elegir sobre aquellas medidas preventivas que permitieran mejorar la Planeación - de Recursos Humanos ¿Por cuáles se inclinaría?

4. Explique brevemente ¿Por qué ha elegido estas medidas?

5. ¿Ha oído hablar sobre la Planeación de Carreras?
En caso afirmativo ¿Cómo la conceptualizaría?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6. ¿Cree Ud. que la Planeación de Carreras, considerada como un proceso encaminado a fortalecer las relaciones individuo organización, pudiera constituir otra medida para mejorar - la Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos?

SI _____

NO _____

¿POR QUE?

7. ¿Cuáles serían las principales ventajas y desventajas que Ud. considera se podrían generar mediante la Planeación de Carreras?

VENTAJAS

DESVENTAJAS

8. Haciendo una evaluación de los factores anteriores, ¿Considera Ud. viable y de utilidad la aplicación de un Programa de Planeación de Carreras?

SI _____

NO _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿POR QUE?

A P E N D I C E 2.1

PROGRAMA DE PLANEACION DE CARRERAS DE EJECUTIVOS

A P E N D I C E 2.1.

FORMATO TIPO DE PERFILES Y ANALISIS DE PUESTOS

DESCRIPCION DE PUESTOS	
------------------------	--

NOMBRE DEL PUESTO:

DEPARTAMENTO:	AREA:
UNIDAD:	
PUESTO AL CUAL REPORTA:	DIVISION:
FECHA:	

<u>PROPOSITO DEL PUESTO:</u>

MAGNITUD:

PUESTOS SUBORDINADOS:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FUNCIONES DEL PUESTO:

--

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:
(PARA USO DE PLANEACION DE CARRERAS)

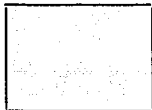
CONOCIMIENTOS:

HABILIDADES:

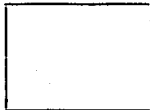
CONDUCTAS:

ACTITUDES:

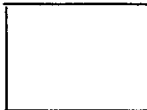
MOTIVACIONES:



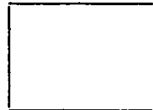
ANALISTA



**TITULAR DEL
PUESTO**



**Vo. Bo. JEFE
INMEDIATO**



**Vo. Bo. TITULAR
DE DIVISION**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

-161-

A P E N D I C E 2.2

MATRIZ DE PROYECCION DE REQUERIMIENTOS DE EJECUTIVOS POR DIVISION

A P E N D I C E 2.2

DIVISION NIVEL JERARQUICO	DIVISION LATINOAMERICANA	DIVISION DE NEGOCIOS	DIVISION DE FINANZAS	DIVISION DE SERVICIOS	AGENCIAS Y SUCURSALES EN EL EXTRANJE- RO.	TOTAL
NIVEL DIRECCION						
NIVEL ALTA GERENCIA						
NIVEL GERENCIA MEDIA						
NIVEL FUNCIONARIO						
TOTAL						

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A P E N D I C E 2.3

APENDICE 2.3.

CUESTIONARIO TIPO PARA EL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

FECHA: _____

I. DATOS GENERALES

NOMBRE: _____

DIRECCION: _____ TELEFONO: _____

CIUDAD: _____ ESTADO: _____ CODIGO POSTAL: _____

EMPRESA: _____ NO. DE EMPLEADO: _____

FECHA DE INGRESO: _____ PUESTO ACTUAL: _____

DIRECCION: _____ TELEFONO: _____

CIUDAD: _____ ESTADO: _____ CODIGO POSTAL: _____

REPORTA A: (Nombre y Puesto): _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LE REPORTAN (Puestos y Plazas): _____

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

II. CONOCIMIENTOS.

1. ESCOLARIDAD.

	NOMBRE DE LA ESCUELA	DOMICILIO	AÑOS CURSADOS	FECHAS	TITULO O CERTIFICADO
PRIMARIA				DE A	
SECUNDARIA				DE A	
PREPARATORIA VOCACIONAL				DE A	
COMERCIAL O TECNICA				DE A	
PROFESIONAL				DE A	
POST GRADO O ESPECIALIDAD				DE A	
O T R O S				DE A	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. IDIOMAS

	H A B L A				L E E			
	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	POCO	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	POCO
OTROS IDIOMAS								

TESIS CON
FALTA DE CORRECCION

3. CURSOS O SEMINARIOS

NOMBRE DEL CURSO	INSTITUCION	DURACION EN HORAS	DIPLOMA

Distinciones en la Primaria, Secundaria, Preparatoria y otras actividades: _____

Créditos obtenidos en la universidad, Post-grado, Becas y actividades varias: _____

Otras distinciones: _____

TESIS CON
 FALLA DE OPORTUNIDAD

4. CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS.

Describa los conocimientos específicos que usted ha adquirido y en los que se considere especialmente capaz o experto.	Para cada conocimiento descrito explique el medio a través del cual lo adquirió.
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

III. INTERESES.

	ACTIVIDADES	PUESTOS QUE HA DESEMPEÑADO
PASATIEMPOS		
DEPORTES		
CLUBS		
ASOCIACIONES A QUE PERTENECE		
OTROS		

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

IV. EXPERIENCIA LABORAL.

(De los últimos diez años, comenzando por el trabajo actual).

Nombre de la Empresa: _____

Actividad o Giro: _____

Puestos: _____

Fecha de inicio: _____ Fecha en que dejó de prestar sus servicios: _____

Puestos del Jefe superior inmediato: _____

Responsabilidades o funciones del puesto que desempeño: _____

Personal a su cargo (Puestos y número de Plazas): Con una breve descripción genérica de cada puesto: _____

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

Logros Sobresalientes:

Sueldo Mensual:

Inicial: _____ Final: _____

Motivos de la renuncia:

¿ Cómo obtuvo su trabajo actual? _____

¿ Qué es lo que más le gusta de su puesto? _____

De su puesto ¿ Qué es lo que le parece menos agradable o interesante? _____

¿Cuál fué el mejor trabajo que ha tenido ? ¿Por qué? _____

¿ Qué metas se ha propuesto alcanzar ?.

A. Metas laborales _____

¿ Tiene algún plan específico para alcanzarlas ? SI _____ NO _____

¿ Cómo va su progreso ? EN MARCHA _____ ATRASADO _____

TERMINADO _____ UN SUEÑO _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

V. HABILIDADES.

Usted considera que trabaja mejor con: PALABRAS: _____ NUMEROS: _____ IGUAL: _____

¿ Qué clase de problemas resuelve con mayor facilidad ? (enumere del 1 al 5, siendo el 1 el de mayor facilidad).

_____ Diarios, problemas de una rutina establecida.

_____ Abstractos, donde nuevos conceptos son requeridos.

_____ Funcionales, donde las ideas deben ser convertidas en acción en el momento.

_____ Rutinarios, donde la acción se anticipa para prevenir el futuro cercano.

_____ Innovadores, donde se requiere algo de imaginación.

¿ Cómo se describiría a usted mismo con un ' tomador de decisiones ' ? _____

¿Cuál ha sido la decisión más significativa que usted ha tomado ? _____

Resultados (explique brevemente) _____

¿ Ha tenido usted responsabilidades como supervisor ? SI _____ NO _____

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

¿ En qué puestos ? (Sea específico, incluya número de supervisados) _____

¿ Qué entrenamiento en habilidades o técnicas de liderazgo tiene usted? _____

Describa su estilo de mando: _____

¿Cuál ha sido su logro más importante como supervisor ? _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿ Qué actividades le interesan más ? (Enumere del 1 al 8, siendo el No. 1, la más importante).

_____	Crear	_____	Asesorar
_____	Promover	_____	Organizar
_____	Capacitar	_____	Analizar
_____	Supervisar	_____	Planear

¿ Qué otras habilidades posee usted ? _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

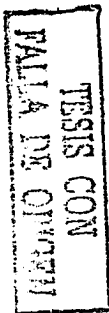
VI. ESTILO PERSONAL.

Desde su propio punto de vista, ¿ cuáles son sus características o puntos más fuertes?

¿ Cuáles son los posibles puntos débiles ?

¿ Cómo reacciona usted ante:

- A. Problemas: _____
- B. Personas: _____
- C. Ser dirigido: _____
- D. Seguir procedimientos: _____



VII. PREFERENCIAS.

Cuando tiene tiempo libre, ¿ qué le gusta hacer ? _____

¿Lee usted? Ocasionalmente _____ Nunca _____ Frecuentemente _____

¿ Qué lee usted regularmente ? _____

¿ Qué fué lo más interesante que usted leyó el año pasado ? ¿ Por qué ? _____

¿ Qué personaje de la historia admira más ? ¿Por qué ? _____

¿ Qué persona influyó sobre usted para determinar su carrera ? ¿Por qué? _____

TESIS CON
FALTA DE COPIAS

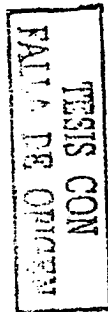
¿ Qué siente usted que ha logrado en el campo del trabajo que ha elegido ? _____

¿ Qué le gustaría poder lograr ? _____

¿ Qué se identifica más con usted ? (Enumere del 1 al 8, siendo el no. 1 el más importante para usted).

_____ Conocimiento _____ Riqueza _____ Ayuda a otros _____ Virtud
_____ Belleza _____ Poder _____ Placer _____ Orden

Si usted pudiera ser 'cualquier cosa' que usted deseara ser, ¿ qué le gustaría ser ? _____



VIII. EXPECTATIVAS DE DESARROLLO.

¿Qué oportunidades de enriquecer o ampliar su puesto existen en su posición actual, tendientes a mejorar su eficiencia y su satisfacción en el trabajo?.

¿Qué alternativas de avance en su carrera percibe usted dentro de la Institución?
(explicar en que áreas y por qué)

¿Qué limitaciones considera usted factible y/o necesario abatir a través de un desarrollo personal para el logro de sus aspiraciones?.

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

RESUMEN DE OBSERVACIONES
INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

C I R H OBSER- VACIONES	I. DATOS GENERALES	II. CONOCI- MIENTOS	III. INTERE- SES	IV. EXP. LABORAL	V. HABILI- DADES	VI. ESTILO PERSONAL	VII. PREFE- RENCIAS	VIII. EXPECTATIVAS DE DESARROLLO

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

APENDICE 2.4



A P E N D I C E 2.4.

FECHA _____

EVALUACION DEL POTENCIAL DE DESARROLLO _____

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	N O M B R E
DEPARTAMENTO	PUESTO	S U E L D O

INSTRUCCIONES GENERALES

1. Una vez concluida la evaluación de actuación, será rendido este informe sobre cada funcionario por su jefe inmediato y el funcionario de mayor jerarquía en la oficina dentro de la rama administrativa o de negocios, según corresponda y será con carácter estrictamente confidencial.
2. Si el jefe inmediato es precisamente el funcionario de mayor jerarquía en departamento concurrirá el superior de este, ya sea de gerencia, subdirección, etc. según el caso.
3. El propósito de evaluar el potencial del funcionario es conocer sus aptitudes para escalar puestos superiores, por lo que al juzgar este aspecto hay que situarlo mentalmente en niveles ejecutivos de más amplia responsabilidad, además, se trata de determinar el campo de actividad en que podría desempeñarse con más éxito.
4. Esta forma se producirá exclusivamente en original y junto -- con la evaluación de actuación, se enviará al departamento de selección de personal.

I. POTENCIAL

¿Cuál es la estimación de potencial que puede usted hacer de este funcionario respecto a sus posibilidades de avance en nuestra Institución en el transcurso de los próximos tres años?

TESIS CON
FALLA DE ...

Considere como potencial la proyección futura de la capacidad intelectual, rasgos de responsabilidad, conocimientos y experiencia del funcionario.

Cruce la figura apropiada en su respectiva columna.

JEFE
INMEDIATO

SUPERIOR
DEL
JEFE

TIENE POTENCIAL PARA AVANZAR TRES O MAS NIVELES

TIENE POTENCIAL PARA ASCENDER DOS - NIVELES MAS

TIENE POTENCIAL ADECUADO PARA SU -- PROMOCION AL NIVEL INMEDIATO SUPERIOR

TIENE POTENCIAL PARA EL MANEJO DE - MAS AMPLIAS RESPONSABILIDADES, PERO EN SU NIVEL ACTUAL

TIENE POTENCIAL SOLAMENTE PARA EL - DESEMPEÑO DE SUS ACTUALES FUNCIONES O DE UN PUESTO SIMILAR

II. APTITUDES VOCACIONALES

De acuerdo con el conocimiento que tiene usted de las capacidades y aptitudes de este funcionario, indique en su respectiva columna el grado en que lo considere calificado para cada una de las áreas de trabajo que se mencionan, dando el número "1" a aquella en la que podría desempeñarse mejor, el número "2" a la que siga en este orden de posibilidad, y así sucesivamente hasta llegar al número "7" que representará la actividad menos apropiada a las características de esta persona.

Jefe
inmediato

Superior
del jefe

- A) ACTIVIDADES PROMOCIONALES
- B) LABORES NUMERICAS, CONTABLES Y ESTADISTICAS
- C) ELABORACION DE METODOS Y PROCEDIMIENTOS
- D) ANALISIS Y OTORGAMIENTO DE CREDITO
- E) INVESTIGACIONES TECNICAS Y PROFESIONALES
- F) MANEJO DE PERSONAL
- G) MANEJO DE BIENES Y SERVICIOS

III. PLAZO PARA MOVILIZACION.

Desde este punto en adelante, se expresará la opinión conjunta del jefe inmediato y su superior.

Tiempo en el puesto actual: _____ Años: _____ Meses: _____

Considere las capacidades actuales de este funcionario ¿en -- cuánto tiempo estaría listo para ser promovido?.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 1) AHORA
- 2) DENTRO DE 1 A 6 MESES
- 3) DENTRO DE 7 A 12 MESES
- 4) DENTRO DE 1 A 2 AÑOS
- 5) HASTA DESPUES DE 2 AÑOS

IV. ALTERNATIVAS DE PROMOCION.

Tomando en cuenta sus posibilidades de éxito, indique el tipo de departamento o la categoría de Ejecutivo a la que conven--dría promover a este funcionario, propóngase dos alternativas, empezando por la que a juicio de ustedes deba dársele preferen CIA.

Categoría de Ejecutivo
ó tipo de departamento

Puesto

PRIMERA ALTERNATIVA _____

SEGUNDA ALTERNATIVA _____

V. INFORMACION ADICIONAL.

1. ¿Cuáles son en el concepto de ustedes, las características posi-
tivas de este funcionario que pueden influir mayormente en su --
avance dentro del Banco?.

2. ¿Cuáles son, a su vez las limitaciones que pueden afectar su de-
senvolvimiento en el Banco? indique si por la naturaleza de las
mismas podría superarlas o son de carácter permanente:

- TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A P E N D I C E 3.1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

-189-

DIA MES AÑO

A P E N D I C E 3.1

PLANES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Oficina solicitante Puesto a cubrir Sexo Horario Sueldo Tabulador

División

Vacante

Nuevo Puesto

Grado educacional

Funciones y responsabilidades esenciales del puesto:

Características personales y aptitudes específicas que se requieren en el candidato:

Tipo de contrato: Permanente: Temporal: Con duración de ___ Días ___

Nombre de la persona que reemplaza
directa o indirectamente:

Motivo:
Por renuncia:

Oficina donde
causa baja: Fecha renuncia ó
traslado:

Día: Mes: Año:

Por traslado:

Sueldo Tabulador

Los datos deberán presentarse con:

Nombre de la persona seleccionada en definitiva para cubrir la vacante o nueva plaza:

Fecha en que se cubre la requisición
Día: Mes: Año:

Elemento externo:

Sueldo tabulador:

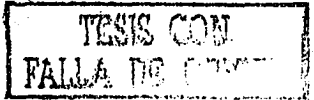
Observaciones:

Elemento interno:

Vo.Bo. Subdirector o
Gerente del Area

Vo.Bo. Director
del Area

A u t o r i z a c i o n



INSTRUCCIONES PARA EL USO DE LA FORMA

"REQUISICIONES DE PERSONAL"

OBJETIVO: Esta forma sirve para que los jefes de las diferentes áreas del Banco soliciten al Departamento de Personal la cobertura de vacantes o nuevas plazas autorizadas de acuerdo a las necesidades de trabajo.

DISTRIBUCION: La forma deberá llenarse en original y copia, las cuales ya formuladas deberán entregarse a la Sección de Selección y Relaciones de Personal donde se registrará la fecha de entrega de la requisición, siempre y cuando ésta venga debidamente requisitada.

FORMULACION: Cuando se requiere cubrir una plaza vacante, el jefe del área, en coordinación con el jefe del departamento o sucursal correspondiente, deberá requisitar al - forma con la información completa.

Una vez formulada la requisición, deberá ser firmada por el Gerente o Subdirector (en el renglón solicitado) e invariablemente por el Director de la misma.

En caso de que la vacante que se presente en una oficina sea por una serie de movimientos a otros puestos deberá marcarse enseguida el nombre de las personas que se desplazaron y 3 que puestos se les envió con el objeto de determinar si esta requisición cubre directa o indirectamente la vacante del puesto solicitado.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

REQUERIMIENTOS:

SEXO _____ EDAD MINIMA _____ MAXIMA _____

GRADO MINIMO DE ESTUDIOS _____

HORARIO	CONTINUO	DE LAS	HS. A LAS	HS.
	DISCONTINUO	DE LAS	HS. A LAS	HS.
		Y DE LAS	HS. A LAS	HS.

¿TENDRA TRATO DIRECTO CON EL PUBLICO? _____

¿SUPERVISARA PERSONAL? _____

¿CUANTAS PERSONAS? _____

OTROS REQUERIMIENTOS: _____

VIAJES _____

FRECUENCIA _____ DURACION _____

IDIOMAS _____

HABLADO	NOCIONES	REGULAR	DOMINIO
HABLADO	NOCIONES	REGULAR	DOMINIO
HABLADO	NOCIONES	REGULAR	DOMINIO

OTRAS HABILIDADES: _____

CAPACIDAD DE SINTESIS Y ANALISIS _____

MANEJO DE PERSONAL _____

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS SOBRE: _____

COMENTARIOS ADICIONALES: _____

NOTIFICACION DE DESIGNACION PARA CUBRIR VACANTE

AL GERENTE O JEFE DE _____ FECHA _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PUESTO:

TITULO: _____

DEPARTAMENTO: _____ DIVISION: _____

LUGAR DE TRABAJO: _____

VACANTE POR:

RENUNCIA:

RESCISION DE CONTRATO:

PROMOCION:

ABANDONO DE EMPLEO:

CAMBIO:

NUEVA CREACION

AUTORIZADO POR _____

DE: _____

Empleado Substituto

Fecha en que se origina la vacante

TIPO DE CONTRATO:

INDEFINIDO

EVENTUAL

DEL _____ AL _____

PERCEPCIONES:

SUELDO ANUAL QUE SE PAGABA AL OCUPANTE ANTERIOR \$ _____

SUELDO ANUAL AUTORIZADO PARA EL NUEVO EMPLEO \$ _____

AUTORIZACIONES:

GERENTE O JEFE

SUBDIRECTOR DE
PERSONAL

DIRECTOR DIVISIONAL

F E C H A

F E C H A

F E C H A

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RESUMEN EVALUACION DEL CANDIDATO

NOMBRE:

EDAD:

SEXO:

ESCOLARIDAD:

PRESENTACION
CANDIDATO A:

PRESENTACION:

DISPONIBILIDAD:

ESTUDIOS:

INTERES POR EL TRABAJO:

CONCLUSION:

DIAGNOSTICO:

**TESIS CON
FALLA DE ORDEN**

SINTESIS EVALUACION DEL CANDIDATO SELECCIONADO

NOMBRE _____ EDAD _____

CONSIDERADO AL PUESTO _____

DEPARTAMENTO _____

C A R A C T E R I S T I C A S

		NF	S	B MB	E
PERSONALIDAD	Cortesía, educación, afectación, — postura, trato.				
PRESENTACION	Arreglo personal, apariencia, armo— nía, limpieza.				
INTELIGENCIA	Razonamiento, comprensión, criterio, sentido común, memoria				
MADUREZ EMOCIONAL	Confianza en sí mismo, juicio, obje— tividad.				
HABILIDAD DE EXPRESION	Fluidez, elocuencia, vocabulario, — claridad en la expresión.				
EXPERIENCIA DE TRABAJO	Desempeño en puestos similares, cono— cimiento de la especialidad				
ESCOLARIDAD	Los estudios en función de los reque— rimientos del puesto.				
ESTABILIDAD OCUPACIONAL	Frecuencia de empleos, causas de se— paración.				
ORIENTACION OCUPACIONAL	Intereses, objetivos, ambiciones, lo gros alcanzados, afinidad.				
ESTADO DE SALUD	Patologías, enfermedades hereditarias				
SITUACION SOCIO ECONOMICA	Nivel social, solvencia, estabilidad y organización familiar.				

COMENTARIOS ADICIONALES _____

ENTREVISTO _____ FECHA _____

ACCION A SEGUIR _____

NF No Favorable

B Bueno

E Excelente

S Satisfactorio

MB Muy Bueno

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

APENDICE 4.1



A P E N D I C E 4.1

PLANES DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO

MODELO DE PLANEACION DE CARRERA*

INTRODUCCION:

La Planeación de Carreras parte de la revisión y actualización de - la imagen que uno tiene de sí mismo que afecta la mayoría de nues-- tras actitudes y conductas.

A partir del análisis y actualización de la propia imagen, este mo delo pretende promover el crecimiento personal, bajo los siguientes principios teóricos:

- 1) El crecimiento personal implica un continuo aprendizaje a par-- tir de la experiencia.
- 2) Para lograr un crecimiento per sonal se propone el hacer un - retrato o diagnóstico personal y establecer metas y objetivos a - corto plazo. Enriquecer y preci sar la imagen de nosotros mismos y experimentar nuevas formas de actuación.
- 3) Entre los factores que facilitan un crecimiento personal y el -- cambio están:
 - Ausencia de prejuicios.
 - Apertura a experiencias nuevas
 - Capacidad para encontrar un -

* Tomado y adaptado de los Modelos de planeación de Carreras de -- Cásares-Siliceo y Schein.

sentido a todas las experiencias.

- Espíritu de investigación y curiosidad.
- Saber tomar riesgos
- Saber manejar el miedo
- Experimentar

- 4) Cada persona tiene su propio camino y método para crecer y desarrollarse.

PRIMERA PARTE: DESCRIPCION DE UNO MISMO

¿DONDE ESTA USTED?

INSTRUCCION: Responda a las siguientes preguntas en una primera toma de postura. Escriba lo primero que le venga en mente.

PREGUNTAS INICIALES:

1. ¿Cuál es mi situación actual en mi vida y en mi trabajo?
2. ¿Qué cambios quiero lograr en mi vida y en mi trabajo?
 - a) Inmediatamente.
 - b) En los próximos 20 meses.
 - c) En los próximos 5 años.
3. ¿Cuándo fue la última vez que hiciste exactamente lo que querías en un día? ¿Qué fue lo que hiciste?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4. ¿Si por arte de magia pudieras cambiar algo en tí mismo qué -- cambiarías?

5. ¿Cuál es tu principal fuerza y tu principal debilidad?

6. ¿Si pudieras escoger cualquier trabajo, cuál sería?

7. ¿Cuál es el talento que no has usado desde hace mucho tiempo?

8. En el caso de no planificar mi carrera, ¿hacia dónde voy? ¿qué me sucedería?

SEGUNDA PARTE: PROYECTANDO EN FUTURO

METAS EN LA VIDA

INSTRUCCION: En un máximo de 15 minutos examine las prioridades que tiene en su vida señalando del uno al trece aquella que sea la más importante:

- | | |
|-------------------|--|
| () AFECTO | Obtener y compartir compañía y afecto. |
| () DEBER | Dedicarme a cumplir mi deber. |
| () SER EXPERTO | Ser una autoridad en mi materia. |
| () INDEPENDENCIA | Libertad de pensamiento y acción. |
| () SER LIDER | Influir en los demás. |

- () PATERNIDAD Procrear una familia sana y feliz.
- () PLACER Gozar la vida, ser feliz, estar contento.
- () PODER Controlar a otros.
- () PRESTIGIO Llegar a ser bien conocido.
- () SEGURIDAD Posición estable y segura.
- () AUTORREALIZACION Cada vez ser más como persona.
- () SERVICIO Contribuir a la satisfacción de otros.
- () RIQUEZA Ganar mucho dinero.

INVENTARIO DE FUERZAS, POTENCIALIDADES, HABILIDADES.

En esta sección enumere todas las habilidades, cualidades, destrezas, etc., que tiene:

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>
1. Físicas.	_____	_____	_____
2. Psicológicas.	_____	_____	_____
3. Memoria.	_____	_____	_____
4. Creatividad.	_____	_____	_____
5. Iniciativa.	_____	_____	_____
6. Autoconfianza.	_____	_____	_____
7. Capacidad de:			
- Vender	_____	_____	_____
- Escuchar	_____	_____	_____
- Dar	_____	_____	_____
- Imaginar	_____	_____	_____
8. Sensibilidad espiritual	_____	_____	_____

PREFERENCIAS E INTERESES PERSONALES:

INSTRUCCION: Repase con detenimiento sus preferencias y de entre las siguientes actividades enumere del 1 al 5 aquellas que más le gusten.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Actividades al aire libre _____
- No estar en un lugar cerrado buena parte del tiempo _____
- Ciencias físicas _____
- Ciencias biológicas _____
- Matemáticas _____
- Hablar con otras personas _____
- Conversar, comunicar tus ideas en público _____
- Trabajo de escritorio por largo tiempo _____
- Dar servicio a personas o comunidades que lo necesitan _____

INVENTARIO DE LIMITACIONES:

Haga una lista de las cosas que hace mal y que por alguna razón tiene que hacerlas:

COSAS QUE ME GUSTARIA APRENDER A HACER, O SEGURAMENTE CAPACITANDO.

Deben ser cosas que hago bien o que puedo realistamente llegar a hacer bien o mejor.

COSAS QUE QUIERO DEJAR DE HACER; YA NO REALIZARLAS, O SUFRIRLAS:

COSAS QUE ME GUSTARIA EMPEZAR A HACER AHORA O EN FUTURO PROXIMO:

Escriba lo primero que le venga en mente. Después de tener un buen número de cosas jerarquice del 1 al 10 las más importantes para -- usted:

COSAS POR EMPEZAR:

JERARQUIA DEL 1 AL 10

1.	_____	_____
2.	_____	_____
3.	_____	_____
4.	_____	_____
5.	_____	_____
6.	_____	_____
7.	_____	_____
8.	_____	_____
9.	_____	_____
10.	_____	_____

TERCERA PARTE: ELABORACION DE METAS Y ESTRATEGIAS.

AUTOANALISIS DE CARRERA.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

INSTRUCCION: En la columna del lado izquierdo proporcione información objetiva y en la columna del lado derecho, las razones de sus decisiones. El propósito principal de esta sección es proporcionar información acerca de sí mismo que le ayude a determinar su carrera.

FACTORES Y EVENTOS EXTEROS

RAZONES Y SENTIMIENTOS INTERNOS

1. ¿Cuál fue su principal área de estudio en la Universidad?

¿Por qué escogió esa área?

2. ¿Estudió algún postgrado o maestría?. ¿En que área?.

¿Por qué lo estudio?

3. ¿Cuál fue su primer empleo al salir de la escuela?.

¿Qué buscaba en ese empleo?.

4. ¿Cuáles han sido sus cambios de empleo o de empresa?.

¿Por qué lo inició o aceptó?
¿Qué buscaba?

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1) Cambio

2) Cambio

3) Cambio

4) Cambio

5) Cambio

5. ¿Cómo describiría su puesto actual a otras personas?

¿Qué ve usted que es?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6. ¿Ve usted algunos puntos de transición en su carrera?

¿Cómo se siente respecto de ellos?

S U E Ñ O S :

INSTRUCCION: Permitase soñar o fantasear durante un tiempo y escriba sus sueños o fantasías. No limite su imaginación. ¿Qué me encantaría que se diera en mi vida profesional? Por ejemplo, educación, capacitación, carrera, ocupación, intereses, habilidades, status, metas de trabajo, etc.

1.

2.

3.

- 4. _____

- 5. _____

OBJETIVOS:

Después de dejarse sentir y analizar estos sueños, seleccione los que puede y quiere profundamente realizar; conviértalos en objetivos que incluyan una acción específica y tiempos de inicio y terminación:

OBJETIVO

DECISIONES O ACCIONES.

- 1. _____

Fecha _____
- 2. _____

Fecha _____
- 3. _____

Fecha _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

SINTESIS DE PLANEACION DE CARRERA:

Quién soy	Quién quiero llegar a ser
Mis fuerzas	Mis límites, miedos y debilidades.
Lo que debo aprender de mi experiencia profesional	Lo que realísticamente puedo hacer por mi carrera.

OBJETIVOS Y ACCIONES CONCRETAS

OBJETIVO

ACCIONES A EMPRENDER

FECHAS

1.

2.

3.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A P E N D I C E 4.2

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

-209-

A P E N D I C E 4.2

PLANES DE CAPACITACION Y DESARROLLO PARA PUESTOS FUTUROS

REEMPLAZO:			
<u>Registro</u>	<u>Apellido Paterno</u>	<u>Materno</u>	<u>Nombre (s)</u>
<u>Puesto Actual</u>	<u>Dependencia</u>		
<u>Puesto Propuesto</u>	<u>Dependencia</u>		
<u>Fecha de Elaboración</u>	<u>DE:</u>	<u>A:</u>	(Período que abarca el desarrollo del Programa)

INSTRUCCIONES:
1. Este programa se elabora con el objeto de definir las actividades que habrán de realizarse con la ayuda de la Institución, para que el reemplazo a un puesto adquiera la formación necesaria para desempeñarlo.
2. Este programa deberá elaborarse conjuntamente entre el Supervisor del Puesto a Reemplazar, el responsable de la coordinación y el control de los Programas de Reemplazo y el Area de Capacitación y Desarrollo.
3. Este Programa deberá elaborarse tomando como base las características que el candidato no tiene y debe reunir, mismas que se determinan al comparar su inventario de Recursos Humanos contra los perfiles y análisis del puesto al que se propone.

Anote las actividades que se realizarán para que el reemplazo pueda mejorar o adquirir aquellas características necesarias para el efectivo desempeño del puesto al que se propone.	Anote los apoyos que se requerirán y en qué consisten.
---	--

ACTIVIDADES A REALIZAR	FECHAS DE: A:	APOYO DE:	CONSISTENTE EN:

NOMBRE, CARGO Y FIRMAS DE: _____

A P E N D I C E 4.2

PLANES DE REEMPLAZO

DEFINICION.- Es el instrumento administrativo en el cual se registra la probable proyección del personal, de acuerdo a sus características y a las necesidades y crecimiento de la Institución.

INSTRUCCIONES- Al requisitar esta forma le rogamos utilizar un criterio objetivo y considerar lo siguiente:

- Para asegurar su confidencialidad, esta forma deberá ser requisitada a mano con letra de molde y a tinta, por la persona responsable de elaborar las Tablas de Reemplazo (ver procedimiento).
- Se elaborará Tabla de Reemplazo por cada Dependencia en la Institución.
- Esta forma se requisitará con base en la información proporcionada por la Gerencia de Línea y el Corporativo de Personal del Area, según corresponda; de los candidatos que reúnen las características que requiere cada puesto, se escogerán dos personas que según su criterio, sean los reemplazos más adecuados para cubrirlos.
- Para contestar los datos en los que se solicita clave le rogamos consultar lo que a continuación se lista:

<u>NIVEL DEL PUESTO</u>	<u>CLAVE</u>	<u>MOVIMIENTO</u>	<u>CLAVE</u>	<u>PLAZO</u>	<u>CLAVE</u>
Director Ejecutivo y Adjunto	01	Cambio		(El candidato está o estará listo)	
Director y Subdirector	02	Promoción		Inmediatamente	01
Subdirector, Gerente Gral.				En un plazo no mayor de un año	02
del Area	03			En un plazo no mayor de dos años	03
Gerente	04				
Subgerente	05				
Funcionario	06				

I. LOCALIZACION

DEPENDENCIA _____

AREA _____

DIVISION _____

DIRECCION _____

LUGAR Y FECHA _____

II. TABLA DE REEMPLAZOS POR PUESTOS Y DEPENDENCIAS.

NIVEL	GRADO	TITULO DEL PUESTO	TITULAR	REEMPLAZO 1	MOVI- MIENTO	PLAZO	REEMPLAZO 2.	MOVI- MIENTO	PLAZO

OBSERVACIONES: (Utilice únicamente en caso de cambios previstos en estructuras de organización por --
reemplazo de titulares).

-211-

OBSERVACIONES: _____

III. APROBACIONES.

NOMBRE, CARGO
Y FIRMA DE: TITULAR DE LA DEPENDENCIA SUPERVISOR DEL TITULAR Vo.Bo. RESPONSABLE DEL CONTROL Y COORDINACION.

TESTES CON
 FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

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

Y

R E C O M E N D A C I O N E S

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

A lo largo de la primera parte de este trabajo de investigación, se ha podido apreciar cuál es la esencia de la Planeación de Carreras, remontándonos a sus antecedentes para conocer su contexto histórico, proponiendo un modelo de desarrollo que permitió resaltar el hecho de que la Planeación de Carreras tiene una doble implicación; el individuo y la organización; analizando su relación con el Desarrollo Organizacional, lo cual nos fue de utilidad para señalar que la Planeación de Carreras forma parte de un sistema de valores, técnicas y procesos encaminados a lograr una mayor efectividad y salud organizacional y finalmente, se expusieron los beneficios que se pueden obtener en su implantación.

Se vió también que la Planeación de Carreras está siendo ya aplicada en México, concretamente en el ámbito bancario, mostrándonos que su implantación ha acarreado consigo resultados favorables, aún cuando la misma reclama de una mayor concentración de esfuerzos.

En el tercer capítulo se describieron todas las fases, objetivos y planes concretos que pueden existir en un Programa de Planeación de Carreras, así como las conexiones que idealmente deben existir entre estos factores.

Habiendo sintetizado brevemente lo que se desarrolló durante la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

primera parte, me ha parecido interesante plantear mis conclusiones partiendo de una pregunta: ¿Si un Programa de Planeación de Carreras funciona adecuadamente, qué repercusiones tendrá?.

Básicamente considero que se conseguirán cambios y beneficios tanto en el individuo como en la organización.

Así pues, partiendo de que con la Planeación de Carreras se aportan las bases para desarrollar una mayor Administración de Recursos Humanos, siendo ésta planeada en relación a las carreras de la organización, se consigue por tanto una mayor atención al Recurso Humano que concede a este mismo el beneficio de una labor más profesional que lo estimula, lo apoya en su crecimiento, aprovecha y le ayuda a calificar en mayor medida, así como a aportar resultados.

Por otro lado, la Planeación de Carreras permite partir de la Planeación Estratégica de la organización que hace posible que se determine con más exactitud cuáles son las necesidades de reclutamiento y selección y/o -a través del Inventario de Recursos Humanos- las posibilidades de crecimiento en los Recursos Humanos ya existentes.

Permite conocer los posibles ascensos en forma más concreta, las necesidades de crecimiento y desarrollo -aunado a los requerimientos de capacitación y desarrollo-, los posibles reemplazos -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de puestos y conociendo al mismo tiempo cuáles son las espectativas económicas que el individuo puede alcanzar.

Todo esto provocará obviamente un clima interno de motivación y logro acompañado de una optimización de recursos al contar la organización con personal más preparado, conocedor y con alicientes.

Este clima generará a su vez puestos nuevos que representen la oportunidad de realizar varias promociones por cada puesto vacante, auspiciando un incremento de oportunidades, de progreso para el personal, paralelamente al de la organización.

Ahora bien, por lo que se refiere a la aportación práctica de este trabajo de investigación se puede observar que el programa descrito surgió como una reacción provocada por la búsqueda de la identificación de los objetivos individuo-organización, que anteriormente se señaló.

Se partió de una realidad que se presenta en un caso concreto, pretendiendo con ello añadirle un cierto grado de objetividad y partir de una estructura dada dentro de una organización.

Se revisaron las funciones de Recursos Humanos existentes para definir cómo y cuáles serían los puntos de integración con la Planeación de Carreras y luego de conocer las necesidades de la Planeación Estratégica, se identificaron los Recursos Humanos nece-

sarios, culminando en la propuesta de un Programa de Planeación de carreras descrito en el 5° Capítulo.

El Programa propuesto partió de una metodología muy sencilla en cual se expusieron inicialmente los objetivos y a continuación las actividades a realizar para la consecución de dichos objetivos. La parte medular de este Programa está comprendida por los apéndices que se incluyeron en el mismo, puesto que es aquí donde se diseñan las diferentes herramientas a utilizar.

Sería importante señalar que el Programa de Planeación de Carreras aquí descrito sigue un criterio de desarrollo de Recursos Humanos y busca un orden que abra oportunidades de progreso y desarrollo de carreras individuales a través del estímulo a conductas de logro y superación y crear un ambiente de productividad y aliento que evite el desperdicio de recursos tanto técnicos como materiales y humanos.

Así, los beneficios más representativos que se lograrán mediante su aplicación serán:

Para el individuo:

- Proporcionarle oportunidades para su crecimiento dentro de la organización.
- Estimularlo para plantear su planeación de carreras, en función al conocimiento de sí mismo.

- Aumentar sus posibilidades de utilizar sus capacidades y potencialidades.

Para la organización:

- Organizar sus actividades de Administración de Recursos Humanos de manera que le permitan planear planes específicos de Recursos Humanos en función al desarrollo de carreras.
- Fomentar el dinamismo de la organización mediante la apertura y flexibilidad a nuevas experiencias.
- Obtener, a través del clima organizacional creado, un mayor -- rendimiento de sus Recursos Humanos y por tanto un mayor crecimiento.

Dado lo anterior, considero que el esfuerzo que este programa implica no es inútil, ya que constituye una herramienta redituable a la organización que ayuda a su progreso mejora su ambiente interno y logra un acercamiento a su responsabilidad social para - con sí misma, sus Recursos Humanos y el País.

R E C O M E N D A C I O N E S

PARA EL AREA INTERNACIONAL DE B.N.M.:

Considerando que la aplicación del Programa rendirá altos benefi
cios a la organización, sugiero que se ponga en marcha, ejercien
do un seguimiento de las actividades descritas y manteniendo un
control por cada una de ellas a fin de detectar los puntos de di
vergencia que pudiesen presentarse, así como de emprender los --
cursos de acción a seguir con la finalidad de enriquecer y per--
feccionar el programa propuesto.

PARA LAS ORGANIZACIONES QUE DESEEN IMPLANTAR UN PROGRAMA DE PLA-
NEACION DE CARRERAS.

La integración real de un programa como el aquí descrito variará
según la organización de que se trate y esta variación es absolu
tamente válida ya que las organizaciones tienen necesidades dife
rentes. Lo importante es considerar estas actividades como una
lista mínima de control de las mismas que en una u otra forma --
deben llevarse a cabo y asegurar que las actividades organizacio
nales e individuales guarden un cierto equilibrio. Conforme las
organizaciones crecen y se enfrentan al dinamismo del medio ambien
te, se vuelve cada vez más importante mantener un equilibrio sa-
ludable y coordinado entre las actividades que satisfacen las ne
cesidades de la organización y las que satisfacen las nece
sidades de los individuos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A N E X O S



CUESTIONARIO SOBRE PLANEACION DE CARRERAS

NOMBRE DEL BANCO _____

PERSONA ENTREVISTADA _____

PUESTO QUE OCUPA _____

FECHA _____

1. ¿Existe la Planeación de Carreras dentro de su Banco?

Si _____ Fecha de Iniciación _____

No _____

2. ¿Cómo concibe la organización la Planeación de Carreras?

3. ¿A qué niveles de la organización se aplica la Planeación de Carreras?

Empleados _____

Ejecutivos _____

Dirección _____

¿Por qué? _____

4. ¿Cómo se maneja la Planeación de Carreras en su Banco?.

Por Areas _____

Corporativamente _____

Otras _____

¿Por qué? _____

5. ¿Cuál es la Metodología que sigue su Banco para llevar a cabo la Planeación de Carreras?.

6. ¿Qué resultados (si es que ya se han podido determinar) se han obtenido en la aplicación de la Planeación de Carreras?.

Excelentes _____

Buenos _____

Pésimos _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿Por qué? _____

7. ¿Qué beneficios se han obtenido en los siguientes campos?

Individuales _____

Por Areas _____

Corporativos _____

Otros _____

¿Por qué? _____

8. ¿Considera su Banco que la Planeación de Carreras es una herramienta eficaz dentro de la Planeación de Recursos Humanos?.

Si _____

No _____

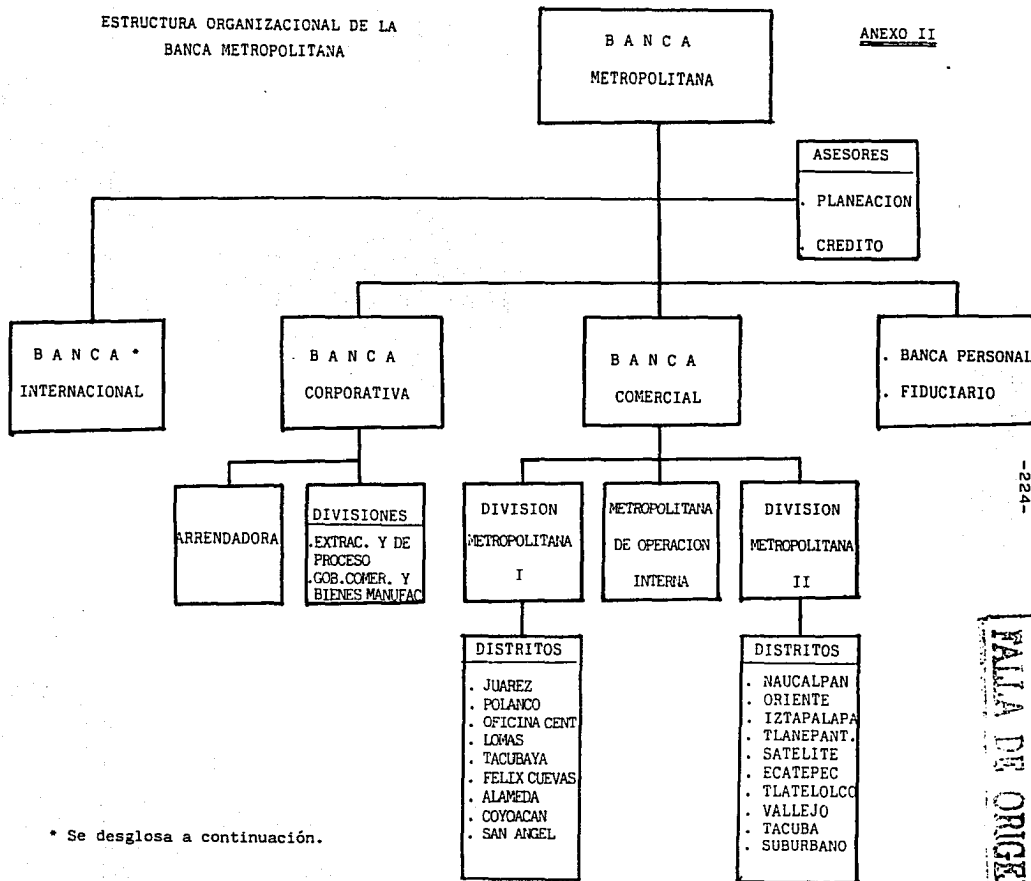
¿Por qué? _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

9. ¿Cómo visualiza su Banco el futuro de la Planeación de Carre-
ras?.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA
BANCA METROPOLITANA

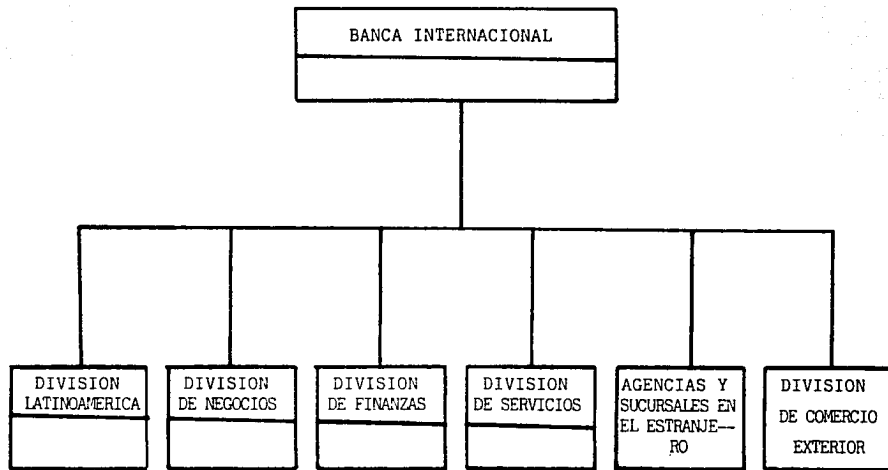
ANEXO II



* Se desglosa a continuación.

TESIS CON
VALIA DE ORIGEN

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
DE LA BANCA INTERNACIONAL



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

I N F O R M A T I C A

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

I N F O R M A T I C A

LIBROS

1. Arias Galicia Fernando
Administración de Recursos Humanos
Editorial Trillas
2. Asociación de Banqueros de México
Manual de Administración de Personal Bancario A.B.M.
3. Cásares Arrangoiz David / Silicio Aguilar Alfonso
Planeación de Vida y Carrera
Editorial Limusa
4. Craig. L. Robert
Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal
Editorial ASTD-DIANA
5. Dessler Gary
Personnel Management, Modern Concepts & Tecniques
Editorial Reston
6. Flórez Arzayus Hernando
EL EPYDE un Proceso de Desarrollo y Evaluación de Ejecutivos
Grupo Editorial Expansión
7. Jacques Elliot
Equitable Payment
Editorial John Wiley and Sons Inc.
8. Mc. Nulty Nancy
Training Managers
The International Editorial

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

9. Mora Carrillo Enrique
Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo de Recursos
Humanos en la Banca.
10. Reyes Ponce Agustín
Administración de Empresas, Teoría y Práctica, 2a. Parte.
Editorial Limusa
11. Schein H. Edgar
Dinámica de la Carrera Empresarial
Editorial Fondo Educativo Interamericano
12. Wortman Jr. S. Max / Sperling Jo Ann
Defining the Managers Job
Editorial Executive. Amacon Books
13. Yoder Dale
Manejo de Personal y Relaciones Industriales
Editorial C.E.C.S.A.

REVISTAS Y PUBLICACIONES

1. Management Review
Human Resources Planning: A four-Phased Approach
Mayo 1981
2. Training and Development Journal
Implementing a Career Development Program
Julio 1981
3. Training and Development Journal
Training Managers in their Role in a Career Development
System
Agosto 1981

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ENTREVISTAS

Con Asesores y Gerentes de Recursos Humanos de los siguientes Bancos:

1. Banca Serfín, S.N.C.
2. Banco Nacional de México, S.N.C.
3. Bancomer, S.N.C.
4. Multibanco Comermex, S.N.C.