



102  
200

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

---

**FACULTAD DE CONTADURIA Y  
ADMINISTRACION**

**"MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA  
DE RECURSOS HUMANOS  
BASADO EN EL INVENTARIO DE PERSONAL"**

*SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA*

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:  
RODOLFO PONCE RAMIREZ

ASESOR DEL SEMINARIO:  
LIC. ALFONSO SUAREZ REBOLLO

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D.F.

ACTUALIZADA

1994

1997





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

# **DEDICATORIA**

**A LA MEMORIA DE MI PADRE †  
A MI MADRE  
A MIS HIJOS**

**A LOURDES MI ESPOSA , QUIEN HA  
COMPARTIDO Y APOYADO CON FE Y VALOR  
MI SUPERACION PERSONAL.**

## **AGRADECIMIENTOS**

**MUY ESPECIALMENTE AL DR CUAUHTEMOC  
ASTORGA FLORES (Q.E.P.D.) POR SU AMISTAD ,  
COMPAÑERISMO Y APOYO A MI DESARROLLO  
PERSONAL Y PROFESIONAL.**

**A SILVIA BERNAL QUIEN ME APOYO SIEMPRE  
CON SUS COMENTARIOS Y PUNTOS DE VISTA.**

**AGRADECIMIENTO ESPECIAL A MI  
ASESOR DE**

**TESIS**

**LIC. ALFONSO SUAREZ REBOLLO**

**QUE GRACIAS A SU APOYO Y MOTIVACION  
HIZO REALIDAD ESTE TRABAJO**

# INDICE

<b>INDICE</b>	<b>3</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>6</b>
<b>MARCO CONTEXTUAL</b>	<b>12</b>
1.1 ENTORNO ECONOMICO	12
1.2 RETOS DE LAS EMPRESAS MEXICANAS	16
1.3 NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL MEXICANA	18
<b>MARCO TEORICO</b>	<b>22</b>
2.1 TEORIAS DE LA ADMINISTRACION	22
2.2 PROCESO DE PLANEACION	26
2.3 PLANEACION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS	30
2.4 PLANEACION DE CARRERA Y VIDA ORGANIZACIONAL	38
2.4.1 Etapas de la Carrera	40
2.4.2 Anclas de Carrera	41
<b>CASO PRACTICO</b>	<b>45</b>
3.1 ORIGEN DE LA PROPUESTA	45
3.2 PROBLEMATICA	46
3.3 UNIVERSO SELECCIONADO	47
3.4 CARACTERISTICAS ORGANIZATIVAS DEL PUESTO SELECCIONADO EN ESTE TRABAJO	47
3.5 METODOLOGIA UTILIZADA	53
3.6 VENTAJAS Y RIESGOS	54
<b>SISTEMA AUTOMATIZADO PARA LA PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>	<b>57</b>
4.1. CONCEPTOS BASICOS	57
4.2. MODULOS QUE INTEGRAN EL SISTEMA	57
4.2.1. MODULO DE INVENTARIO DE PERSONAL	58
4.2.2. MODULO ESTADISTICAS BASICAS	66
4.2.3. MODULO DE ANALISIS HOMBRE/PUESTO	71
4.2.4. MODULO DE REEMPLAZOS	76
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>83</b>
5.1. RESPECTO AL ESTUDIO DEL CASO	83

*5.2. RESPECTO A LA NECESIDAD DE CONTAR CON APOYOS CONFIABLES PARA LA TOMA DE DECISIONES DEL DIRECTIVO.*

84

*5.3. RESPECTO A LOS PROFESIONALES DE LA FUNCION DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS*

85

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

94

## RESUMEN

Este trabajo realizado en una institución bancaria tiene como propósito mostrar los beneficios de contar con un sistema automatizado para el registro, control y seguimiento del personal que ocupa puestos clave de la empresa.

Este sistema también pretende que los responsables del área de Recursos Humanos de las empresas puedan dar respuestas inmediatas y objetivas de candidatos internos a las constantes demandas de los directivos de reemplazar de manera eficaz al personal en puestos clave sin que esto involucre un costo elevado o adicional para la empresa, fortaleciendo de este modo la moral del personal al encontrar que al banco le interesa su propio personal, su crecimiento y desarrollo.

El sistema consta de cuatro módulos. El primero registra la información curricular del personal clave, sus logros y reconocimientos, sus características y habilidades personales, grados académicos, idiomas, así como registrar su situación familiar y posibilidades de ser trasladado a otra plaza.

La clave del sistema es la información capturada en el primer módulo, ya que a partir del módulo dos se estará explotando; por ejemplo este módulo puede proporcionar estadísticas básicas por segmentos de puestos, por áreas geográficas o áreas organizativas en cuanto a niveles de sueldo, escolaridad, edad, estado civil, antigüedad en la empresa o en el puesto, vida activa laboral y otros conceptos.

El tercer módulo puede realizar comparaciones de los ejecutivos de un puesto determinado contra un perfil deseado, conociendo quienes se ajustan y en que medida a dichos requerimientos, ofreciendo retroalimentación a las áreas de selección de personal acerca de la calidad de su función con respecto a los requerimientos de la empresa y ajustar sus procedimientos si es el caso.

El último y cuarto módulo se define como un simulador de reemplazos. Es decir se puede "jugar" en sentido figurado con la base de datos, realizando ejercicios de búsquedas de reemplazos a posiciones clave para acciones de inmediato o para llevar a cabo un ejercicio de planeación y estar preparado para situaciones contingentes, ofreciendo información objetiva que bajo otras circunstancias las decisiones de reemplazos se realizarían con "intuición", en situación de emergencia y casi siempre considerando a un reducido número de ejecutivos.



## INTRODUCCION

Hasta antes de los 80's, los recursos humanos constituían un ejemplo típico de recursos fáciles y abundantes. Era muy común encontrar en las puertas de las fábricas y de las construcciones un contingente enorme de candidatos que esperaban penosa y largamente a que se les atendiera. Hasta aquella época, los recursos humanos disponibles eran más que suficientes para las necesidades de las organizaciones.

En una situación de oferta abundante de personal, las organizaciones podían despreocuparse de hacer inversiones en el área de personal. Como consecuencia, los ejecutivos del área de Recursos Humanos o Jefes de Personal eran solicitados sólo para cuidar de problemas de corta perspectiva temporal y de complejidad elemental relacionados con el simple mantenimiento vegetativo y con el control austero y rígido de los recursos disponibles. El horizonte del área de Recursos Humanos era limitado a decisiones de rutina o a prescripciones de orden legal - laboral. En un país como México, cuya economía era fuertemente agrícola, el bajo nivel tecnológico de las pocas e incipientes industrias existentes requería apenas emplear trabajo manual poco calificado.

Con el rápido surgimiento de la industrialización provocada en algunos centros urbanos, especialmente en el D.F. y algunas ciudades de provincia, paralelo al esfuerzo de obtención de capital y tecnología extranjeros, la situación empresarial sufrió un gran cambio: de repente, el mercado de trabajo se fue sofisticando. El profesional de Recursos Humanos, poco habituado a la nueva coyuntura y sin la preparación suficiente para enfrentar la situación, tuvo que improvisar la forma de proveer a su organización de los recursos humanos necesarios para su operación. Casi al mismo tiempo tuvo que encontrar soluciones para desarrollar los recursos

humanos disponibles y adecuarlos a la tecnología requerida por la operación, así como encontrar las condiciones para retenerlos en su organización. Posteriormente tuvo que estimular y realizar cambios en la organización para adecuarla a la nueva conciencia adquirida mediante la formación y desarrollo de personal, en donde ambos elementos se han retroalimentado entre sí. A medida que se ha ido invirtiendo en la formación y desarrollo de personal, los recursos humanos han adquirido nuevas expectativas que exigen mejores condiciones generales de trabajo y de aplicación de las nuevas habilidades adquiridas.

Hoy día, el panorama de retos que se le presenta al profesional de Recursos Humanos es verdaderamente espléndido. Es ahora solicitado para actuar en términos organizacionales y no simplemente dentro de una visión departamental. Sus estrategias de trabajo tienden a situarse en el nivel global, organizacional, sistémico, y no simplemente en detalles o en planos aislados, circunstanciales, independientes y efímeros, como en antaño.

Fundamentalmente los Directivos Empresariales tienen dos misiones durante su gestión: velar por el *presente* de la organización manteniendo la calidad de los productos y/o servicios que ofrece, elevando la productividad y eficiencia de la empresa y mejorando la rentabilidad accionaria y en sí; la segunda, es prever el *futuro* próximo proveyendo a la organización de las capacidades que garantizan la permanencia competitiva contando con los elementos necesarios para responder adecuadamente a los cambios que le presente el entorno. De esta forma, los empresarios hoy en día ya no pueden darse el lujo de excluir de la planeación estratégica de la organización a la planeación de los Recursos Humanos; hoy resulta vital para la consecución de los objetivos planteados.

A menudo los directivos hacen las siguientes reflexiones:

¿Cuento con el mejor personal del medio?

¿Quiénes son los ejecutivos más exitosos?

El perfil de mi personal ¿garantizará la supervivencia de la empresa?

¿A quién debo retener?

¿A quién no debo retener?

¿A quién debo premiar o incentivar?

¿Qué tiempo de vida laboral legal le queda a mi personal clave?

¿Que políticas de administración de personal debo implantar, cambiar o adecuar?

Durante los 25 años que tengo de colaborar en la función de Recursos Humanos he visto que estos requerimientos de información son generalmente planteados sin encontrar respuesta adecuada, oportuna, práctica o completa. En ocasiones por las mismas demandas de la propia operación del negocio y en la mayoría de los casos por carecer de un sistema de información confiable, práctico y oportuno que permita tomar las decisiones más adecuadas en este terreno.

Los sistemas de información que generalmente llevan la mayoría de las organizaciones se refieren al control y pago de nóminas; sistema que tiene fines de control de pago salarial, pago y control de tiempo extra, gratificaciones diversas, retención y pago de impuestos, etcetera.

En sí, difícilmente se cuenta con sistemas prácticos que apoyen una planeación de Recursos Humanos, razón por la cual las decisiones de sustitución, contratación o promoción se toman reactivamente cuando se presentan. Evidentemente los recursos humanos de las empresas tienen una vida activa laboral finita, durante la cual es

necesario obtener el mayor rendimiento posible en beneficio del individuo y la empresa, ya que ambos son mutuamente dependientes.

Por lo anterior es que surge la inquietud e interés por diseñar, desarrollar, integrar e implantar un Sistema de Información de Recursos Humanos que conjunte toda la información necesaria, que le permita y facilite al Directivo tomar decisiones más efectivas para el mejor aprovechamiento de su personal y en beneficio de su empresa.

Con el presente trabajo pretendo lograr los siguientes objetivos:

- 1) Mostrar la importancia y trascendencia así como los beneficios que para los Directivos tiene el contar con un Sistema de Información de sus Recursos Humanos.
- 2) Facilitar el análisis y la toma de decisiones en los diferentes procesos de la Administración de Recursos Humanos: Selección Interna, Capacitación, Entrenamiento y Desarrollo, Tablas de Reemplazo, Cobertura de puestos actuales y futuros originados por próximas jubilaciones, carga de trabajo, planes de expansión de la empresa, rotación, etc.

Para lograr dichos objetivos se han desarrollado cinco capítulos:

El Capítulo 1 *Marco Contextual* consta de una breve descripción de los cambios recientes que se han vivido en el entorno Nacional desde el punto de vista económico y cómo estos han impactado fuertemente el desarrollo de las empresas mexicanas y a la cultura organizacional.

En el Capítulo 2 *Marco Teórico* se señalan los fundamentos conceptuales de las principales teorías de la Administración que se dirigen hacia el Recurso Humano haciendo énfasis en la importancia del proceso de la Planeación Estratégica de los Recursos Humanos vinculando esta con la Planeación Estratégica del Negocio.

El Capítulo 3 presenta el *Caso Práctico* en el que se origina la propuesta de desarrollar un Sistema Automatizado de Recursos Humanos, mencionando los problemas a los que se pretende dar solución así como el universo que se tomó como muestra y la metodología utilizada para la implantación de dicho Sistema.

En el Capítulo 4 *Sistema Automatizado para la Planeación de Recursos Humanos* se describen cada uno de los cuatro módulos que lo integran: Inventario de Personal, Estadísticas Básicas, Análisis de Calidad y Tablas de Reemplazo, mencionando la utilidad y contenido de cada uno de ellos, así como las políticas que se deben manejar para su mejor efectividad.

Se finaliza con el capítulo 5 de las *Conclusiones* en donde se hace énfasis en los riesgos que tienen las empresas al no contar con Sistemas de Información de su Personal incurriendo en acciones como buscar fuera de la empresa lo que muchas veces se cuenta dentro, además de las consecuencias en la moral del personal.

Rodolfo Ponce Ramírez.

Septiembre de 1997

## **CAPITULO I**

### **MARCO CONTEXTUAL**

**1.1 ENTORNO ECONOMICO**

**1.2 RETOS DE LAS EMPRESAS MEXICANAS**

**1.3 NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL MEXICANA**

## MARCO CONTEXTUAL

### 1.1 ENTORNO ECONOMICO

A partir de los años 40's, las organizaciones mexicanas disfrutaron de los beneficios de la política gubernamental seguida en materia de desarrollo industrial. Dicho lapso logró dar buenos frutos y la planta productiva creció significativamente. Las fuertes restricciones impuestas por el gobierno a la entrada de productos provenientes del extranjero, aunadas a la gran variedad de estímulos otorgados a las empresas, propiciaron que éstas se hicieran de un mercado interno prácticamente cautivo, por lo que en ningún momento se sintió la necesidad de exportar.

Sin embargo, a mediados de la década de los 70's empezaron a soplar fuertes vientos de cambio y en muy poco tiempo se vió de un entorno relativamente estable a uno turbulento que exigió, cada vez con mayor insistencia, el replanteamiento de muchos de los esquemas y de las políticas que habían funcionado bien en las épocas de bonanza.

Dichos cambios son consecuencia de la estrategia emprendida por el gobierno para enfrentar el agotamiento del modelo de desarrollo seguido desde los 40's<sup>1</sup>.

A partir de 1983 se empezó a dar un proceso de apertura en la economía Mexicana debido en parte a la presión del gobierno de Estados Unidos. El crónico déficit comercial norteamericano, consecuencia del control presupuestal, obligó a ese gobierno a presionar a sus vecinos del sur como a otros países a una mayor apertura comercial.

---

<sup>1</sup> Pazos, Luis, *Libre Comercio México - E.U.A. Mitos y Hechos*, Diana, 1993.

Bajo el principio de reciprocidad, revisaron relaciones comerciales con México y amenazaron con cerrar la frontera a productos mexicanos si no llegaban a un acuerdo bilateral o si México no ingresaba al GATT (Acuerdo General de Aranceles y Comercio). Con la oposición de los partidos y sectores de izquierda, en 1986 México ingresó al GATT. En los 3 años siguientes el gobierno mexicano decidió acelerar el proceso de apertura comercial como un medio de combatir la inflación interna.

La estrategia iniciada por la administración de 1983-1989 y profundizada por la de 1989-1994 tiene dos vertientes principales: la macroeconómica, tendiente a conseguir la estabilización como condición necesaria para reiniciar el crecimiento fundamentalmente por la vía de la corrección del desequilibrio de las finanzas públicas; y la microeconómica, cuyo propósito inicial es remover la cantidad de obstáculos burocráticos, monopolios, oligopolios y estancos que se fueron acumulando a lo largo de los años hasta convertirse en un formidable impedimento a la eficiencia y productividad de la economía. Tal remoción es la mejor manera de utilizar adecuadamente los escasos recursos del país. Posteriormente las inversiones públicas y privada se canalizan a obras indispensables de infraestructura física y humana, rezagadas considerablemente convirtiéndose en un obstáculo importante para el desarrollo.

El control de precios presentado por el gobierno mexicano a la opinión pública como un "Pacto Social" ha sido apoyado por una oferta adicional de bienes importados con base en un precio controlado del dólar.

Independientemente de todas las causas que llevaron al gobierno a la apertura de su economía, el hecho es que en pocos años ha desmantelado gran parte de la estructura proteccionista mexicana.



Durante 1993, los objetivos de la política económica fueron:

- 1) Consolidar el proceso de abatimiento de la inflación.
- 2) Propiciar el incremento del empleo a través del crecimiento de la economía.
- 3) Fomentar la competitividad y profundizar en las reformas estructurales que instrumento el gobierno y
- 4) Continuar las labores de mejoramiento social.

En este contexto, el 18 de Noviembre del mismo año, fue aprobado por el consejo de los Estados Unidos el Tratado de Libre Comercio entre México, E. U. y Canadá, entrando en vigor a partir del 1o. de Enero de 1994. Entendido como un acuerdo para facilitar la compra y venta de productos industriales y agrícolas, también regula las transacciones de los servicios como son, entre otros, el transporte terrestre, las telecomunicaciones, los servicios profesionales, así como los bancos y compañías aseguradoras.

El TLC es una continuación y una profundización de la reforma económica en un marco de reciprocidad. En 1982 nuestra economía era totalmente cerrada con las importaciones sujetas a permiso previo y un arancel máximo de 100%.

En la actualidad el país atraviesa por una crisis que afectó la situación de las empresas que hasta principios de Diciembre de 1994 se consideraban con capacidad competitiva en el contexto del Tratado de Libre Comercio. El grave deterioro en la planta productiva redujo al 50% la capacidad competitiva de las empresas mexicanas, las cuales ahora se sienten en franca desventaja para afrontar los retos del Tratado. Por otra parte, se percibe una indefinición, un *in passe*, del presente gobierno ante dicho Tratado.

En un balance, los efectos de los casi dos años y medio de la crisis son: desplome de la producción, caída en las ventas, contracción en la utilización de la capacidad instalada, descenso en los márgenes de utilidad, disminución en la inversión y en el empleo, despido masivo, fuerte moderación salarial y quiebras masivas de micro y pequeñas empresas.

De acuerdo a una investigación realizada por *El Financiero*<sup>2</sup>, sólo en los primeros diez meses del actual gobierno los mercados financieros tuvieron la peor crisis del siglo y la actividad productiva resintió el mayor desplome de los últimos 50 años. Nuestra economía se encuentra en abierta recesión: registró una caída del 5.8% en el primer semestre, inflación anual del 50%, creciente desempleo y una deuda exterior en aumento.

Sin embargo, la misma devaluación del peso favoreció un histórico superávit comercial con Estados Unidos más alto aún que el obtenido por Canadá. Este superávit es el resultado de exportaciones mexicanas a Estados Unidos contra las ventas estadounidenses al mercado mexicano.

Son indudables los logros alcanzados con el programa de emergencia macroeconómico aplicado por el gobierno a raíz de la devaluación de nuestra moneda. El gobierno de Estados Unidos considera que nuestro país recuperará el crecimiento económico en 1997 gracias a la correcta aplicación de sus políticas financieras, reforma estructural y sobre todo el fuerte crecimiento del comercio exterior<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> *El Financiero*. Año XIV. Núm. 3793. Agosto 18, 1995.

<sup>3</sup> *Ibidem*. Año XIV. Núm. 3776. Agosto 1, 1995.

Esto es, la incipiente estabilidad amparada en la recuperación de los mercados cambiarios y de dinero tiene perspectivas de mantenerse en lo que resta del 1997, sin embargo la cartera vencida y la caída en la producción se presentan como importantes obstáculos para recuperar el crecimiento en el corto plazo.

## **1.2 RETOS DE LAS EMPRESAS MEXICANAS**

El Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP) publicó los resultados de su encuesta semestral "Los efectos de la crisis sobre la empresa en el primer semestre de 1995"<sup>4</sup>. De una muestra de 299 empresas industriales, comerciales y de servicios de las ciudades de México, Monterrey, Guadalajara y León, confirma que "la crisis afectó por igual a todos los establecimientos aunque su impacto ha sido particularmente severo en las de menor tamaño, las cuales recortaron 37.2 % su plantilla laboral. Para subsistir, las empresas despidieron a 61.6% de su personal y trabajan 41.4% de su capacidad instalada. Prevén que la recuperación en los volúmenes de ventas, producción y rentabilidad de las empresas no se dará antes de 1997.

Los retos a que se enfrenta la Empresa Mexicana para el Bienio 96-97 son los siguientes:

- Sobrevivir, mantenerse en el mercado a cualquier costo
- Retener al personal mejor preparado
- En lo posible, continuar con el proceso de modernización de la Planta Productiva

---

<sup>4</sup> Ibid. Año XIV, Núm. 3783, Agosto 8, 1995.

- Reconquistar la confianza de los inversionistas

Hacer frente a esta situación no es fácil, requiere en primer lugar de una capacidad de respuesta rápida de las empresas para incrementar sus niveles de productividad, calidad, rentabilidad y competitividad. En pocas palabras, nos encontramos ante la necesidad del **Cambio organizacional**. Las nuevas circunstancias exigen nuevas estrategias; la velocidad de los sucesos requiere de rapidez en la toma de decisiones; la magnitud de los retos demanda creatividad y espíritu innovador. Si todo esto no se da, es muy probable que muchas organizaciones sigan desapareciendo.

El gobierno, los empresarios y los administradores están conscientes de que las organizaciones en general, y especialmente aquellas a las que afecta o afectará la apertura comercial, deben modernizarse. Sin embargo, al hablar de modernización se hace énfasis en los aspectos tecnológicos implicados en ella. Ciertamente éste es un factor esencial para alcanzar la calidad que requieren nuestros productos.

Si una organización tiene que llevar a cabo un fuerte proceso de cambio en alguna de sus variables, deberá contemplar también la introducción de cambios paralelos en otras de ellas. Los subsistemas tecnológicos, financieros, de comercialización administrativo y humano están íntimamente relacionados entre sí y son interdependientes. El reto es hacer que las organizaciones mexicanas sean más productivas, más eficientes y más competitivas, y que sus productos y servicios alcancen altos estándares de calidad. Sin embargo, hay que tomar en consideración que todo esto se logrará en la medida en que cuenten con una estructura idónea, con procesos administrativos adecuados para alcanzar las metas fijadas y con el personal satisfecho, motivado, capacitado y comprometido con lo que se ha dado en llamar una "Cultura de Calidad".

La cuestión fundamental es si la empresa mexicana está dispuesta y preparada para implantar los cambios que le exige el entorno y especialmente aquellos que pueden afectar su sistema básico de valores y creencias, esto es, su cultura organizacional.

### 1.3 NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL MEXICANA

Se puede deducir que existe una cultura organizacional mexicana que se refleja en un "Estilo Administrativo" propio de las empresas de nuestro país.

Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel<sup>5</sup> señala seis rasgos característicos de la cultura organizacional mexicana:

1. Las organizaciones mexicanas tienen por lo general una marcada **rigidez estructural** caracterizada por una fuerte concentración del poder y de la autoridad, por la centralización en la alta dirección de la toma de decisiones y por un exceso de control sobre las actividades del personal.
2. El **liderazgo** es predominantemente autoerótico, por lo que se concede una gran importancia a la jerarquía y a la disciplina.
3. El **trabajo en equipo y la participación del personal**, aún en asuntos que competen directamente a sus funciones y responsabilidades, se dan muy raramente, imperando el individualismo y la búsqueda de méritos personales. Este

---

<sup>5</sup> "El Reto de los Noventa para las Organizaciones Mexicanas." *Management Today*, Junio, 1989.

esquema trae como consecuencia natural que la creatividad de la gente se encuentre inexplorada.

4. La **planeación** está reservada a un selecto grupo de personas. No es sistemática y esta enfocada en la mayoría de los casos al corto plazo. lo que provoca que los programas establecidos muy pocas veces se cumplan como se habían previsto y, por lo tanto, que se den altos niveles de improvisación.
5. La **tecnología administrativa** es muy primitiva, por lo que en muchas empresas existe un considerable rezago en la aplicación de herramientas "Avanzadas" o heterodoxas. Por ejemplo, Intervenciones de Desarrollo Organizacional, Planeación de Recursos Humanos, Planeación de Carrera, Programas de Evaluación Sistemática y Objetiva del Desempeño, Liderazgo Situacional, Calidad de Vida en el Trabajo, etcétera.
6. Todos estos factores, aunados a un **conocimiento insuficiente del mercado**, hacen que la respuesta a las demandas y a las oportunidades del medio ambiente sea lenta, excepto cuando es la cúpula de la organización la que está interesada en que esta respuesta se agilice.

Los rasgos definidos corresponden básicamente al modelo "Burocrático" de organización conocida también como "Mecanicista" derivado de las teorías organizacionales de Taylor, Fayol y Weber.

El problema se presenta con la apertura comercial a los mercados internacionales, ya que lograr los estándares de calidad y competitividad requeridos implica que las

**organizaciones sean más flexibles e innovadoras, y la burocracia es la gran enemiga de la innovación y de la flexibilidad.**

## **CAPITULO 2**

### **MARCO TEORICO**

**2.1 TEORIAS DE LA ADMINISTRACION**

**2.2 PROCESO DE PLANEACION**

**2.3 PLANEACION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS**

**2.4 PLANEACION DE CARRERA Y VIDA ORGANIZACIONAL**



# MARCO TEORICO

## 2.1 TEORIAS DE LA ADMINISTRACION

La Administración ha sido considerada como:

- 1) Una de las *actividades* más antiguas, pues nace con la civilización misma, cuando los hombres empiezan a hacer las cosas juntos, como necesidad de un esfuerzo cooperativo organizado hacia objetivos comunes.
- 2) Una *técnica* debido a la conceptualización como instrumento para alcanzar los objetivos de los organismos sociales a través de una serie de pasos bien definidos.
- 3) Un *arte*, ya que requiere de creatividad y ejercicio del entendimiento, así como ciertas habilidades para la toma de decisiones.
- 4) Una *ciencia* debido a la aplicación de métodos científicos en sus procedimientos.

A pesar de haber surgido hace muchos siglos, fue hasta finales del siglo pasado cuando un ingeniero norteamericano, Frederick W. Taylor (1856-1915) se convierte en el primer hombre que realiza investigaciones aplicando el método científico al desempeño de los trabajadores, mediante el estudio de la Teoría de Tiempos y Movimientos.

Las aportaciones de esta teoría fueron:

1. Análisis de la tarea
2. Diseño de la mejor manera de realizarlo
3. Selección de personal mediante pruebas psicológicas
4. Capacitación de los trabajadores
5. Evaluación del desempeño
6. Pago de incentivos y sueldos de acuerdo a su desempeño

Posteriormente, en 1916, el industrial francés Henry Fayol, a quien se le conoce como Padre de la Teoría Administrativa, encabeza el movimiento de la Ciencia de la Administración e implanta los principios fundamentales de la gerencia general y la estructura organizacional, relacionadas con planeación, organización, ejecución, coordinación y control de las actividades de producción dando con esto una perspectiva general de la Administración. Con este movimiento surge en las grandes empresas un enfoque planeado de la función del personal (quién debía hacer qué y cuándo).

Durante el período comprendido entre finales de los 30's e inicios de los 50's imperó un movimiento llamado de las Relaciones Humanas resultado de los experimentos realizados con varios grupos de trabajadores de una planta eléctrica efectuados por un profesor australiano de la Universidad de Pennsylvania, Elton Mayo. Los resultados de estos experimentos hacían hincapié en la importancia del individuo como recurso de la empresa y hacían énfasis en las relaciones interpersonales, en la comunicación y en el don de mando de los jefes como factores para mejorar la productividad de los

empleados y de la organización. Surge así, producto de este movimiento, la necesidad del Desarrollo Gerencial.

Posteriormente, durante la década de los 50's, un profesor del Instituto Tecnológico de Massachusetts, Douglas Mc Gregor establece claras diferencias entre los enfoques de Taylor y los de Mayo creando así dos teorías:

1. La *Teoría X* considera que: "...el hombre es básicamente flojo e irresponsable y siente un rechazo natural por el trabajo y lo evitará si puede. Trabaja únicamente para satisfacer ante todo sus necesidades fisiológicas y de seguridad a través del beneficio económico. Puede ser motivado mediante amenazas y castigos y se le debe presionar y controlar con objeto de asegurar su buen desempeño."<sup>6</sup>
2. La *Teoría Y* postula que: "...el hombre es básicamente trabajador y responsable, realizará el auto corrección y auto control al realizar su trabajo en el cumplimiento de los objetivos. Esto supone que los individuos tienen potencial para el desarrollo, son responsables y son motivados por la necesidad de estima y auto realización que, si lo logran, satisfecerán tanto los objetivos individuales como los organizacionales."<sup>7</sup>

Durante esta misma época, las investigaciones de Herbert Simon sobre el funcionamiento de las organizaciones, las de Chris Argyris acerca del impacto de la organización sobre el individuo y las de Rensis Likert relativos al clima y eficiencia

---

<sup>6</sup> Kast F. *Administración en las Organizaciones. Un enfoque de Sistemas*. Mc Graw Hill, México. 1982, p. 277.

<sup>7</sup> *Ibidem* p.278.

organizacional, dan origen a una nueva teoría en la Administración: Enfoque de Contingencias: "Las acciones gerenciales dependen de las características situacionales en la obtención de resultados organizacionales".<sup>8</sup>

Bajo este enfoque surge la expresión de Planeación de Personal, teniendo que ver ante todo con "la predicción del personal que entrará a la empresa y con el suministro de personal apropiado desde afuera".<sup>9</sup> Este enfoque hace hincapié en el empleado como individuo y en la necesidad de planear su desarrollo dentro de la organización.

La última teoría que hizo grandes aportaciones a la administración fue el Enfoque de Sistema, creado por Ludwig Von Bertalanffy, biólogo francés que define al Sistema como:

"Un todo unitario organizado compuesto por dos o más partes, componente o subsistemas interdependientes y delimitado por los límites, identificables de su ambiente o suprasistema. La organización es un sistema, el personal, las tareas y la gerencia son interdependientes y a su vez forman subsistemas, el cambio en una de estas partes afecta al resto."<sup>10</sup>

En las últimas dos décadas ha surgido una Huvia de teorías y enfoques administrativos, algunos de ellos de procedencia oriental: Teoría Z, Administración por Objetivos, Desarrollo Organizacional, Búsqueda de la Excelencia, Calidad Total, Competitividad, Productividad, Círculos de Calidad, Justo a Tiempo, Mejora

---

<sup>8</sup> Hampton, David R. *Administración*. Mc Graw Hill, México, 1982, p.551

<sup>9</sup> Alpander, Guvenc, G. *Planeación estratégica aplicada a los Recursos Humanos*. Norma, Colombia, 1982.

<sup>10</sup> Kast, Op. Cit. p. 107.

Continua, Empresa Humana, etc. pero todas estas dan un gran peso a la importancia del desarrollo y bienestar del factor humano por lo que algunos autores mencionan que estamos viviendo la era del bienestar social, que tienen por objetivo mejorar la calidad de vida del trabajador.

## **2.2 PROCESO DE PLANEACION**

La Administración en su aplicación, desde Henry Fayol, se concibe como un proceso que considera básicamente cuatro grandes etapas consecutivas que favorecen la eficacia y eficiencia organizacional.

Las etapas del Proceso Administrativo son:

1. Planeación
2. Organización
3. Dirección
4. Control

La Planeación es la base de toda administración efectiva, que determina en la organización:

<b>Objetivos</b>	qué y por qué se debe hacer
<b>Metas</b>	cómo, cuándo y dónde se debe hacer
<b>Recursos</b>	con qué se va a hacer y quién lo va a hacer
<b>Programación</b>	cuándo se va a hacer
<b>Presupuesto</b>	cuánto nos va a costar

Russell L. Ackoff, profesor de la Universidad de Pennsylvania afirma en su libro *El Concepto de Planeación de Empresas*:

"La planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que usa el hombre sabio; más cuando lo manejan personas que no lo son, a menudo se convierte en un ritual incongruente que proporciona, por un rato, paz a la conciencia pero no el futuro que se busca."<sup>11</sup>

La planeación es algo que se debe realizar antes de efectuar una acción e implica un conjunto de decisiones interdependientes dirigidas hacia la producción de uno o más estados futuros deseados que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto.

Por lo anterior, y debido a la naturaleza del entorno, resulta cada vez más necesario dedicar un mayor tiempo y esfuerzo a este proceso de Planeación, el cual debe considerar las siguientes características:

1. Factible de realizarse
2. Congruencia entre todas las acciones del plan
3. Dinámico para que continuamente se esté evaluando y corrigiendo el rumbo de las acciones
4. Flexible y participativo, ya que todos los involucrados en las acciones deben participar en su elaboración
5. Debe contar con objetivos claros, precisos y concisos

---

<sup>11</sup> Noriega Limusa, México, 1990, p. 13.

6. Las metas deben ser cuantificables
7. Los sistemas de información deben ser efectivos y que permitan la retroalimentación para tomar las decisiones oportunamente que corrijan las desviaciones.

La necesidad de planear es tan obvia que todo mundo la acepta, pero es una actividad tan difícil y compleja que pone en juego al intelecto de los directivos y pocos se atreven a realizarla, ya que para que sea útil se requiere constancia y efectuarla en forma permanente, para ir la mejorando cada vez hasta convertirla en un proceso sistemático y continuo de toma de decisiones.

Un proceso de planeación reduce los niveles de incertidumbre, evita las acciones improvisadas y establece un sistema racional para la toma de decisiones proporcionando las pautas para el control y evaluación de las acciones y los resultados obtenidos.

Munch y García, en su libro *Fundamentos de Administración*<sup>12</sup>, menciona tres tipos de Planeación:

**Estratégica:** Establece los lineamientos generales de la Planeación, sirviendo de base a los demás planes (tácticos y operativos). Es diseñada por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Es a largo plazo y comprende toda la empresa.

---

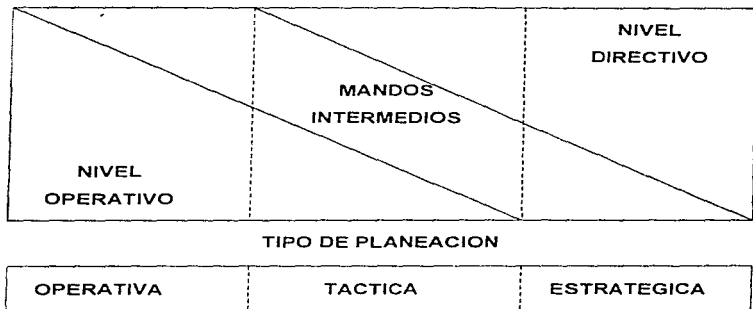
<sup>12</sup> Munch Galindo y García Martínez. *Fundamentos de Administración*. Trillas, México. 1992. p. 70.

**Táctica:** Determina planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es establecida y coordinada por los directivos de nivel medio (Gerentes Funcionales) con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Los planes tácticos por su establecimiento y su ejecución se dan a mediano y corto plazo y abarcan un área de actividad específica.

**Operativa:** Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que deben desarrollar el elemento humano. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.



En el siguiente esquema "Tipos de Planeación y Niveles de Ejecución"<sup>13</sup> se puede observar quien debe realizar los diferentes tipos de Planeación:



### 2.3 PLANEACION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS

Bajo el enfoque de Sistemas, en las grandes organizaciones existen cinco tipos de recursos y cada uno de ellos es administrado por un subsistema específico<sup>14</sup>:

<b>Recursos Materiales</b>	Administración de la Producción
<b>Recursos Financieros</b>	Administración Financiera y Contable
<b>Recursos Mercadotécnicos</b>	Administración Mercadotécnica

<sup>13</sup> *Ibíd.* p. 71.

<sup>14</sup> Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill, México, 1987, p 109.

**Recursos Administrativos**

Administración General

**Recursos Humanos**

Administración de Personal

Alpander menciona que:

“El éxito sostenido de una organización depende de su capacidad para adquirir y aprovechar los recursos que necesita para fabricar y vender sus productos y servicios. La organización puede operar con total eficiencia solamente cuando tienen el personal necesario para convertir los mismos en productos de alta calidad. La empresa que cuenta con el personal idóneo en el lugar apropiado y en el momento oportuno, será una organización competitiva.”<sup>15</sup>

La Planeación de Recursos Humanos trata de cubrir las demandas de la Empresa vs. Los Recursos Humanos disponibles mediante el establecimiento de acciones concretas para lograr los objetivos y metas empresariales predefinidas.

El efectuar un Proceso de Planeación en materia de Recursos Humanos implica dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. **Cuánta gente y con qué características se requiere**
2. **Para qué puestos y cuándo se necesita**
3. **Cómo y dónde se van a conseguir**
4. **Qué se le va a ofrecer**

---

<sup>15</sup> Op. Cit. p.21.

5. **Qué** clase de adiestramiento, capacitación, entrenamiento o desarrollo requiere
6. En **qué cantidad** se le va a proporcionar esta capacitación a fin de:
  - Conocer y desempeñar en forma óptima las funciones que se le asignen,
  - Aumentar sus habilidades actuales y futuras
  - Poder cubrir sus propias necesidades de desarrollo
7. A **quién** se le debe diseñar un Plan de Carrera Organizacional y **en qué** va a consistir
8. **Cuáles** son las prioridades en materia de Recursos Humanos
9. **Dónde** se capacitará al personal
10. **Cuánto** va a costar esta capacitación, y
11. **Cómo** se puede mejorar el ambiente laboral (físico, económico y social), a fin de motivar al personal para que trabaje tan cerca de los límites de su capacidad como sea posible, así como para desarrollar sus capacidades.

En las empresas grandes, normalmente se efectúa la Planeación de Recursos Humanos en forma independiente: El Departamento de Reclutamiento y Selección realiza el suyo, en igual forma el de Capacitación y Desarrollo o el de Relaciones Laborales y con frecuencia estos planes suelen ser incongruentes o contradictorios, ya que no consideran las necesidades de la organización y de sus miembros, así como las condiciones del mercado, la tecnología y la propia oferta y demanda del personal por parte de la línea.

Por lo anterior es de suma importancia considerar estos factores y realizar un Plan Integral de Recursos Humanos acorde a las estrategias de la organización.

Es importante resaltar que para que tenga valor la Planeación de personal esta debe estar considerada bajo un enfoque integral o sistémico con todos y cada uno de los procesos de recursos humanos. Por ejemplo, los planes de capacitación de la empresa deben reflejar sus planes para reclutar y seleccionar nuevos empleados: por consiguiente, los planes de personal deben estar integrados al proceso general de planeación de la organización. Si se piensa en nuevas plantas de producción, reducción del nivel de actividad o nuevos negocios, todo esto tiene implicaciones importantes en la mano de obra que afectarán el proceso de reclutamiento y de capacitación.

¿De qué manera la gerencia cubrirá las vacantes que inevitablemente surgen en la organización?. Se podría esperar a que surgiera primero la vacante para posteriormente cubrirla lo mejor posible, aunado al costo directo e indirecto que significa la búsqueda, adiestramiento y productividad del reemplazo.

La mayoría de los gerentes utilizan este sistema que seguramente es lo suficientemente eficaz en organizaciones pequeñas, no así para organizaciones más grandes, sobre todo si se desea evitar problemas y errores de último minuto, para lo cual es necesario realizar la planeación y proyección de personal.

Los planes de personal se construyen sobre la base de principios y suposiciones básicas sobre el futuro y el propósito es desarrollar dichos principios básicos. G. Dessler<sup>16</sup> indica que son cinco los factores que se deben considerar en la proyección de personal:

---

<sup>16</sup> Dessler, Gary. *Administración de Personal*. Prentice Hall, 1991.

- La rotación proyectada como resultado de renunciaciones o despidos
- La calidad y naturaleza de sus empleados
- Las decisiones para mejorar la calidad de los productos y/o servicios
- Los cambios tecnológicos y administrativos
- Los recursos financieros disponibles

Es importante señalar que la planeación es un puente que une a lo que somos en el presente con lo que queremos ser en el futuro, siempre ajustándose a las condiciones ambientales que prevalezcan.

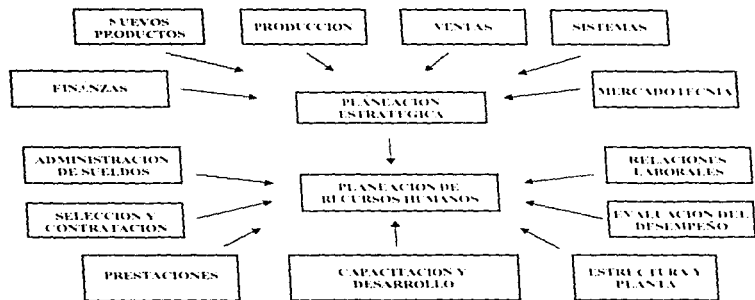
La Planeación fija con precisión "Lo que va a hacerse". Suele definirse como "hacer que ocurran cosas que de otro modo, no habrían ocurrido."

La Planeación de Recursos Humanos se vuelve clave conforme aumenta el ritmo del cambio en el mundo. Por ello requiere de una más cuidadosa planeación para retener y proporcionar retos adecuados al personal clave.

En la siguiente figura: "Integración Vertical y Horizontal en las Acciones del Personal"<sup>17</sup> se puede observar lo importante que es el considerar las demandas de todas las áreas de la empresa para la realización de una adecuada Planeación de Recursos Humanos, así como el que todos los planes de las unidades o departamentos del área de Recursos Humanos sean congruentes en el apoyo que deben otorgar a dichas áreas en las acciones que deben realizar para lograr los objetivos y metas planteadas.

---

<sup>17</sup> Ibidem, p. 27.



La mayoría de las veces, la Planeación Estratégica de Recursos Humanos sólo se queda en la etapa de "ideas", ya que existe una serie de obstáculos que impide realizarlas:

1. Suele ser muy complicada y difícil de entender, pues requiere que se le dedique mucho tiempo y normalmente está llena de formatos y cifras que no son manejadas con agilidad por todos los participantes en este proceso.
2. No participan las áreas o las personas afectadas, lo que aumenta el riesgo de fracaso desde el inicio, ya que al no verse involucradas, difícilmente apoyarán dicho plan.

3. Suele haber conflictos entre los Departamentos de Apoyo (Staff)<sup>18</sup> y los operativos (Línea)<sup>19</sup>.
4. Parece ser muy costosa, ya que cuando no se realizan las acciones definidas, los resultados no se dan y esto la hace cara.
5. Existe gran resistencia al análisis del entorno y los requerimientos de la organización, por lo que a veces suele hacerse una planeación superficial, la cual tampoco provoca buenos resultados.
6. Normalmente hay carencia de información precisa, completa, analizada y concreta que permita efectuar el proceso de planeación.
7. Los directivos suelen darle prioridad a otros procesos como pueden ser los productivos, mercadotécnicos o financieros, dejando la planeación estratégica de recursos humanos sin una prioridad definida.
8. La difusión de esta planeación es otro obstáculo, ya que al comunicarla a los departamentos y/o personal afectado, éstos al no haber participado, no realizan su labor correspondiente, llevando a cabo esfuerzos aislados y sin resultados concretos encaminados al logro de los objetivos organizacionales.

---

<sup>18</sup> Staff.- Grupo de personas especializadas en un área determinada el cual asesora o apoya a la organización a través de procesos intelectuales. Brazo planificador y pensante de la organización.

<sup>19</sup> Línea.- Personal con autoridad directa sobre las actividades de la organización y el cual desempeña funciones básicas operativas.

9. Los constantes cambios que se han vivido en los últimos años también impiden la planeación estratégica, ya que como ésta es a largo plazo, para muchas organizaciones y directivos el futuro es incierto.

Para que un Plan Estratégico de Recursos Humanos se lleve a cabo es imprescindible que sea **factible, sistemático e integral**, por lo que es necesario:

1. La participación de todas las personas o departamentos involucrados
2. Realizar un plan flexible, factible y congruente con las estrategias operativas de la organización.

Elmer Burack en su *libro Planificación y Aplicaciones Creativas de Recursos Humanos* afirma:

“El objetivo de la Planeación integrada y proactiva es asegurar que la organización esté creando continuamente su propio futuro, aquel en donde la organización utiliza de la mejor manera sus recursos, sus capacidades y sus oportunidades de mercado”.<sup>20</sup>

Actualmente en las grandes organizaciones se define a la Planeación de los Recursos Humanos como “la estrategia para adquirir, utilizar, mejorar y conservar los recursos humanos”. Tal definición lleva implícita la necesidad de:

*Evaluar* los recursos laborales actuales

*Proyectar* las necesidades laborales futuras

---

<sup>20</sup> Díaz de Santos. Madrid. 1990. p XVI.



*Asegurar* la disponibilidad de los recursos laborales cuando se necesitan <sup>21</sup>

1. **Evaluar** los recursos laborales existentes: Implica revisar el desempeño de las funciones que el personal realiza, lo que debe permitir, por un lado, detectar sus necesidades de capacitación para efectuar los planes y programas de cursos que cubran estas necesidades específicas, o bien tomar otras decisiones al respecto: promocionarlo, cambiarlo de área, renunciarlo, jubilarlo, etc. y determinar la demanda laboral actual.
2. **Proyectar** las necesidades futuras. Implica por un lado pronosticar la demanda laboral que se tendrá en determinado tiempo y por otro se tiene que proyectar la Formación y Desarrollo del Personal Clave, el que interesa capacitar, ya que este cubrirá esas necesidades futuras.
3. **Asegurar** la disponibilidad de los recursos laborales internos cuando se necesitan. Implica el desarrollo de las Tablas de Reemplazo o los Planes de Sucesión Laboral, que toda empresa debe tener para cubrir las demandas futuras de personal.

## 2.4 PLANEACION DE CARRERA Y VIDA ORGANIZACIONAL

Ya se señaló la importancia que tiene la planeación de los Recursos Humanos de la empresa sobre todo bajo las condiciones de inestabilidad del entorno Económico, Político, Social y Tecnológico, así como la necesidad de aprovechar al máximo las capacidades instaladas en la empresa. Una de dichas capacidades es la de su Recurso

---

<sup>21</sup>Alpander Op. Cit. p 12.

Humano y la forma en cómo van evolucionando dentro de la organización a través del tiempo.

La planeación de Recursos Humanos y el desarrollo de carrera están cada vez más ligados organizacionalmente con los programas de cambio planeado. Las organizaciones deben preocuparse por el problema total del desarrollo de los recursos humanos no sólo por valores humanísticos sino también por proteger la supervivencia de la organización.

La efectiva administración de recursos humanos debe tomar en cuenta los aspectos humanos a largo plazo: cómo se desarrollan y cómo evolucionan las carreras organizacionales con el tiempo. Cómo debe planear la organización, para su propio beneficio el manejo de las cambiantes necesidades de su personal y la cambiante naturaleza del trabajo para el cual necesitará a ese personal.

La cultura a través de su sistema de valores influye en determinar qué se entiende por una buena carrera, un trabajo adecuado, un buen lugar donde trabajar, un nivel adecuado de ambición, en sí lo que constituye el éxito.

El concepto de carrera tiene significado tanto para el individuo que ocupa un puesto como para la organización que trata de establecer una trayectoria razonable de desarrollo a lo largo de la vida laboral del empleado.

Casi siempre después de que se ha evaluado la actuación de un empleado en un tiempo determinado hay que tomar decisiones relacionadas con su carrera. Quizás el empleado debe ser orientado hacia otra carrera, o habrá que tomar una decisión con respecto a la promoción, transferencia o separación. El desempeño eficaz

generalmente se recompensa, quizás con más paga o con una promoción. Sin embargo, el desempeño ineficiente podría sugerir una nueva capacitación o quizás una transferencia a un puesto más adecuado, o por último la separación de la organización.

#### 2.4.1 Etapas de la Carrera

Las carreras de todas las personas pasan por varias etapas, de acuerdo a E. Shein<sup>22</sup> las principales pueden resumirse en cinco:

- 1) **Crecimiento.**- Dura aproximadamente desde el nacimiento hasta los 14 años y es un periodo durante el cual la persona desarrolla un concepto propio al identificarse con familiares, amigos y maestros.
- 2) **Exploración.**- Esta se identifica aproximadamente entre los 15 y 24 años. Es el tiempo en que una persona explora seriamente varias alternativas de ocupación e intenta equiparar estas alternativas con lo que ha aprendido sobre ellas y sobre sus propios intereses y habilidades a partir de la escuela, las actividades recreativas y el trabajo de tiempo parcial. Generalmente durante el inicio de este periodo se realizan algunas elecciones tentativas.
- 3) **Establecimiento.**- Periodo generalmente entre los 24 y 44 años. Y es el núcleo de la vida en el trabajo de la mayoría de las personas. En ocasiones durante este periodo, usualmente al principio, se encuentra una ocupación adecuada ya que

---

<sup>22</sup> Shein, Edgar. *Dinámica de la Carrera Empresarial*. Fondo de Cultura Económica, México, 1982.

el individuo se involucra en actividades que le ayudan a obtener un lugar permanente en ella.

- 4) **Mantenimiento.-** Se ubica entre los 45 y 65 años. Muchas personas siguen la inercia de la sub-etapa de estabilización. Durante este periodo, la persona normalmente se ha creado un lugar en el mundo del trabajo y la mayoría de sus esfuerzos se dirigen a asegurar ese lugar.
  
- 5) **Decadencia.-** En la medida en que se aproxima la edad de retiro con frecuencia surge un periodo de desaceleración durante el cual muchas personas enfrentan la perspectiva de tener que aceptar niveles reducidos de poder y responsabilidad teniendo que aprender a aceptar y desarrollar nuevos "roles" como mentor y confidente para personas más jóvenes. Llega entonces el más o menos inevitable retiro, después del cual la persona enfrenta la perspectiva de encontrar usos alternativos para el tiempo y esfuerzo anteriormente dedicado a su ocupación.

#### 2.4.2 Anclas de Carrera

Edgar Shein<sup>23</sup> afirma que la planeación de carrera es un proceso continuo de descubrimiento en el cual una persona desarrolla lentamente un autoconcepto ocupacional más claro en términos de sus talentos, habilidades, motivos, actitudes, necesidades y valores. Shein señala por otra parte que conforme las personas se conocen más a sí mismas queda claro que se tiene una ancla de carrera dominante,

---

<sup>23</sup> *Ibidem.*

una preocupación o valor al que no se va a renunciar si se tiene que tomar una decisión en el ámbito laboral.

Basado en su estudio con graduados del Instituto Tecnológico de Massachusetts, Shein identificó cinco anclas de carrera:

- 1) **Ancla técnico - funcional.**- Los individuos que tienen una firme ancla de carrera de este tipo parecen tomar decisiones de carrera con base en el contenido técnico-funcional del trabajo, como es ingeniería o análisis financiero. Tienden a evitar decisiones que los lleven hacia áreas de la administración general u otras.
- 2) **Competencia Gerencial como ancla.**- Otras personas mostraron una fuerte motivación para llegar a ser gerentes y su experiencia de carrera les permite creer que cuentan con las habilidades y valores necesarios para alcanzar esas posiciones gerenciales. Una posición Gerencial de alta responsabilidad es la meta final de estas personas.
- 3) **La creatividad como ancla.**- Algunos de los graduados habían llegado a ser empresarios de éxito y para Shein estas personas parecían tener una creciente necesidad de "construir o crear algo que fuera totalmente su producto: un producto o proceso que tuviera su nombre, una compañía propia, o una fortuna personal que reflejara sus logros".
- 4) **La autonomía e independencia.**- Algunos parecían impulsados por la necesidad de trabajar por su cuenta, libres del tipo de dependencia que puede surgir cuando una persona decide trabajar en una gran organización donde las promociones, transferencias y decisiones salariales les hacen depender de otros.

- 5) **La seguridad como ancla.**- Unos cuantos graduados parecían estar más preocupados por la estabilidad a largo plazo de la carrera y por la seguridad en el puesto. Parecían dispuestos a hacer lo que fuera necesario para mantener la seguridad del empleo, un ingreso decoroso y un futuro estable en forma de un buen programa y prestaciones de retiro. Por lo tanto, estaban más dispuestos a dejar que la organización para la que trabajan decidiera cómo serían sus carreras.

## **CAPITULO 3**

### **CASO PRACTICO**

**3.1 ORIGEN DE LA PROPUESTA**

**3.2 PROBLEMATICA**

**3.3 UNIVERSO SELECCIONADO**

**3.4 CARACTERISTICAS ORGANIZATIVAS DEL PUESTO  
SELECCIONADO**

**3.5 METODOLOGIA UTILIZADA**

**3.6 VENTAJAS Y RIESGOS**

## **CASO PRACTICO**

### **3.1 ORIGEN DE LA PROPUESTA**

Durante el tiempo que he trabajado y participado directamente en los diferentes procesos de Recursos Humanos, he observado que el Directivo siempre demanda información suficiente, objetiva y oportuna para tomar las decisiones correctas con el personal acerca de la función o responsabilidad de éste, de sus logros, de su capacidad técnica y humana, de sus habilidades, de su potencial, de su liderazgo, etc. Por lo general, y en el mejor de los casos, se cuenta con los datos aislados de cada área de Personal y casi siempre se requiere trabajar bajo presión para poder ofrecer al Directivo alguna respuesta a sus requerimientos, ofreciendo información que en muchos casos carecen de objetividad y en otros se proporcionan juicios de valor respecto al personal.

Para mí, uno de los Retos como profesional de los procesos de Recursos Humanos en cualquier empresa no es sólo establecerlos y/o hacerlos eficientes, sino ayudar a los Directivos a sentar las bases de una Cultura de Calidad y Mejora Continua en la Empresa que repercute en la preferencia del público hacia los productos y servicios que son ofrecidos por mi Empresa. Lo anterior solamente es alcanzable visualizando y haciendo conciencia de que cualquier opinión, asesoría e información acerca del Personal de la Empresa, y sobre todo del Personal clave en particular, se puede estar influyendo en el presente y futuro de la Carrera y Vida Organizacional de dicho Personal; y en el presente y futuro de la misma Empresa. Por esta razón de tanta trascendencia, considero que se requiere de un sistema automatizado donde se almacene ordenadamente y con oportunidad toda la información relevante respecto a la trayectoria del personal de la Empresa; y tenerla siempre dispuesta para que el



Directivo pueda tomar las decisiones más objetivas posibles. Por supuesto que nunca será suficiente la información que le podamos dar al Directivo para eliminar la subjetividad en la toma de decisiones trascendentes respecto al personal, porque siempre habrá un proceso personal del Directivo y un derecho que la Empresa le ha conferido para la toma de decisiones.

### 3.2 PROBLEMATICA

El Directivo pide respuestas concretas de a quién capacitar y en qué, a quién promocionar y por qué, solicita también identificar al personal clave, qué estrategia se puede hacer para retenerlo, a quién se le puede y debe diseñar un plan de carrera, quiénes son tablas de reemplazo y en qué posiciones, quiénes deberán ser reemplazados inevitablemente por edad, como estar preparado para cualquier contingencia en caso de que algún Ejecutivo clave falleciera.

De hecho son tantas y tan variadas las demandas de información respecto al Recurso Humano de la Empresa que sólo con apoyo de un sistema automatizado puede uno dar respuesta oportuna y profesional.

Por otro lado, las "Políticas de Personal" pueden ya no ser las adecuadas y cómo saberlo si no se cuenta con información estadística y análisis de tendencias para proporcionar las modificaciones que requiere la Administración de Personal y la Empresa en el momento actual.

Estas son las razones que me motivaron a proponer en este trabajo que el establecimiento de un Sistema Automatizado de Inventario del Personal es, no sólo

necesario sino clave en la vida presente y futura del Personal como de la Empresa misma.

### **3.3 UNIVERSO SELECCIONADO**

Para este trabajo se determinó una muestra aleatoria de un puesto clave de una Institución Bancaria: el Gerente de la Sucursal. Este puesto es vital en el funcionamiento de una Sucursal Bancaria y por consecuencia es clave para la Institución el personal que ocupa dicha posición, resultando trascendente conocer las características particulares de estos Ejecutivos.

La muestra consiste en el 30% de Gerentes de Sucursal en el Area Metropolitana, cuyo universo es de 300. Esta muestra representa el 11% del total de Gerentes en el ámbito nacional de la Institución Bancaria del Caso.

### **3.4 CARACTERISTICAS ORGANIZATIVAS DEL PUESTO SELECCIONADO EN ESTE TRABAJO**

A fin de ubicar el rol del puesto seleccionado, se hace una breve descripción de las características principales de las descripciones de puestos de las diferentes figuras organizativas clave en el desarrollo de la carrera bancaria del Gerente de Sucursal, así como de la estructura de organización de la Institución Bancaria estudiada a fin de dimensionar la importancia del puesto en el contexto Bancario.

## **Características generales de la Institución Bancaria estudiada**

- Servicios de cobertura nacional
- Alta infraestructura tecnológica
- Más de 900 sucursales
- Más de 20.000 empleados
- Integrada a un grupo financiero
- Sucursales y agencias en el extranjero

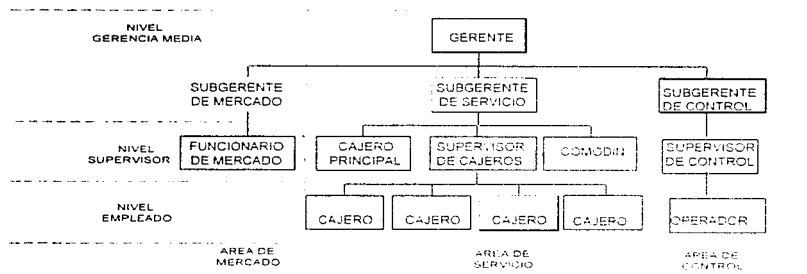
## **Valores Culturales**

- Honradez
- Discreción
- Productividad
- Calidad
- Liderazgo

## **Políticas generales de Recursos Humanos**

- Fomentar el crecimiento y desarrollo del personal
- Retener al personal exitoso y de talento
- Aprovechar al máximo la capacidad del recurso humano

## ESTRUCTURA DE ORGANIZACION DE UNA SUCURSAL TIPO

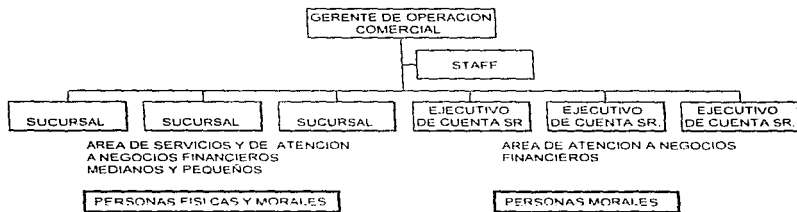


### Observaciones

• **Gerente de sucursal.**- Responsable de la Administración total de la sucursal, de los Recursos Humanos, Financieros, Físicos y Tecnológicos y de la rentabilidad de la oficina. El número de personas asignadas a cada sucursal es aproximadamente de 35 empleados promedio.

La misión principal del gerente es entregar los servicios bancarios al público en general con la mejor calidad, calidez y productividad que esté a su alcance.

## ESTRUCTURA DE ORGANIZACION DE UN DISTRITO O JURISDICCION GEOGRAFICA

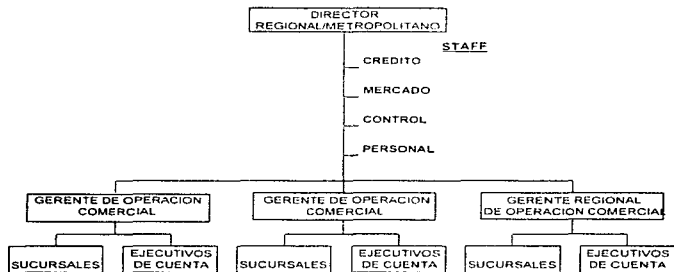


### Observaciones

- **Gerente de Operación Comercial.**- La misión de este puesto radica en la coordinación de un grupo de sucursales que atienden una zona geográfica del área metropolitana, así como de la coordinación de un grupo de Ejecutivos de Cuenta. Finalmente es el responsable de la rentabilidad, tanto de las Sucursales como de los negocios que se atienden a través del Ejecutivo de Cuenta en Crédito y servicios a Empresas. El tramo de Control varía de 10 a 12 sucursales así como de 10 a 15 ejecutivos de cuenta.
- **Ejecutivo de Cuenta.**- Su misión principal es atender a empresas asignadas en la colocación productiva de recursos económicos a través del **Crédito**, así como de la

captación de dinero vía depósitos y servicios que se le prestan en sucursal y que el ejecutivo negocia con el cliente.

### **ESTRUCTURA DE ORGANIZACION PARA EL AREA METROPOLITANA**

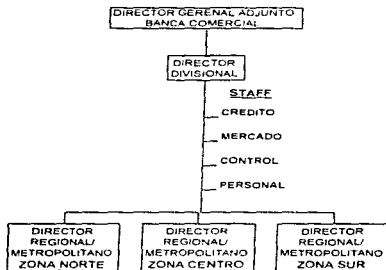


#### **Observaciones**

• **Director Regional Metropolitano.**- Es responsable de la coordinación productiva y rentable de un grupo de gerentes de Operación Comercial, asignados por áreas geográficas Norte, Centro y Sur.

El tramo de control varía de 80 a 100 sucursales y de 1500 a 2000 empleados.

## ESTRUCTURA DE ORGANIZACION PARA EL AREA METROPOLITANA



### Observaciones

- **Director Diviisional Metropolitano**.- Responsable total de la coordinación rentable y productiva de las sucursales, al Area Metropolitana. Coordina aproximadamente 300 sucursales y 5000 empleados.

### 3.5 METODOLOGIA UTILIZADA

Para realizar este trabajo se diseñó un Cuestionario para ser llenado por todos y cada uno de los ejecutivos seleccionados en la muestra, además de llevar a cabo las siguientes acciones:

1. El Cuestionario se envió por correo interno a los ejecutivos de la muestra, de manera personalizada y con instrucciones de llenado, además de informarles los propósitos de dicho requerimiento de información personal y usos de la misma. Por otro lado se les dio una fecha límite para ser enviada de regreso, además de poner a su disposición la *Ayuda Telefónica* en caso de requerirlo. El propósito de esta etapa fue *dar confianza* al ejecutivo para lograr obtener la información.
2. Se entrevistó personalmente en sus oficinas al 50% de la muestra aproximadamente con el fin de complementar la información del Cuestionario ya que a pesar de todos los apoyos ofrecidos, éste no se requirió adecuadamente por falta de interés del ejecutivo y desconfianza en algunos casos. Para el resto de los ejecutivos sólo se confirmó telefónicamente algún dato que parecía confuso.
3. A los Gerentes entrevistados también se les solicitó un poco más de información respecto a su trayectoria laboral, escolar, familiar y disposición para ser movilizado a otra plaza.



4. En los diferentes departamentos de personal se recabó información de éstos ejecutivos respecto a:
  - Evaluaciones de Actuación de los últimos tres años y qué jefe los evaluó
  - Premios o Bonos ganados por buenas actuaciones o resultados
  - Puntos Fuertes y Débiles del Gerente
  - Trayectoria Laboral Interna
  - Trayectoria Salarial
  - Capacitación recibida internamente
5. Se capturó toda la información en un Sistema Automatizado.
6. Aleatoriamente se confirmó, con el 20% de la muestra, la información capturada en el Sistema.

### **3.6 VENTAJAS Y RIESGOS**

Resulta sumamente delicado que la información capturada en el Sistema Automatizado sea fidedigna y manejada por profesionales de Recursos Humanos, ya que el manejo y confidencialidad de esta información es trascendente para el ejecutivo y sólo deberá ser utilizada para los requerimientos del Directivo, quien deberá tomar las decisiones de los ejecutivos analizados.

Al principio esta tarea puede resultar un tanto laboriosa y también un tanto costosa por el tiempo invertido en la búsqueda y captura de esta información, así como en su verificación. Sin embargo, posterior a esta etapa y para garantizar que la información

estará siempre actualizada, se deberá integrar al Sistema Automatizado a todos los departamentos del área de Recursos Humanos para que cualquier evento que afecte la información del ejecutivo sea registrada inmediatamente, ya sean sueldos o bonos ganados, promociones, capacitación recibida, premios, reconocimientos, evaluación de actuación. Así como en cada aniversario del ejecutivo en la empresa se deberá verificar y/o actualizar telefónicamente la información directamente con el ejecutivo. Ya que si alguna información no se encuentra actualizada en el preciso momento de ser requerida por el Directivo, el ejecutivo puede no ser tomado en cuenta y/o el Directivo podrá resentir la falta de credibilidad de la información no sólo la referente a este Sistema sino en general de otras informaciones de la función de Recursos Humanos en la Empresa.

## **CAPITULO 4**

### **SISTEMA AUTOMATIZADO PARA LA PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS**

**4.1 CONCEPTOS BASICOS**

**4.2 MODULOS QUE INTEGRAN EL SISTEMA**

**4.2.1. MODULO DE INVENTARIO DE PERSONAL**

**4.2.2. MODULO ESTADISTICAS BASICAS**

**4.2.3. MODULO DE ANALISIS HOMBRE/PUESTO**

**4.2.4. MODULO DE TABLAS DE REEMPLAZOS**

# **SISTEMA AUTOMATIZADO PARA LA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

## **4.1. CONCEPTOS BASICOS**

El Sistema Automatizado permite llevar acabo algunos ejercicios con la información capturada, ejercicios que resultan básicos para la planeación de los Recursos Humanos. Lo fundamental de este Sistema es la información capturada de los ejecutivos que se deseen estén incorporados en él; y asegurarse de la calidad de la información, pues esto redundará en la calidad de los resultados en los análisis hechos.

Es un Sistema Automatizado de Administración y Planeación de Recursos Humanos que permite calificar y cuantificar a los funcionarios de la Empresa para poder hacer evaluaciones de calidad del personal, individual y segmentadamente de acuerdo a los planes de carrera de la institución y a los movimientos naturales del flujo de los recursos humanos que se dan en ella.

## **4.2. MODULOS QUE INTEGRAN EL SISTEMA**

Dicho Sistema consta de cuatro Módulos que son:

- **INVENTARIO DE PERSONAL** o Base de Datos con la información más relevante de cada ejecutivo
- **ESTADISTICAS BASICAS DEL PERSONAL**
- **ANALISIS DE COMPATIBILIDAD HOMBRE/PUESTO**
- **ELABORACION DE TABLAS DE REEMPLAZO O SUCESION**

Los Módulos están íntimamente relacionados entre sí y es posible responder a una serie de preguntas:

- ¿ Dónde se encuentran los ejecutivos clave de la Empresa?
- ¿ Los ocupantes actuales de un puesto Clave tienen el perfil que se requiere?
- ¿ Quiénes pueden ser reemplazos de aquellos ejecutivos Clave?

Con la posibilidad de respuesta a estas preguntas se estará en mejores condiciones de absorber los cambios de la organización, prever los efectos en los recursos humanos y estar listos para tener a la gente adecuada en el puesto adecuado y en el momento requerido haciendo las cosas que optimicen la capacidad humana instalada en la Empresa.

#### **4.2.1.MODULO DE INVENTARIO DE PERSONAL**

##### **¿Qué es?**

El inventario de personal es una base de datos con toda la información personal y profesional más pertinente de cada uno de los integrantes clave de la Empresa recopilada para fines de identificación y calificación de los recursos humanos.

Los datos sobre la calidad del personal constituyen la esencia del inventario para fines de la Planeación Estratégica.

## ¿Qué contiene?

La información recopilada y capturada para este Módulo es referente a los siguientes conceptos:

### Personales:

- Nombre
- Edad y fecha de nacimiento
- Estado civil
- Datos familiares, nombre y edades del cónyuge y de los hijos
- Escolaridad, estudios realizados, instituciones educativas y fechas de término
- Lugar de nacimiento

### Profesionales:

- Puesto que ocupa
- Numero de registro personal dentro de la Empresa.
- Trayectoria laboral
- Antigüedad en la Empresa
- Puntos fuertes y débiles
- Antigüedad en el puesto actual
- Evaluaciones de actuación
- Trayectoria salarial
- Premios recibidos
- Capacitación recibida internamente

- Movilidad, plazas de la República preferentes
- Vida activa laboral legal
- Foto reciente

### **¿Cómo opera?**

Mediante este Módulo se pueden efectuar las siguientes operaciones:

- Dar de alta, para incluir un expediente nuevo
- Dar de baja, para sacar un expediente
- Modificar, para añadir o cambiar algunos datos al expediente
- Imprimir Curricula, para imprimir el expediente completo
- Reportes-Flexibles, para seleccionar información y hacer reportes parciales
- Salir del Módulo, para regresar al Menú del Sistema.

### **¿En qué se puede utilizar?**

Su función es básicamente de identificación personalizada de los recursos humanos clave de la Institución. Permite consultar datos cualitativos sobre el personal siendo capaz de imprimir la curricula y elaborar reportes parciales tanto por pantalla como por impresora.

Este Módulo puede utilizarse como punto de partida de una planificación del desarrollo del personal a largo plazo, al precisar con exactitud las características y posibilidades que posee el personal de la organización.

Permite también evaluar el potencial desarrollado de la fuerza de trabajo ayudando a identificar las cualidades de los segmentos. Esto facilitará el descubrimiento de desequilibrios como la falta de personal en el futuro ayudando a planificar futuras estrategias por ejemplo, de reclutamiento.

Lo anterior conlleva al diagnóstico y al pronóstico evolutivo de las capacidades instaladas de personal de acuerdo a su sexo, edad, nivel de escolaridad, ubicación dentro de la carrera profesional y compensación salarial para poder apreciar el tipo de personal que se tiene en las etapas de:

- Iniciación
- Formación ascendente inicial
- Maduración profesional
- Consolidación en puestos de mando
- Optimización de su aporte profesional
- Salidas o terminación de su carrera

La administración de la Institución puede utilizar el **Sistema Automatizado** como un medio de motivación, pues les señala a los ejecutivos que el Banco posee un enfoque sistemático respecto a los recursos humanos y que está deseoso de desarrollar en cada persona su potencial máximo al tener controlado el ciclo vital de los cuadros medios y directivos en su doble vertiente de desarrollo humano y profesional.

En particular, cabe señalar algunas posibilidades sobre el uso de los datos:



## **Factores Personales**

La edad actual del empleado y su edad de jubilación prevista, así como las personas que de él dependen, son factores importantes en el inventario. Por ejemplo, el hecho de saber qué porcentaje de gente en sucursal llegará a la edad de jubilación en los próximos tres años puede ser importante en la elaboración de planes estratégicos de selección, capacitación y desarrollo de los reemplazos.

## **Educación**

La educación y área de especialización de los ejecutivos indican la medida en que la empresa o institución puede contar con personal interno para sus actividades proyectadas. Quizá no tenga suficientes ejecutivos con la especialización necesaria y esto impida abastecerse internamente obstaculizando los planes y ocasionando que éstos se cambien o que se tengan que tomar medidas para contratar personas externas a la organización.

## **Expectativas de los ejecutivos**

Si bien es importante contar con el número necesario de empleados, más importante aún es asegurarnos que éstos estén motivados. Por ello, los datos sobre aspiraciones y preferencias laborales constituyen parte del inventario de datos sobre recursos humanos. Si durante el proceso de planeación estratégica se toman en cuenta las aspiraciones de los empleados, sus

objetivos y preferencias, se logra una mayor lealtad para con las metas y misiones de la Institución, incrementando las probabilidades de éxito.

### **Factores Profesionales**

Uno de los primeros pasos en el desarrollo de un inventario consiste en clasificar a los funcionarios y empleados por el tipo de cargos que desempeñan. Esto se hace con la finalidad de conocer los segmentos funcionales de los cuales está constituida la planta de personal y así poder tener una idea del valor de nuestra capacidad de administración, de nuestra fuerza de ventas y de nuestros apoyos logísticos.

### **Evaluación de Desempeño**

Al determinar las necesidades reales en materia de recursos humanos es muy importante tener datos sobre los puntos fuertes y débiles del personal actual, su desempeño reciente y su capacidad de ascenso.

Durante el proceso de planeación estratégica, los responsables de la línea deben conocer la calidad del personal que ocupa las distintas posiciones.

Es importante saber el número de funcionarios aptos para ascensos y conocer sus respectivos datos. La información sobre puntos fuertes y débiles puede afectar el rumbo que el banco escoja para el futuro.

Muchas organizaciones comienzan proyectos sin haber evaluado la calidad y el desempeño de su personal enfrentándose más tarde a problemas cuando las

características de sus ejecutivos y empleados resultan no estar a la altura de las exigencias de su nuevo cargo.

Para el estudio del Caso, se presenta un formato con los datos capturados de un Gerente de Sucursal.

*Datos básicos del ejecutivo.*

ALFONSO MALANCHE MENDOZA			
Código del empleado:	7-0931	Nombre:	ALFONSO MALANCHE MENDOZA
<b>Básicos</b>   Generales   Formación   Resultados   Trayectoria   Características   Desarrollo			
Apellido Paterno:	MALANCHE		
Apellido Materno:	MENDOZA		
Nombre(s):	ALFONSO		
Fecha de nacimiento:	27/11/42	Edad:	54 años
Fecha de ingreso:	9/02/65	Antigüedad:	24 años
Puesto:	GERENTE DE SUCURSAL		Seleccionar Puesto
Adscripción:	ATA OPCIONAL NO. DISTRITO FEDERAL		
Sueldo mensual:	\$8,030		
<input type="button" value="Aceptar"/> <input type="button" value="Cancelar"/>			

*Algunos datos del ejecutivo son manejados confidencialmente por ejemplo el sueldo mensual, como aquí se muestra.*

Formación del ejecutivo

**ALFONSO MALANCHE MENDOZA**

Clave del empleado : [7-0931]      Nombre : [ALFONSO MALANCHE MENDOZA]

Básicos | Generales | **Formación** | Resultados | Trayectoria | Características | Desarrollo

Escolaridad				
Nivel	Especialidad	Estatus	Año	Institución
SUPERIOR	ADMINISTRACIÓN	TERMINADO	1984	
MEDIO SUPERIOR		TERMINADO	1980	
MEDIO		TERMINADO	1977	

Experiencia externa		
Area de experiencia	Ramo de la empresa	Meses
ADMINISTRACION DE CONTABILIDAD	CONTABILIDAD	10
CONTABILIDAD	AUTOMOTRIZ	18

Características de evaluación

**ALFONSO MALANCHE MENDOZA**

Clave del empleado : [7-0931]      Nombre : [ALFONSO MALANCHE MENDOZA]

Básicos | Generales | Formación | Resultados | Trayectoria | **Características** | Desarrollo

Evaluador :  
 Fecha : 23/04/97  
 Comentario :

Características		Valuación
Descripción		
(A) ACTITUD DE SERVICIO		4
(A) ADAPTACIÓN Y FLEXIBILIDAD AL CAMBIO		2
(A) CAPACIDAD ADMINISTRATIVA		1
(H) COMUNICACION		4
(A) CREATIVIDAD		2

Actitud  Habilidad  Interés

## 4.2.2 MODULO ESTADISTICAS BASICAS

### ¿Qué es?

El Módulo estadístico es la interpretación cuantitativa del universo de datos del inventario. Es decir, una cualificación de la información sobre los recursos humanos a través de estadísticas básicas y promedios que permiten detectar tendencias y desviaciones útiles para la planeación y administración estratégica del personal de la Institución.

Con el Módulo estadístico se pueden realizar estudios detallados de los diferentes segmentos de la población (por puestos, por ubicación física, por rango de edades, por sexo, etcétera), sus características salientes (de escolaridad, trayectoria, desempeño, sueldo, etcétera) y compararlos con los perfiles típicos buscados para cada puesto y con el perfil de la organización como un todo.

### ¿Qué contiene?

Este módulo presenta sus resultados a través de tres conceptos analíticos:

- El de estadísticas básicas, que cuantifica los datos que tenemos registrados del personal en el Módulo de Inventario
- El de tablas de promedios, que correlaciona algunas informaciones básicas con lugares y niveles de la estructura
- El de restricción del universo, que obtiene correlaciones por datos seleccionados según la necesidad a investigar.

## ¿Cómo opera?

Mediante este Módulo podemos obtener las estadísticas básicas del personal a través de histogramas, círculos de frecuencias y porcentajes bajo los rubros del Módulo de Inventario.

- Antigüedad en el banco
- Antigüedad en la oficina
- Antigüedad en el puesto
- Antigüedad en el tabulador
- Cursos
- Edad
- Escolaridad
- Número de Dependientes
- Estado civil
- Evaluaciones
- Experiencia/trayectoria laboral
- Vida activa laboral, en el Banco
- Areas de interés
- Lugar, plaza o área geográfica
- Movilidad
- Número de nómina o registro
- Plazas de preferencia
- Alternativas de promoción
- Premios
- Puesto
- Puntos débiles
- Puntos fuertes
- Sueldo

También incluye las instrucciones para establecer y procesar:

- Las condiciones de selección del universo
- El reiniciar los cálculos correspondientes
- El aceptar las instrucciones pedidas
- El salir para volver al resto del menú del Sistema

En la parte de las estadísticas básicas se encuentran las instrucciones para procesar las tablas de promedios de acuerdo al **Índice de Agrupamientos** por:

- Ciudades
- Divisiones
- Direcciones
- Gerencias
- Sucursales
- Puestos

De acuerdo a dichos agrupamientos, se puede solicitar la siguiente información:

- Años en el banco
- Años en la oficina
- Años en el puesto
- Años con el mismo sueldo
- Años con el tabulador
- Complejidad del lugar
- Edad
- Escolaridad
- Evaluaciones
- Sueldo
- Vida activa laboral legal

### **¿En qué se puede utilizar?**

El sistema procesa todas las estadísticas básicas del personal. Ello significa que con esos datos podemos responder a una serie de preguntas referentes al estado actual de nuestra planta de empleados y funcionarios en puestos clave respecto a correlaciones básicas para su administración, como números y porcentajes por segmentos

funcionales; diversos promedios y desviaciones por rubros del inventario y otros análisis posibles del sistema de acuerdo a la imaginación de los usuarios.

Subyace en el Sistema la filosofía de tratar personalmente a todos nuestros recursos humanos y de cuidar su evolución profesional por el hecho de ser personas que trabajan para la institución integrando diferentes grupos de trabajo con diferentes perfiles de características que son posibles de evaluar y manejar cuantitativamente.

De allí que con este módulo se pretenda resaltar los aspectos cuantitativos de nuestra dotación de personal para situar los casos personales en los respectivos contextos de las variables de que se trate (sexo, edad, antigüedad, escolaridad, puesto, etcétera). Ello permitirá actuar con mayor objetividad y propiedad a la hora de las decisiones sobre el flujo de los recursos humanos en la institución: promociones, remuneraciones, evaluaciones y capacitación.



Estadística de antigüedad en el puesto.

Estadística 1

Universo: Toda la empresa

Presión aquí para elegir el dato sobre el que quiere la estadística

- Conocimientos de personal
- Datos adicionales de personal
- Datos organizacionales
- Adscripción
- Antigüedad
- Antigüedad en el puesto(meses)**
- Antigüedad en la adscripción(meses)
- Antigüedad reconocida
- Meses con el sueldo actual

Consulta general

Consulta de la selección actual

Personas en la selección actual

Crear subestadística

Elem: N/D Prom: N/D D Std: N/D

Salir

Se puede elaborar de manera inmediata otros rangos de antigüedad si así se requiere

Estadística 1

Universo: Promoción y venta

Antigüedad			
Lim Inferior	Lim Superior	Frecuencia	%
0	7.39	168	51.38
7.4	10.79	85	25.99
10.8	14.19	66	20.18
14.2	17.58	4	1.22
17.6	999999999.99	4	1.22

Consulta general

Consulta de la selección actual

Personas en la selección actual

Crear subestadística

Elem: 327 Mfn: 4.00 Máx: 21.00 Prom: 8.02 D Std: 3.18

Salir

#### ¿Qué es?

Este módulo es la parte del Sistema que permite analizar información de poblaciones segmentadas de acuerdo a perfiles establecidos, ya sea de ejecutivos de cuenta, gerentes de sucursal o miembros de dirección. Es decir de las familias de puestos que se encuentran capturadas en el sistema.

El llevar a cabo estudios sistemáticos de perfiles de puestos contra los ocupantes actuales, resulta una tarea sencilla al auxiliarse del Módulo de Análisis Hombre/Puesto porque brinda apoyo a todo el proceso desde la definición del perfil hasta la identificación del personal que mejor lo cubre. Resulta sencillo poder alterar el perfil enfatizando una característica sobre otra y observar como se mueven los candidatos que sobresalen del resto, tanto en forma gráfica como en forma de una tabla de posiciones.

En sí, a través de éste Módulo podemos conocer qué tanto el personal se "AJUSTA" al perfil del puesto actual o al que se desea en un futuro inmediato.

#### ¿En qué consiste?

Este módulo se compone de:

- Elección de perfil, perfiles de Gerencia Media y de Altos Ejecutivos del Banco
- Candidatos, los contenidos en el inventario

- Análisis, búsqueda de quienes mejor cubran los requisitos del perfil elegido
- Reportes, listados parciales de los candidatos localizados con sus respectivas características
- Mantenimiento, altas, bajas, modificaciones

De esta forma, el módulo complementa los aspectos cualitativos del inventario con los aspectos cuantitativos, lo cual permite hacer diversos cálculos para la planeación de los Recursos Humanos.

### **¿Cómo opera?**

En los archivos se va a guardar toda la información relativa a los perfiles de la Gerencia Media y de los Altos Ejecutivos.

Para la búsqueda de candidatos el Sistema contempla:

- La forma de establecer el universo
- La forma de elegir el perfil
- La forma de monitorear

Para el análisis, el Sistema permite:

- Editar el perfil
- Editar las ponderaciones

Para los reportes, el Sistema proporciona:

- Tabla estadísticas

### **¿En qué se puede utilizar?**

Se usa para saber quienes llenan o se acercan más a los requisitos de un perfil dado de puesto de Gerencia Media o de Alto Ejecutivo, mide quien llena mejor los puntajes y los compara entre sí otorgando los criterios para escoger los posibles candidatos a un puesto permitiendo identificarlos dentro de una gráfica o cuadrante.

En la planeación estratégica de recursos humanos necesitamos conocer la información requerida a partir de los perfiles organizacionales de los puestos clave, en este caso de Gerencia Media y altos ejecutivos, para luego avocarse a buscar a los mejores candidatos posibles existentes en los archivos de personal y analizar lo que se puede hacer con las opciones disponibles y así tomar las decisiones pertinentes: de negociación de cambios, diseño de entrenamientos, cambios de puesto, de remuneración y de plaza, etcétera.

Lo anterior debe entenderse como que no basta con tener a la gente en la planta de personal de la Empresa, sino que hay que procurar adecuarlos lo mejor posible a las exigencias de los puestos para aumentar sus probabilidades de éxito y a la vez prever más las posibles reservas de candidatos a puestos afines a corto y a mediano plazo.

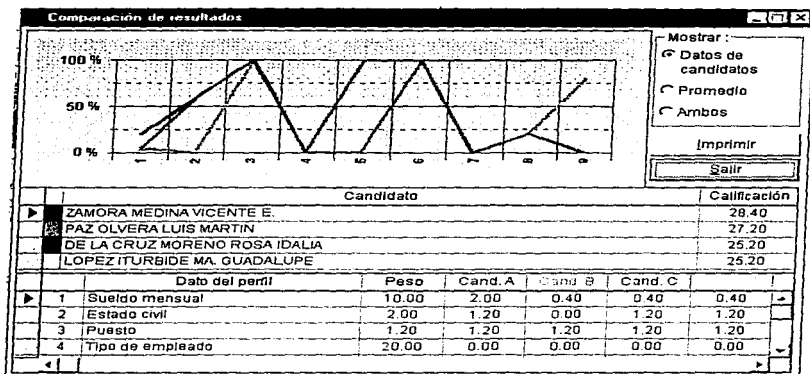
Ello permite hacer manejos más finos de los resultados obtenidos de las políticas de selección para contrataciones nuevas o para entrenamientos internos, así como de las políticas de evaluación de actuación y de las consiguientes repercusiones en el diseño de carreras bancarias y en las adecuaciones de personas a niveles de complejidad de las plazas, entre otros casos.

En efecto, la principal consideración de administración de recursos humanos que se debe hacer va más allá de visualizar al personal como renglón de costo para conceptualizarlo como un activo altamente redituable que se tiene para atraerlo, conservarlo y desarrollarlo con las políticas institucionales en materia de personal.

Para el estudio del Caso se obtuvo un ejercicio comparativo entre el perfil ideal del puesto por el Directivo comparando a los actuales Gerentes para observar el grado de ajuste al perfil solicitado.

Perfil : GERENTE DE SUCURSAL			
Universo para análisis			
☑ Universo del perfil (Puesto, familias y/o niveles que tienen asociado el perfil)			
Resultado de análisis de perfil			
Perfil : GERENTE DE SUCURSAL			
Universo : Universo del perfil			
Máx :	28.40	Mín :	6.00
Promedio :	18.08	Personas :	55
Resultados			Comparar
Empleado	Evaluación	PL	Expediente
ZAMORA RAMIREZ ROSA	28.40		
PAZ OLVERA LUIS MARTIN	27.20		
DE LA CRUZ MORENO ROSA IDALIA	25.20		
LOPEZ ITURBIDE MA. GUADALUPE	25.20		
MENENDEZ CREAMER CLAUDIA LORENA	25.20		
MORALES DEL PORTILLO M. MARIO	23.20		
ALMENDARES GOMEZ BEATRIZ	22.00		
ISLAS MORALES RICARDO	22.00		
LEAL SUAREZ NORA DEL CARMEN	22.00		
LINCE VARELA LUIS	22.00		
LOPEZ HULL MA. EMILIA	22.00		

Cuadro comparativo de los Gerentes con el mayor grado de ajuste al perfil del puesto.



Contiene nueve conceptos que se están evaluando en este caso, teniendo la capacidad de incrementarlos para un análisis más detallado.

##### ¿Qué es?

El Módulo de Reemplazos es la parte del Sistema que permite el análisis individuo por individuo para lograr un reemplazo, es decir, la selección de candidatos internos.

Para las organizaciones medianamente complejas resulta muy difícil poder mantener actualizadas sus tablas de reemplazo. Sin embargo, haciendo uso de la facilidad que proporciona este módulo, las tablas se pueden generar conforme se necesitan y de manera tal que se cubran todos los puestos críticos de la organización.

##### ¿En qué consiste?

Este módulo consta de dos marcos de referencia.

- Del perfil del puesto que puede ser reemplazado
- Así como de las características de los candidatos que cubren parcial o totalmente los requerimientos del puesto de reemplazo.

##### ¿Cómo opera?

Las opciones que se pueden manejar son las siguientes:

- Perfil del puesto
- Candidatos, puesto, lugar donde se encuentra.

**Puede observarse como opera la siguiente secuencia:**

- Partir del nombre del sujeto, número de nómina o nombre del puesto
- Definir el perfil asignándole los puntajes previstos o requeridos, si es necesario
- Localizar a candidatos de puestos inferiores, de igual jerarquía del reemplazado o de áreas específicas
- Calificar a los candidatos y graficarlos de mayor a menor puntaje
- Consultar la información de su expediente
- Establecer la cadena de reemplazo

#### **¿En qué se puede utilizar?**

Se utiliza para saber quienes se acercan más al perfil de un candidato a ser reemplazado. Ello significa que con la base de datos se puede buscar candidatos dentro del personal a partir de los perfiles requeridos por la vacante que se quiere cubrir y hacer los rastreos necesarios según las edades buscadas, la antigüedad y experiencia necesaria y los puntos fuertes demandados. De esta forma se aproveche al máximo al recurso humano con que se cuenta antes de salir a buscarlo fuera del banco, con la consiguiente optimización de las oportunidades para el personal formado y arraigado en él.

Este módulo nos da la posibilidad de adelantarse a los acontecimientos y prever los momentos de salida o cambio de algunas personas y su reemplazo correspondiente. Es decir, poder hacer una verdadera planeación de recursos humanos que vaya accionando positivamente a los cambios de la organización y a las demandas del



entorno estructurando con un mayor control los programas de selección y de capacitación de los elementos requeridos.

Así, se trata aquí de sacar cabal provecho del factor humano del banco y de desarrollar las posibilidades ilimitadas que tienen la mayoría de los hombres y mujeres que laboran en el banco, cuestionándose ante cada integrante de la Institución lo siguiente:

- ¿Qué es lo que puede aportar con lo que sabe hacer?
- ¿Qué es lo que podría llegar a producir si lo desarrollamos?
- ¿Qué es lo que quiere hacer realmente con su potencial actual?
- ¿Qué nuevas inversiones en él aumentarán su poder multiplicador de creación y evolución?
- ¿Cuánto cuesta perderlo y cuanto se deja de ganar con él si se le deja ir a otra parte?
- ¿Qué es más rentable: formar nuestra propia gente internamente o comprarla ya hecha en otra parte?

No se busca tanto "materializar" los enfoques de relaciones laborales en el personal al verlos bajo ecuaciones de pesos y centavos en índices de costo/beneficio, sino de rescatar el valor intrínseco de la persona humana, de resaltar la trascendencia del trabajo como expresión de la persona para intentar darles otras formas de ponderación distintas de las seguidas a la fecha.

Así nos resultará muy adecuado conocer qué tan joven e inexperta es la organización; o qué tan madura o qué tan obsoleta y de salida pudiera estar en algunos niveles, regiones y funciones para prever con oportunidad los movimientos de relevo

generacional y los procesos de cambio y promoción por las diferentes laderas de la carrera profesional dentro del banco.

De hecho, ya se viene haciendo en gran medida, pero ahora resulta menos opcional dejar de hacerlo con rigor, pues los cambios del entorno vienen y están sucediendo a gran velocidad. Por ello, necesitamos hacer un esfuerzo adicional de planeación ante los posibles escenarios de crecimiento del banco con todas sus prioridades e implicaciones, cambios y reajustes dentro del personal durante la década de los 90's.

Se debe, por ejemplo, tener muy claro las consecuencias de las salidas de directivos, gerentes y funcionarios por razones de jubilación o fin del ciclo profesional para preparar a sus relevos más próximos desde ahora. Se debe reforzar nuestro nivel de Gerencia Media para asegurar la calidad de su rendimiento en el resto de su trayectoria; Debe asegurarse también la formación inicial de los recién ingresados para que conozcan a la Institución por todo lo que ella es y pueda significar en sus vidas y no sólo por el factor dinero. Por último, se deben reconocer y ampliar las fuentes de reclutamiento en escuelas y universidades.

Para el estudio del Caso se definió un perfil de puesto del siguiente nivel ascendente (Gerente Divisional) para poder realizar un ejercicio de Tablas de Reemplazo o Sucesión y obtener una lista de candidatos posibles.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Plaza objetivo: GERENTE DIVISIONAL (GCIA.DIVISIONAL NORTE)  
 Puesto: GERENTE DIVISIONAL  
 Adscripción: GCIA.DIVISIONAL NORTE  
 Perfil de búsqueda: GERENTES DE SUCURSAL  
 Universo de búsqueda: Casados

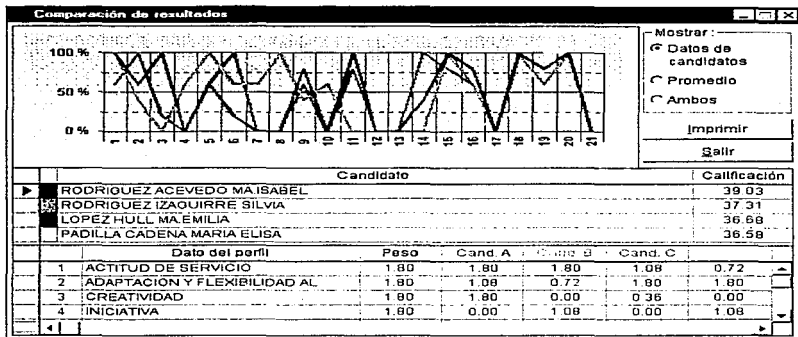
**Resultados GERENTE DIVISIONAL [GCIA.DIVISIONAL NORTE]**

Perfil: GERENTES DE SUCURSAL  
 Universo: Casados  
 Máx: 39.03 Min: 9.66 Promedio: 26.62 Personas: 421

Resultados			Comparar
Empleado	Evaluación	Pt	Expediente
▶ RODRIGUEZ ACEVEDO MA ISABEL	39.03	▲	Marcar para reemplazos
RODRIGUEZ IZAGUIRRE SILVIA	37.31		Marcar como talento
LOPEZ HULL MA.EMILIA	36.68		
PADILLA CADENA MARIA ELISA	36.58		
RECILLAS CARDENAS GLORIA.	36.33		
GUERRERO CHIWO LUIS	35.35		
ARANDA LEE MA. GUILLERMINA	35.12		
ARROYO AMADOR JOSE LUIS	35.01		
CARDENAS MARTINEZ MARIA	34.47		
UGALDE GARCIA BULMARO	34.36		
GARCIA LORELO MA. NORMA	34.26		

Aceptar Cancelar

Una vez que se obtuvieron los posibles sucesores o reemplazos se seleccionan por un lado a los mejor calificados y por otro aquellos que se han destacado en su labor, aunque no aparezcan con la mejor calificación. Recordemos que esto es un ejercicio para encontrar al reemplazo adecuado.



Por otro lado se puede conocer aquellas acciones que fueron recomendadas en su última evaluación de desempeño y que deberán cubrir para ser elegible

Acciones de desarrollo

Ver acciones de desarrollo hasta:

Acciones de desarrollo			Ordenar por:
Acción	Fecha	Persona	<input checked="" type="checkbox"/> Vencimiento
▶ Tomar curso	05/1997	GUARNEROS	<input type="checkbox"/> Descripción
Programa de capacitación en sistemas	06/1997	CAMPAS OBESO	<input type="checkbox"/> Persona
Capacitación en integración de equipos de	06/1997	PAZ OLVERA LUIS	
Capacitación en Sistemas	08/1997	ACOSTA CORRALES	
Cambiar de puesto	08/1997	ACOSTA CORRALES	

Imprimir

Para las acciones en color rojo su fecha de terminación ha pasado.  
Las acciones en color verde han sido concluidas.

Salir

## **CAPITULO 5**

### **CONCLUSIONES**

**5.1 RESPECTO AL ESTUDIO DEL CASO.**

**5.2 RESPECTO A LA NECESIDAD DE CONTAR CON APOYOS  
CONFIABLES EN LA TOMA DE DECISIONES DE PERSONAL..**

**5.3 RESPECTO A LOS PROFESIONALES DE LA FUNCION DE  
RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS.**

## CONCLUSIONES

### 5.1. RESPECTO AL ESTUDIO DEL CASO

Sería muy ambicioso el querer incorporar en un Sistema Automatizado a todo el personal de una Empresa Mediana o Grande, o diseñar interfaces entre los diversos Sistemas de la Compañía para que la Información siempre se encuentre actualizada. Sin embargo, dentro de mi experiencia en el manejo de este tipo de información, considero que al Directivo le interesa la información de aquel personal que ocupa puestos **clave**. Sin que esto quiera decir que los demás no lo sean, éste no es el enfoque, sino que debido en principio a la gran rotación que se tiene por lo general en los niveles de cajeros, secretarías, operadores, asistentes, etc. resultaría inútil tratar de darles seguimiento a las tan efímeras carreras de éstos niveles, además del "gasto" que significaría este esfuerzo.

Para estos niveles es recomendable contar con estadísticas básicas que permitan observar la evolución y tendencias generales del personal como son edad por puesto o nivel, educación, segmentación de sexo por puesto, etc. contar con el perfil del personal en general. Solo en caso de que sobresalga algún empleado es recomendable darle seguimiento a su trayectoria para apoyarlo en su carrera y maduración hasta incorporarlo en un **puesto clave**.

Lo importante es conocer todo lo referente al personal que ocupa **puestos clave** en la Empresa y dentro de éstos también tener bien identificados a aquellos que por sus características personales resulta **vital** no sólo su presencia sino su permanencia dentro de la organización dando como resultado que además de puestos clave también haya **gente clave** en la Empresa. Este personal es quien, por lo general, ocupa puestos de mayor complejidad que sus homólogos y que la ausencia de ellos en la Organización podría causar pérdida de clientes, de participación en el mercado, de penetración, de liderazgo, etc. y por consecuencia de rentabilidad.

Para este personal, además de estar incorporados al plan general de incentivos, se debe tener un **plan especial de retención**, a corto y mediano plazos.

## **5.2. RESPECTO A LA NECESIDAD DE CONTAR CON APOYOS CONFIABLES PARA LA TOMA DE DECISIONES DEL DIRECTIVO.**

Definitivamente, el **recurso humano** de la Organización es uno de los recursos más dinámicos del cual hay que conocer su comportamiento y ajustar las Políticas y Estrategias referentes a este recurso ante el cambiante mundo en que se desenvuelve la Empresa.

Indudablemente siempre ha existido la **competencia** entre las empresas de un mismo ramo o actividad. Sin embargo, hoy el **mercado de trabajo** se ha vuelto más difícil. En otro sentido algunas empresas hoy consideran que es mejor estrategia **comprar** ejecutivos con experiencia que **hacerlos en casa**, debido a que hoy tenemos que resolver los problemas de supervivencia y difícilmente podríamos esperarnos para **mañana**.

En el medio se reconoce a la empresa o empresas que se preocupan por desarrollar a su personal y por procurarle elementos de desarrollo, crecimiento personal y profesional. Este aspecto lo podrían tener la mayoría de las empresas del medio si también le dieran mayor importancia al personal que **hoy** tienen y al cual quieren tener **mañana**.

En especial hoy resultan trascendentes estas reflexiones donde el crecimiento de Instituciones Bancarias tanto Nacionales como Internacionales han generado un clima de alta competencia requiriendo a Ejecutivos de vasta experiencia principalmente por

la urgencia de contar con ejecutivos calificados para el **reto de echar a andar** la nueva Organización.

La anterior situación se vuelve una situación fácil para los **Head Hunters** o "Buscadores de Talentos", así como una señal de **alerta** para el empresario mexicano que debe estar preparado para cualquier contingencia y contar con Tablas de Reemplazo que evite afectar a la eficiencia de Organización. Y lo más importante, con la **Filosofía Institucional** de darle señales al resto del personal, que la Institución no sólo se preocupa sino que también se ocupa del **activo más importante**: teniendo por consecuencia el incremento en la **moral del personal**.

### **5.3. RESPECTO A LOS PROFESIONALES DE LA FUNCION DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS**

Se ha comentado en los primeros capítulos de este trabajo que la función de Recursos Humanos y de su Planeación debe formar parte de la **Planeación Estratégica de la Empresa**. Pues bien, la forma en como puede incorporarse a este nivel es demostrando con **hechos su valor agregado**. Es decir, esta función debe **sumarse al Negocio**.

Una reflexión es el cambiar de **Paradigma**. Esto es, en los años 70's, las opiniones que se tenían de la Administración de Personal, es que se enfocaba a un **plan reactivo**: se pierde el tiempo, es un controlador, es burocrática, es un mal necesario, controla la nómina, es un centro de gastos, entre otras.

A partir de los 90's, la Administración del Recurso Humano se enfoca de afuera hacia adentro: es **proactiva**, ahorra tiempo, es innovadora, generador de valores Institucionales, es agente de cambio.



## **Un punto de partida**

Un primer paso para el cambio de **Paradigma** es ubicar muy bien el "**rol**" o "**papel**" que debe tener la Función de Recursos Humanos en la Empresa definiendo el propósito de su presencia en la organización, por ejemplo: apoyar al logro de los resultados, apoyar la permanencia competitiva de la Empresa en el Mercado. En suma, el propósito de Recursos Humanos es **ayudar a la Empresa en su Función, Productividad, Calidad, Eficiencia y Resultados.**

## **Hablar el mismo Idioma**

Los Directivos hablan el lenguaje de los negocios, es decir, se comunican a través de un lenguaje financiero, de porcentajes, de costo/beneficio, de participación en el Mercado, de posicionamiento, etc.

Los resultados o negociaciones de cualquier Plan de Acción de Recursos Humanos debe plantearse en el lenguaje de **negocios** para poder comunicarse con los Directivos. Olvidemos los conceptos muy rebuscados, planteamientos muy intelectuales y sobre todo, informes poco entendibles.

## **Como hacer la conexión**

Los mejores en cualquier negocio piensan en la "**satisfacción total del cliente**". Tenemos que compartir la misma visión del **negocio**. Por ejemplo, los Requerimientos:

- Aumentar la participación en el Mercado 2%
- Incrementar la productividad 10%
- Aumentar el ROI 3%

## **Objetivos de Operación**

- Llenar el 98% de los pedidos
- Enviar el 100% de los pedidos en 24 horas
- Reducir errores en los pedidos
- Aumentar las ventas el 5%
- Mejorar el margen financiero en 6%

## **Respuestas:**

- Instalar el programa Alfa el 8 de Mayo
- Realizar la capacitación en Marketing el 2 de Febrero
- Instalar el nuevo plan de ventas el 20 de Enero
- Realizar 2 encuestas sobre satisfacción del cliente la primera en Mayo y la segunda en Agosto

## **Reflexiones y recomendaciones a los directivos de recursos humanos en las organizaciones**

### **Estructura de organización**

La estructura proporciona un punto de referencia para la toma de decisiones. ¿Qué tan grande o qué tan chica debe ser? Esta debe ser diseñada en función al tamaño de la empresa y al análisis de costo beneficio de la misma y tomando en cuenta que no es un **Ente de poder sino de servicio**.

### **Visión ¿Quiénes somos?**

Constituye una definición de la **auto-imagen de la función**, por lo cual, en este punto debe ser un análisis claro y coherente.

Punto clave **Actividad vs. resultados**

### **Posición ¿Por qué estamos aquí?**

Es una declaración de como quiere ser visto Recursos Humanos por sus clientes. Debe establecer su papel y sincronizarse con el cliente.

Punto clave **Como nos vemos nosotros mismos**

### **Investigación de mercados ¿Hacia donde debemos enfocarnos?**

Determinar quienes son los **clientes clave** y hacia donde debe enfocar Recursos Humanos sus esfuerzos, entender la necesidades del cliente y sus expectativas.

Punto clave **Nuestros servicios vs. los objetivos del cliente**

**"Lo que nuestro negocio es no lo determina el productor, sino el cliente... por la necesidad que el cliente satisface cuando compra el producto o servicio"**

**Peter F. Drucker.**

## Capacidades ¿Qué podemos hacer?

El análisis de Fuerzas internas y externas evalúan la capacidad para servir al mercado. La evaluación de las fuerzas estratégicas se divide en cuatro:

- **Fortaleza:** Capacidad o recurso para lograr objetivos
- **Limitaciones, Debilidades:** Defectos o fallas que impiden se cumpla con los objetivos
- **Oportunidad:** Condición o situación positiva, necesidad no descubierta o servicio que se pueda proporcionar eficazmente
- **Amenaza:** Condición o situación desfavorable que puede ser una barrera, un problema o daño potencial para el ambiente o personal

Punto clave: <b>Qué podemos hacer</b>
---------------------------------------

## Puntos de éxito ¿Qué es absolutamente necesario?

Son un alto en el camino para preguntarnos ¿qué tenemos que hacer para tener éxito? Es útil examinar periódicamente la operación para determinar si los recursos se están asignando a puntos o áreas clave de éxito actuales.

## Opciones ¿qué alternativas tenemos?

Las opciones estratégicas describen los enfoques posibles para resolver problemas y explorar las oportunidades.

## **Acciones ¿qué haremos?**

Desarrollo de una lista de objetivos de operación y metas específicas y medibles de Recursos Humanos.

## **Medición ¿qué hemos logrado?**

La medición es un proceso fundamental de negocios. La gente lo espera cuando se hace adecuadamente y con un propósito constructivo. Los empleados tienen una respuesta positiva cuando son evaluados. Por el contrario, no evaluar el trabajo de alguien envía una señal negativa.

**"Si no lo miden, su gente sabrá que no son serios para entregarlo"**

**James Belasco**

## **Los activos humanos**

El manejo del **valor humano** es un proceso estratégico de **manejo único** que culmina en un **método de evaluación**. Considera que los empleados son activos que tienen valor, y no que son gastos que deben minimizarse o recursos que deben ser explotados.

## ¿POR QUE EVALUAR EL TRABAJO DE RECURSOS HUMANOS CUANTITATIVAMENTE?

Recursos Humanos no tiene la posición que debería para dirigir la jerarquía organizacional debido a que por tradición utiliza términos subjetivos y no de negocios para describir sus actividades, orientándose más a la actividad que a los resultados.

Muchos de los informes de recursos humanos enlistan actividades utilizando términos vagos y generales. Con la creciente preocupación por mejorar las operaciones dentro de todas las funciones, la necesidad de describir nuestro trabajo en términos objetivos se ha vuelto más importante. En la actualidad los programas tales como **calidad total** se manejan a través de datos.

Básicamente es imposible "manejar" algo sin datos. Podemos administrar una función, es decir supervisar el proceso, pero no podemos mejorar el proceso ni los resultados sin datos.

**"No se puede gerenciar lo que no se mide"**

**Peter F. Drucker.**

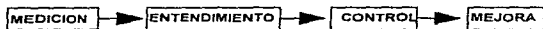
## PRINCIPIOS DE MEDICION

Por experiencia, hemos aprendido que...

- Cualquier función puede ser medida sobre bases objetivas o subjetivas
- Los sistemas de medición estimulan la productividad y de hecho ahorran tiempo al enfocar a las personas a los asuntos clave
- Todo el personal de recursos humanos debe ser tratado como profesional y debe participar en el desarrollo del sistema de medición
- El desarrollo de un sistema de medición fomenta el trabajo en equipo y la unión departamental
- Los gerentes deben ser medidos en primer lugar en términos de los resultados de sus unidades y segundo por su habilidad para trabajar en una organización más grande
- La última medida es la **eficacia**, lograr los resultados que afectan la misión o metas de la organización

**"La información de la medición no puede pasar por alto. Si no se le puede medir, no se le puede entender. Si no lo puede entender, no lo puede controlar. Si no lo puede controlar, no lo puede mejorar".**

**Jim Harrington**



## INDICES DE CAMBIO

La medición es cuestión de describir los diferentes resultados y su impacto en la organización que provengan de las interacciones entre gente, cosas y procesos.

COSTO:	¿Esta costando más o menos hacer algo?
TIEMPO:	¿Lo estamos haciendo más rápido o lento?
CANTIDAD:	¿Estamos obteniendo el mayor o menor volumen?
CALIDAD:	¿Esta mejorando o empeorando el servicio?
REACCIONES HUMANAS:	¿Están más o menos satisfechos los clientes? ¿Son las actitudes de los empleados más o menos positivas?

Una última reflexión estaría dirigida al personal de Recursos Humanos de cualquier organización:

**"Si no son agentes de cambio, alguien lo hará por ustedes".**



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. *Libre Comercio México - E.U.A. Mitos y Hechos*, Pazos, Luis, Editorial Diana, 1993
2. *"Cómo, Cuándo, Dónde y en qué operará el T.L.C."*, Cruz, Noé, *Época*, 22 de Noviembre 1993, pp. 16-18
3. *"El Reto de los Noventa para las Organizaciones Mexicanas"*, Management Today, Junio 1989.
4. *Clásicos en Administración*, Merril, Harwood F. Editorial Limusa, 1971
5. *Calidad, Productividad y Competitividad*, Deming, W. Edward, Ediciones Díaz de Santos, S. A., 1989
6. *Modelo de Calidad Total del Area de Sistemas y Servicios*, Banamex, 1991
7. *Planeación Estratégica aplicada a los Recursos Humanos*, Alpander Guvenc G. Editorial Norma, 1985
8. *Administración de Personal*, Dessler Gary, Editorial Prentice Hall, 1991
9. *Dinámica de la Carrera Empresarial*, Shein, Edgar, Editorial Fondo de Cultura Económica, 1982
10. *Strategic Measurement and Marketing of the Human Resources Function*, Fitz Jac. Saratoga Institute, 1993
11. *Administración en las Organizaciones, un Enfoque de Sistemas*, Kast Fremonte Editorial Me Graw Hill 1979
12. *Administración de Recursos Humanos*, Chiavenato Idalberto Editorial Me Graw Hill México 1987
13. *Biblioteca de Administración de Personal y Relaciones Humanas*, Burack Helmer H. y Roberto Smith, Editorial CECSA 1987
14. *Planificación y Aplicaciones Creativas de Recursos Humanos. Una Orientación Estratégica*, Burack Helmer H., Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid 1990
15. *Fundamentos de Administración*, Munch Galindo y García Martínez Editorial Trillas, México 1992

16. *Un Concepto de Planeación de Empresas*, Ackoff Russell L. Editorial Noriega Limusa, México, 1990, 13ª Reimpresión

17. *Administración*, Hampton David R. Editorial Mc Graw Hill, México 1982, 2ª Edición