

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA

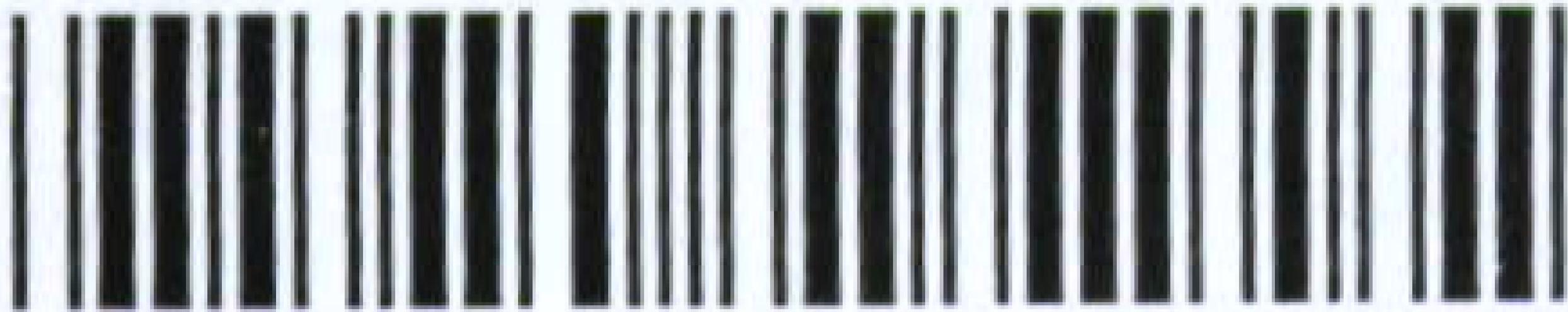


MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA DE RECURSOS
HUMANOS EN UNA INSTITUCION BANCARIA A NIVEL
REGIONAL EN UN ESQUEMA DE DESARROLLO

MIRNA ADRIANA SANTOS URIOSTEGUI

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Administración y Relaciones Industriales con reconocimiento de Validez
Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 871473 con fecha 7-X-87.

ZAPOCAN, JAL., SEPTIEMBRE DE 1994



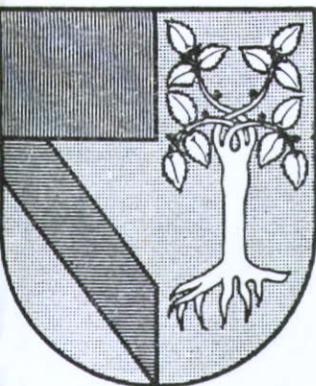
15778

CLASIF: TEAUI 1994 SAN
ADQUIS: 15778 ej. 1
FECHA: 12 Eno 95
DONATIVO DE

\$ 132 h. ; graf (s) ; 21 CM.

1. Planificaci3n estrat3gica.
2. Recursos Humanos
3. Empleados bancarios.
4. Tesis y disertaciones acad3micas.





UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA

MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA DE RECURSOS
HUMANOS EN UNA INSTITUCION BANCARIA A NIVEL
REGIONAL. EN UN ESQUEMA DE DESARROLLO

MIRNA ADRIANA SANTOS URIOSTEGUI

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Administración y Relaciones Industriales con reconocimiento de Validez
Oficial de Estudios de la SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA,
según acuerdo número 871473 con fecha 7-X-87.

ZAPOPAN, JAL., SEPTIEMBRE DE 1994



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

CERRO DE LAS CALZADAS CIRCUNVALACION PONIENTE No. 49
CALLE GRANJA 45019 ZAPOCAN, JAL. MEXICO
TEL. 629.02.08 629.02.07 FAX 629.02.99

Zapopan, Jalisco, a 06 de Octubre de 1996.

JEFE DEL DEPTO. DE CONTENIDO ESCOLAR
SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
P R E S E N T E

Por medio de la presente me permito hacer de su conocimiento que la Srita. Mirna Adriana Santos Urióstegui de la Licenciatura en Administración y Relaciones Industriales, ha concluido satisfactoriamente su trabajo de titulación con la alternativa de Tesis titulado "MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA DE PECURSOROS HUMANOS EN UNA INSTITUCION BANCARIA A NIVEL REGIONAL, EN UN ESQUEMA DE DESARROLLO.

Manifiesto que después de haber sido dirigida y revisada previamente, reúne todos los requisitos técnicos y pedagógicos para solicitar fecha de Examen Profesional.

Agradezco de antemano la atención que pueda brindar a la presente, reiterándome a sus órdenes.

A T E N T A M E N T E

LIC. LUIS ANTONIO SANCHEZ IBARROLA
DIRECTOR DE TESIS

Modelo de Planeación Estratégica
de Recursos Humanos en una
Institución Bancaria a Nivel Regional.
En un Esquema de Desarrollo.

**MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS
HUMANOS EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA A NIVEL REGIONAL.
En un Esquema de Desarrollo.**

Í N D I C E

Página

INTRODUCCIÓN.

I. LA INSTITUCIÓN BANCARIA Y SU MARCO DE REFERENCIA.

A. Sistema Financiero Mexicano.....	10
1. Organigrama del SFM.	
2. Sociedades de Apoyo.	
B. La Nueva Banca en México	17
C. Perfil del Banco de estudio	20
1. Generalidades	
2. Historia	
3. Estructura Organizacional.	
4. Cambios recientes y situación actual.	
a. Cambios en la Banca Comercial.	
5. Competencia	
a. Misión y Estrategia Banca Comercial Regional.	
6. Retos a nivel estratégico y retos de los recursos humanos	
D. Demografía	29

II. PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS.

A. Conceptos principales de Estrategia.....	31
B. Dirección Estratégica	35
C. La necesidad de un proceso formal de Planeación y de Dirección Estratégicas de Recursos Humanos en la Institución	36
D. El ciclo de los Recursos Humanos	39
1. Selección, Promoción y Ubicación.	
2. Evaluación.	
3. Desarrollo.	
4. Compensación.	
5. Planeación de la Carrera.	

E. El proceso de Planeación Estratégica de Recursos Humanos en la Institución Bancaria	47
1. Diagnóstico.	
2. Definición de la Estrategia del Área de Recursos Humanos.	
F. Evaluación de las Herramientas en la P.E.R.H. en la Institución Bancaria	52
1. Inventario de RH	
2. Evaluación del personal	
3. Descripciones de puesto	
4. Perfiles del puesto	
5. Capacitación.	

III. MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS. Planeación de Vida y Carrera en un esquema de Desarrollo.

A. Lineamientos Preliminares	59
B. Modelo Simplificado Propuesto de Planeación Estratégica de Recursos Humanos.....	59
C. Descripción de los Elementos del Modelo Propuesto.....	61
1. Programa de Inducción.	
2. Planeación Estratégica de Carrera.	
3. Desarrollo Ejecutivo	
4. Assessment Center	
a. Definición.	
b. Los usos más frecuentes.	
c. Procedimiento de aplicación.	
d. Requisitos para su correcta aplicación.	
e. Requisitos para que sea considerado Assessment Center.	
5. Evaluación perfil-puesto-persona	
6. Elaboración de Cartas Reemplazo	
7. Determinación de Canales de Ascenso y Escalafón Básico.	
8. Plan Estratégico de Capacitación.	
9. Seguimiento y Evaluación del Modelo.	
D. Herramientas.....	71
E. Resultados de la Implementación del Modelo de Planeación Estratégica de Recursos Humanos.	117
CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO.....	128

ANEXOS.
BIBLIOGRAFIA.

INTRODUCCIÓN.

Vivimos en una época de profundos cambios en todos los ámbitos. Cambios que lejos de representar obstáculos, vienen a constituirse como grandes oportunidades de desarrollo y que implican mayor creatividad en la solución de los problemas.

En la actualidad es difícil precisar los esfuerzos y actividades de las empresas en materia de desarrollo -particularmente las de servicios-, por la amplitud y complejidad de las repercusiones de los mismos. Sin embargo es mi interés en esta tesis hacer un breve pero integral análisis al respecto sin ninguna pretensión de juicio, sino tratando de ser todo lo objetiva que me sea posible.

El presente trabajo terminal de investigación, aceptado por las Autoridades Universitarias de la Universidad Panamericana Guadalajara como tesis para obtener la Licenciatura en Administración y Relaciones Industriales tuvo su origen en una preocupación marginal que la autora mostró al ocupar un puesto en el área de recursos humanos en una institución financiera nacional con más de 10 000 empleados, y como consecuencia de ello, un genuino interés en contribuir favorablemente en la resolución de la problemática observada. El proyecto real se llevó a cabo en el período mayo 1993 - marzo 1994, reflejando de alguna manera los costos de la reciente reprivatización de la banca nacional.

Por razones obvias se omite información del Banco para el cual se realizó el presente proyecto, toda vez que la información de análisis se encuentra en el documento original entregado al Director Ejecutivo Regional de la Institución financiera en cuestión.

Es importante hacer mención que se ha dado continuidad al modelo propuesto en base al proyecto original. Esto significa que la actualización del modelo se ha constatado en la Institución al seguir de cerca las modificaciones y resultados de algunos programas que forman parte integrante del mismo en su implementación y control.

La deserción, el ausentismo y la improductividad representan en numerosas ocasiones problemas a los que deben enfrentarse las organizaciones, pues provocan desequilibrios internos en las empresas llegando a disminuir la eficacia de los resultados finales; problemas muy generalizados en nuestros días, motivo que hace que las empresas estén prestando cada vez mayor atención a las variables que los originan. Sin embargo, los motivos para analizar estas realidades varían de una empresa a otra, teniendo mayor importancia para las empresas que buscan contar con una fuerza de trabajo motivada y productiva a la vez. Es por ello que resulta indispensable presentar propuestas concretas dirigidas a mejorar notablemente la situación laboral del empleado, máxime cuando en la organización existe evidencia de que estos problemas multicausales deben su origen a la falta (real o perceptiva) de desarrollo del personal dentro de la misma empresa.

La presente se trata de una investigación del tipo descriptivo, realizada en una institución de crédito a nivel regional con un plan de prestaciones competitivo respecto al mercado y con 950 empleados en la región a analizar.

Uno de los objetivos, en la elaboración de la actual investigación, fue desarrollar caminos de acción específicos que permitieran identificar los principales problemas en materia de estrategia, a los que se enfrenta la Institución financiera analizada; presentar los conceptos principales que giran en torno a la planeación estratégica, hacer una valoración de los esfuerzos iniciados referidos al desarrollo del personal; y finalmente proponer un modelo de planeación estratégica de recursos humanos como el marco en el que los programas de desarrollo de personal puedan funcionar en forma no segmentaria.

Se partió de la premisa de que no existen soluciones definitivas para la mayoría de los problemas de la organización. De hecho, hay probablemente muy pocos problemas tan concretos y, definir el problema puede ser, de por sí, una tarea difícil, nada despreciable. Al indagar las principales causas de problemas de personal en la Institución bancaria se proveerá una herramienta en la toma de decisiones que facilite la búsqueda de soluciones.

En el Capítulo I se pretende definir el perfil de la Institución financiera, para lo cual fue necesario insertar al Banco en el Sistema Financiero Mexicano; se analizaron leyes, Diario Oficial de la Federación y se realizó investigación bibliográfica con este fin. En el mismo capítulo se enuncian someramente las estrategias comerciales de la Institución, ya que una planeación estratégica de recursos humanos se centra en la planeación estratégica del negocio, realizándose el análisis de documentos institucionales.

El Capítulo II contiene una evaluación y determinación de resultados de herramientas empleadas por el departamento de recursos humanos de la Institución, tales como la Entrevista de Integración y Guía de Inducción; la Evaluación de Desempeño para Empleados, para Gerentes de Servicio y Ejecutivos de Cuenta y para Personal Operativo; los Inventarios de Recursos Humanos, y otras descritas en el estudio.

Una parte importante del mismo se destina a la integración de un marco teórico de referencia y un diagnóstico para la planeación estratégica de recursos humanos efectiva. La importancia de su implementación en la organización, institucionalizándola a todos los niveles. Sugiriendo su acogida como facilitadora en el logro de objetivos organizacionales, ventaja competitiva en las instituciones de servicios en la actualidad.

En el Capítulo III se hace una propuesta de Modelo de Planeación Estratégica de Recursos Humanos en una primera fase para el personal del área comercial, de atracción de negocios o promoción, realizando una evaluación a detalle de las acciones y esfuerzos que la Institución ya ha iniciado en este sentido. En este mismo capítulo se describen las herramientas y formatos empleados y que constituyen el Modelo propuesto, se presentan los resultados de la implementación de una parte del Modelo y sus repercusiones en la Institución.

La información se obtuvo a partir de documentos institucionales, la evaluación y determinación de resultados de herramientas tales como la entrevista de ajuste a empleados activos, el análisis de las encuestas de salida al personal que no continúa en la organización. De la misma manera que a lo largo

de la investigación, y en el ejercicio de las funciones correspondientes al puesto ocupado, se celebraron entrevistas informales con personal -integrante y saliente-, principalmente responsables del área de promoción incluyendo entre ellos directores, subdirectores, ejecutivos de cuenta, ejecutivos de enlace, gerentes y subgerentes de sucursales; con la finalidad de recibir retroalimentación y enriquecer el trabajo terminal mediante la corroboración de las medidas tomadas, de los resultados y de sus alcances y efectos en la práctica laboral. Las entrevistas y pláticas generaron una gran riqueza de datos y una vivencia directa con la situación de la Dirección Regional donde se realizó la investigación y la percepción de los empleados respecto al desarrollo.

Finalmente las conclusiones generales del estudio.

Es importante señalar que las correlaciones existentes entre los factores motivacionales individuales y ambientales que afectan el desempeño-productividad y/o satisfacción del personal son importantes en el largo camino de proponer un modelo, habiendo analizado el proceso existente en la Institución, que resuelva el agudo problema de ausencia de desarrollo -objetivo o perceptivo- para el personal de la Institución bancaria.

Con humildad a Dios,
Principio y Fin de todas
las cosas.

Con amor y gratitud
a mis padres,
José y Sarita.

A Vicky,
Vero y
Pepe,
para que no cesen
en el empeño.

Con respeto
a mi Universidad.

Con admiración
a mis maestros.

Con esperanza
a mi abue, tíos
y primos.

Con cariño
a mis amigos.

Papi. Mi tributo a tí.

Agradecimientos.

A la Universidad Panamericana Guadalajara, Lic. Luis Antonio Sánchez Ibarrola y personal y profesores de la carrera de Administración y Relaciones Industriales, Lic. Ma. Cristina Niño de la Selva, Lic. Javier Novo B., Lic. Luz Ma. Moreno, Lic. Roberto Arellano L., Lic. René Bolaños, Lic. Mireille Meján, al personal de la biblioteca de la Universidad, al personal de cajas y servicios escolares, a los chicos del centro de cómputo, a la UAG, al ITESO, a la UDLA Puebla, a la Universidad Iberoamericana Golfo Centro, Agatha, Katia, Ma. José, Erika, a los Rodríguez, al compadre Pedro, Ana, Ana Rosa, Angel, Silvia, Dulce, Grace -por todos esos años, Zoé, Araceli, las gemelas; a los amigos de mi generación y padrinos: Paty, Karina, Alma, Reyna, Ileana, Claudidudi, Claudia M., Gabito Navito, Maricarmen, Gaby, Lourdes, Genny, Adriana, Carmen, Helena Poniatovska, Laura, a los galanes Carlos, Fer, Norberto, Cande, Jimmy; Ing. Ana Rosa; a mis mamás postizas: la mamá de Dulce, la mamá de Lourdes, la mamá de Claudia, la mamá de Adriana, la mamá de Elena, la mamá de Maricarmen, la mamá de Eugenia, Carmelita Vargas y Tita; a Eureka, Lic. Miguel Angel Ramón Torres, Adriana, Jimmy, Ernesto -suerte al misionero, Ricardo, Sandra, Inés, Irene; a la generación 86-90 de Finanzas, Ricardo -ahora sí, Alejandro y Adriana, Toño, Tote, Alberto y Natalia, Adolfo, Germán; Juan Carlitos -por todo tu apoyo, Ma. Jesús y Vicente, Laura y Alfredo, Vicente y Adriana, a Mimí, Lucy, Erika e Irinova; Banamex, Comermex, Probursa, Instituto de Ejecutivos Bursátiles, ARIOAC, Compueducación, Infotec, Don Salvador Hernández M., Lic. Enrique Ramírez Rodríguez por su paciencia, Lic. Juan José Betancourt, Lic. Víctor Cassou H., Don César Lima, Ing. Zapiain, Lic. José Juan Suárez, Ing. José Joaquín Ortíz S., José Manuel Cos Lee, Dr. Eduardo Mouret Polo, Lic. Cristina Alvarez M., Lic. Ma. Angeles Nava, Jesús Rivera -aprendí mucho, Blanquita, Polo, Maricarmen, Carlos, Ing. Enrique Bermudez, José Antonio Sánchez M., Lic. Blanca Jacques, Gregorio Romero, Gerardo Cruz, Gerardo Ramos, Víctor Pérez C., Ben, a los chicos de Empresarial, Mercadotecnia y Planeación, Procesos Operativos, Sergio, Delfino, Andrea, JJesús, JDolores, Felipe Guerra, Guillermo, Gil, Ernesto, Eduardo, Sonia, Ramón; Memo y Lizzy, Luis y Adriana, Jorge, Lorena A., Tere M., Erika y Manuel, Lulú, Peque, Francisco L., Adriana, Mario, Pollito, Carolina, Liliana, Camelia, JPaulo, Luis, Pepe, Adolfo, Coco, Mayra, Gil -eres el mejor, Chino. A mi abue y tíos Miguel y Rosy, Beny, Margarita, Tere y Alfonso, Román y Tere, Inocente y Lety, Felicitas y Meche, Vicky y José, Tere y Ricardo, Felipe y Hortensia, Clemen, Félix, a mis primos y sobrinos, Nico, Cristy, Carmen, Javier, Dante, Meche, Lorena, Araceli, Yola, Enrique, Román, Ivi, Heidi, Zinnia, Liz, Ticho, Yami, Mony, Jarim, Herbei, Yoyis, Luis, Javier, Lidya, Lola, Lucía, Elia, Luisa, Min, Rubén, Chon, Chichí, Chepe; Fer, todo mi cariño...

Capítulo I.
La Institución Bancaria y su Marco
de Referencia.

I. LA INSTITUCION BANCARIA Y SU MARCO DE REFERENCIA.

A. Sistema Financiero Mexicano (SFM).

Se hace necesario entender la existencia de una institución bancaria dentro de un sistema mucho más amplio y complejo al que se conoce como Sistema Financiero Mexicano.

A partir de la iniciativa presidencial de reprivatización del sistema de banca y crédito en 1990 (proceso de reforma legislativa que restablece el régimen mixto de propiedad-participación en lugar del establecido en septiembre de 1982 del estado mayoritario), el SFM ha venido modificándose para adecuarse a la nueva realidad socioeconómica que vive el país. Consecuentemente una estructura definitiva del mismo a venido integrándose.¹

El SFM es el conjunto de autoridades e intermediarios, tanto públicos como privados, representados por dependencias del gobierno, organismos oficiales, instituciones de crédito, organizaciones auxiliares de crédito, empresas de seguros, de fianzas, sociedades de inversión, grupos financieros y el mercado de valores, que forman parte esencial de la estructura financiera, económica, política y social del país; a través de las cuales se llevan a cabo y se regulan las actividades de circulación de dinero, otorgamiento y obtención de créditos, realización de inversiones y prestación de servicios bancarios.²

Dichas entidades participan en forma coordinada en el desarrollo económico y financiero de México, pues mediante los instrumentos que la integran se capta el ahorro público, el cual se orienta hacia el fomento de actividades productivas.

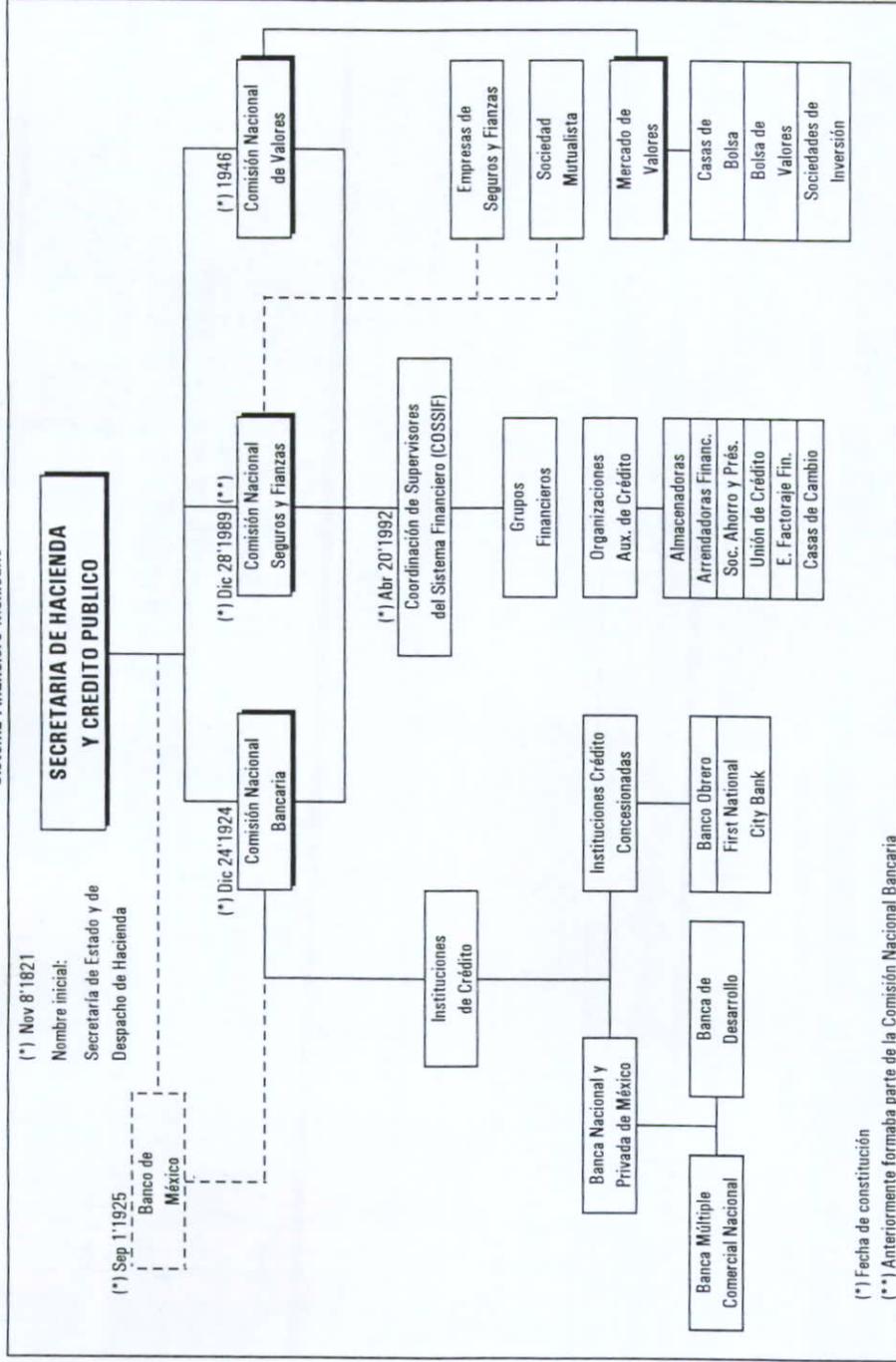
1. Organigrama general del Sistema Financiero Mexicano.

A continuación se describen las principales funciones de cada uno de los organismos que integran el SFM y que aparecen en el Cuadro No. 1.

¹cfr. SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. La Nueva Banca y las Agrupaciones Financieras en México, p. 3 y ss.

²cfr. VILLEGAS H., Eduardo; Rosa Ma. ORTEGA. El Nuevo Sistema Financiero Mexicano, p. 93.

ORGANIGRAMA GENERAL
Sistema Financiero Mexicano



Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (SHCP).- Máxima autoridad del SFM; es el órgano competente para otorgar y revocar concesiones en el ejercicio de la banca y crédito y aquellas relativas a la constitución y funcionamiento de grupos financieros y bancos múltiples, la operación de instituciones de seguros y fianzas, sociedades de inversión y bolsas de valores.

Sistema Bancario Mexicano.- Integrado por el Banco de México, las instituciones de banca múltiple, las instituciones de banca de desarrollo, el Patronato del Ahorro Nacional y los fideicomisos públicos constituidos por el Gobierno Federal para el fomento económico.

Asociación Mexicana de Bancos (Asociación de Banqueros de México).- Proporciona apoyo a las autoridades en la elaboración de leyes y reglamentos y elabora información estadística para su publicación. Agrupa a los representantes de todos los bancos del País.

Banco de México.- Banco central de México. Regula la emisión y circulación de la moneda y determina la política cambiaria en la que deba calcularse la equivalencia de la moneda nacional y la compra-venta de divisas, además el servicio de cámara de compensación. Asimismo, rige las normas de colocación de los instrumentos del mercado de dinero.

Comisión Nacional Bancaria.- Órgano de inspección, vigilancia y consulta oficial. Vigila el cumplimiento de las operaciones bancarias, actúa como cuerpo consultivo de las autoridades hacendarias, inspecciona y vigila el funcionamiento de las instituciones bancarias, realiza estudios que le asigna la SHCP e interviene en la emisión de títulos y valores emitidos por instituciones de crédito.

Instituciones de Crédito.- Compuestas por la banca nacional y privada de México, comúnmente denominados "Bancos" y Organizaciones Auxiliares de Crédito. Intermediarios financieros que prestan el servicio público de banca y crédito; su función básica es captar el ahorro nacional y otorgar crédito para la actividad económica pública y privada. La primera se subdivide en Banca Múltiple y Banca de Desarrollo.

a. Banca Múltiple. Capaz de captar recursos del público a través de ciertos instrumentos (operaciones pasivas), y con estos recursos obtenidos, otorgar diferentes tipos de créditos (operaciones activas). Presta toda la gama de servicios bancarios y se divide en banca regional, multi-regional y nacional.

b. Banca de Desarrollo. Conserva su naturaleza de sociedad nacional de crédito como parte integrante de la Administración Pública Federal. Sociedades creadas con un objetivo de desarrollo y para el cumplimiento de las funciones y objetivos de ciertos sectores o ramas económicas, sin perseguir un fin eminentemente lucrativo, pueden además realizar aquellas operaciones propias de la banca múltiple.

c. Organizaciones Auxiliares de Crédito. Organismos creados con el propósito de prestar apoyo financiero a diversas actividades para el desarrollo económico. Son empresas que funcionan como Uniones de Crédito, Almacenes Generales de Depósito, Empresas de Factoraje Financiero, Casas de Cambio, Arrendadoras Financieras y Sociedades de Ahorro y Crédito.

Unión de Crédito.- Organización que agrupa a socios de una actividad común, ya sea agrícola, ganadera, industrial o comercial, para facilitar el uso del crédito a sus socios, por medio de préstamos entre los mismos, los bancos, aseguradoras, proveedores y otras uniones de crédito y/o mediante el otorgamiento de avales y garantías.

Almacén General de Depósito.- Tiene por objeto el almacenamiento, guarda y conservación de mercancías y la expedición de certificados de depósito y bonos de prenda.

Empresa de Factoring.- Se dedica a dar liquidez inmediata a las cuentas por cobrar de una empresa, pudiendo o no absorber la responsabilidad del cobro, mediante el pago de un diferencial.

Casa de Cambio.- Se dedica a realizar operaciones de compra y venta de divisas y coberturas cambiarias en forma profesional.

Arrendadora Financiera.- Su objetivo es arrendar activos a los agentes económicos, bajo esquemas de arrendamiento puro o financiero, otorgando opción de compra del activo al vencimiento del contrato.

Grupo o Agrupación Financiera.- Sociedad controladora de acciones de por lo menos tres instituciones financieras (de crédito, de seguros y fianzas y/o valores), reguladas bajo la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras. Su constitución obedece a satisfacer las necesidades del público ahorrador o demandante aprovechando sinergias y economías de escala.

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.- Vigila el cumplimiento de las operaciones realizadas por instituciones de seguros y fianzas, actúa como cuerpo consultivo de las autoridades hacendarias, inspecciona y vigila a las instituciones de seguros y fianzas y tiene funciones en materia laboral.

Compañía Aseguradora.- Interviene en activos financieros para hacer frente a obligaciones financieras que se dan como consecuencia del compromiso adquirido de indemnizar a un tercero en caso de que se realice una contingencia, mediante el pago de una prima.

Compañía Afianzadora.- Invierte en activos financieros para hacer frente a obligaciones financieras derivadas del compromiso de indemnizar a un tercero en caso de que una persona no cumpla una obligación adquirida con dicha tercera persona.

Comisión Nacional de Valores.- Regula a las Casas de Bolsa. Como supervisor, se encarga de coordinar y dictar las normas del mercado de valores y vigilar que se cumplan de manera que éste se desarrolle en forma transparente y seria, tanto por lo que se refiere a emisores, como a agentes y bolsas.

Mercado de Valores.- Mecanismo principal de la intermediación financiera, que surge como una alternativa de financiamiento e inversión para las empresas públicas y privadas y para personas físicas. Dentro de éste se distinguen dos modalidades en cuanto al tiempo:

a. Mercado de Dinero. Se operan valores o títulos a corto plazo, con un periodo de vida menor a un año, que permite a los sectores público y privado financiar sus necesidades de dinero en dicho periodo. Los instrumentos de este mercado ofrecen un rendimiento fijo al inversionista.

b. Mercado de Capitales. El inversionista tiene la opción de participar en el financiamiento de una empresa ya sea a través de un pasivo, o bien de aportaciones de capital en las que participa en los riesgos y utilidades del negocio para convertirse entonces, en accionista de ella. Conformado por la oferta y demanda de recursos de mediano y largo plazo.

2. Sociedades de Apoyo.

Bolsa Mexicana de Valores.- Lugar al que acuden representantes de cada Casa de Bolsa para realizar las operaciones de compra-venta de los instrumentos en el mercado, tanto por cuenta de terceros (inversionistas), como por cuenta propia e inversionistas independientes. La Bolsa se autorregula, ya que sus accionistas son los propios intermediarios bursátiles.

Asociación Mexicana de Casas de Bolsa. (AMCB).- Se encarga de apoyar y representar a las Casas de Bolsa ante las autoridades normativas así como al estudio de nuevos valores.

Instituto Mexicano del Mercado de Capitales. (IMMEC).- Depende de la Bolsa Mexicana de Valores y tiene la responsabilidad de llevar estadísticas de la operación bursátil.

Instituto para el Depósito de Valores (INDEVAL).- Su finalidad es la de dar el servicio público de guarda, administración, compensación, liquidación y transferencia de valores en los términos de la Ley del Mercado de Valores.

Academia de Derecho Bursátil.- Su objetivo principal es difundir el conocimiento del derecho bursátil mediante acciones concretas y contribuir a la ampliación y perfeccionamiento de su contenido.

Fondo de Apoyo al Mercado de Valores.- Su objetivo es proteger a los inversionistas contra la contingencia de sufrir menoscabo patrimonial, cuando no les devuelven los valores o fondos que hubieran confiado a sus agentes de valores, para actos propios de su actividad profesional.

Fondo Bancario de Protección al Ahorro.- Fideicomiso auxiliar en el que participan todas las instituciones de banca múltiple, en la prevención de problemas financieros que afecten el cumplimiento de las obligaciones a cargo de las instituciones bancarias en favor del público ahorrador, en caso de que las mismas estén imposibilitadas para hacerlo.

Casa de Bolsa.- Sociedad anónima inscrita en la sección de intermediarios del Registro Nacional de Valores e Intermediarios que actúa como intermediario en operaciones con valores, en correduría y asesoría consuetudinariamente.

Sociedad de Inversión.- Sociedad anónima con un capital mínimo totalmente pagado, orientada al análisis de opciones de inversión de fondos colectivos, tiene por objeto la adquisición de valores y documentos seleccionados de acuerdo al criterio de diversificación de riesgos con recursos provenientes de la captación de numerosos ahorradores interesados en formar y mantener su capital al invertirlo por cuenta y beneficio propio, sin pretender intervenir en la gestión administrativa de las empresas en que intervienen.

Coordinación de Supervisores del Sistema Financiero (COSSIF).- Organismo de vigilancia y supervisión en la conformación de grupos financieros con apoyo de las Comisiones Nacional Bancaria, de Valores y de Seguros y Fianzas.

B. La Nueva Banca en México.

Durante los años setenta se realizaron en nuestro País considerables avances en el Sistema Bancario Mexicano. En esa década se fueron agrupando las instituciones de banca especializada en la figura de la banca múltiple; como consecuencia se logró una integración de servicios financieros. Surgieron a la vez, otros intermediarios financieros que se vincularon estrechamente con los bancos, tales como las casas de bolsa y las arrendadoras, situación que vino a ampliar la gama de servicios financieros a disposición del público ahorrador y a complementar la intermediación bancaria. Posteriormente, la ley ha reconocido a otro tipo de entidades financieras, como lo son las sociedades de inversión y las empresas de factoraje.³

Todos estos intermediarios han seguido siempre la inercia natural de agruparse entre sí, con el objeto de aprovechar sinergias y compartir costos de infraestructura, resultantes de la estrecha vinculación de sus distintas operaciones en el mercado. Es así como la orientación a la prestación más universal de los servicios financieros se da espontáneamente por la naturaleza misma de dichos servicios, surgiendo la posibilidad de que los integrantes de los distintos grupos celebren operaciones indistintamente en las sucursales de los miembros del grupo, propiciando eficiencia y comodidad en los servicios, y una cada vez mayor universalización en el conocimiento de los mismos por parte de los directivos, funcionarios y empleados de las empresas que los componen.⁴

El punto de comparación del SFM de 1982 y 1990 permite señalar algunas diferencias. Además de la precisión en el concepto de banca y crédito, con el que no se contaba anteriormente se señalan los siguientes cambios:⁵

1. Conformación de Grupos Financieros. La función básica de la banca como intermediario entre el tenedor del dinero (inversionista, depositante, ahorrador) y el usuario del dinero (agricultor, comerciante, particular) ya no es realizada exclusivamente por la banca múltiple; en las modificaciones hechas durante 1990 la

³cfr. VILLEGAS H., Eduardo; Rosa Ma. ORTEGA. *op.cit.* pp. 22-94.

⁴cfr. SHCP. *op.cit.* p. 10.

⁵cfr. *ibid.* p. 6 y ss.

Ley para Regular las Agrupaciones Financieras contempla la constitución de Grupos Financieros. Actualmente existen a lo largo del territorio nacional 18 grupos financieros (siendo 54 las instituciones que conforman el Sistema Bancario Nacional -octubre de 1994-) y están por conformarse en el corto plazo 5 más.

2. Creación de la ley que regula la función de los Grupos Financieros, como unificador de las leyes independientes que ya existían. El reconocimiento de agrupaciones financieras de banca universal infunde mayor dinamismo al sistema y proporciona a los usuarios servicios más eficientes.

3. Finalmente se realizó la desincorporación y venta de las instituciones de banca comercial en dos etapas, la primera de valuación y selección y la segunda de subasta pública, que da fin al ciclo de propiedad mayoritaria del estado sobre la banca comercial.

4. Autorización de nuevas concesiones para crear bancos nacionales, tomando en cuenta su cobertura geográfica, los segmentos del mercado al que se dirigen y su vinculación con el desarrollo regional. Así pues, se ha autorizado la integración de instituciones bancarias regionales.

5. Apertura internacional tanto de bancos extranjeros en México, como de bancos mexicanos en el extranjero, lo cual idealmente permitirá una mayor competencia en la prestación de servicios y un gradual fortalecimiento de los negocios internacionales de la banca mexicana, acercándola a los más recientes desarrollos tecnológicos. Por su parte la SHCP, ha concedido la autorización para la operación de 52 instituciones financieras extranjeras en nuestro País, entre ellas 18 bancos -octubre de 1994-.

6. Protección al ahorro mediante un fideicomiso, el llamado Fondo Bancario de Protección al Ahorro. (*)

Se han suscitado cambios de gran fondo dentro y fuera del País. La nueva banca mexicana adquiere en estos tiempos, una serie de compromisos, que se constituyen igualmente en retos a futuro.

(*) vid supra. Inciso 2. Sociedades de Apoyo.

Mientras que el mundo se conduce hacia la creciente globalización de los mercados en todas las áreas del quehacer económico, en el sector financiero, este cambio se manifiesta en la integración de los mercados locales y de éstos cada vez más con los internacionales. Se intensifica así el ambiente de competencia con la participación de varias clases de instituciones financieras. El ingreso de capital extranjero y de nuevos bancos acelerará el ciclo de modernización de las mismas instituciones.

En esta coyuntura es indispensable mantenerse a la vanguardia de la tecnología que contribuye efectivamente a reducir los costos, mediante una operación más eficiente.

Por otro lado deberá contemplarse la posibilidad de vender servicios entre bancos, ya que por cuestiones de tamaño o dificultad de acceso no siempre cada banco podrá operar por cuenta propia todos los servicios que el mercado demanda. En la universalización de los servicios surge una especialización de los grupos más pequeños y medianos. (*)

La eficiencia en la intermediación financiera demanda con mayor fuerza la innovación, nuevos servicios y productos más avanzados que satisfagan las necesidades de los clientes. La ingeniería financiera y la administración de fondos se presentan como vehículos para mejorar el rendimiento, la liquidez y la seguridad para los ahorradores. Es fundamental la creación de instrumentos de captación y colocación de alto rendimiento que contengan atributos de flexibilidad y liquidez.

Los bancos ya han iniciado acciones en estos ámbitos; un ejemplo lo conforma el reciente cobro de comisiones mediante las cuales se pagan efectivamente los servicios ofrecidos, de modo que éstos generan por sí mismos los recursos que asegurarán su existencia futura.

La apertura hacia la inversión extranjera deberá ser gradual y tendiente al fortalecimiento del capital de los intermediarios financieros; a cuatro años de la

(*) La entrada de grupos extranjeros es específicamente hacia un nicho de mercado bastante concreto como lo es el corporativo.

iniciativa se inicia la aventura, de tal modo que lleguen a ser capaces de realizar las inversiones necesarias en materia de telecomunicaciones e informática (tecnología), ampliación y mejora de la red de sucursales, y en estar en mejores condiciones para enfrentar riesgos crediticios.

En todo caso, cualquier medida que los grupos financieros y muy particularmente los bancos tomen de ahora en adelante debe aspirar de nuevo a mantener un contexto económico propicio para generar el ahorro y canalizarlo hacia los usos más productivos, sin perder de vista que la liberación de los mercados y la adecuación del marco institucional obedecen a la creciente necesidad de incrementar el ahorro canalizado a través del Sistema Financiero y, por consiguiente, a su orientación más efectiva hacia las actividades productivas; es decir, la "eficacia del ahorro" y la "productividad de la inversión".

C. Perfil del Banco en Estudio.

1. Generalidades.

Se trata de un banco de banca múltiple (con una gama de alrededor de 104 productos y servicios financieros), que pertenece a un grupo financiero nacional, ubicándose su centro corporativo en la Ciudad de México.

De acuerdo a su programa organizacional y por área de impacto, situación geoeconómica, etc. el Banco estaba estructurado al inicio del estudio en 8 grandes centros de decisión, según se presenta en el Cuadro No. 2. El estudio se realizó en una de dichas direcciones, organizada al inicio del estudio en 6 zonas (finalizando en 5), y con una planta laboral que fluctuaba alrededor de los 950 empleados.

La Dirección regional en cuestión contaba a la fecha del proyecto con 36 sucursales que cubrían las principales plazas financieras de 7 entidades económicas, una de ellas integrada a la misma regional como consecuencia del proceso de reprivatización; con una gran dinámica puesto que la cobertura de sucursales se hallaba en proceso de optimización así como la estructura general del banco tendiendo a evolucionar a 7 direcciones regionales.

Cuadro No. 2.
Estructura Regional General del Banco.

	Dirección Regional	Sede	Cobertura	
I	Metropolitana	México, D.F.	Ciudad de México	
II	Noroeste	Hermosillo, Son.	Baja California Sur Baja California Norte	Sonora Sinaloa
III	Norte	Chihuahua, Chih.	Chihuahua Coahuila	Durango
IV	Noreste	Monterrey, N.L.	Tamaulipas	Nuevo León
V	Occidente	Guadalajara, Jal.	Michoacán Nayarit	Jalisco Colima
VI	Bajo	León, Gto.	Guanajuato Aguascalientes San Luis Potosí	Querétaro Zacatecas
VII	Centro Sur	Puebla, Pue.	Estado de México Puebla - Tlaxcala Hidalgo	Oaxaca Guerrero Morelos
VIII	Sureste	Villahermosa, Tab.	Veracruz	Tabasco
IX	Peninsular	Merida, Yuc.	Campeche Quintana Roo	Chiapas Yucatán

Con la presión de corresponder a la confianza de accionistas y clientes cuya preferencia lo colocaban en un cuarto lugar a nivel nacional, por sus indicadores y presencia geográfica importante por cobertura nacional (353 sucursales cubriendo 182 plazas, 282 en el interior del país y las 71 restantes en la zona metropolitana), que requiere adecuarse como pieza fundamental de la estrategia competitiva y de rentabilidad. La apertura de nuevas sucursales y el cierre de 14 ubicadas en zonas de poco potencial, después de detallados estudios de mercado se hacía inminente; sin embargo este relativo crecimiento en número de sucursales se oponía a una reducción de personal (30% paulatina y principalmente en el área administrativa), en pro de una optimización de la fuerza laboral coordinada con un incremento de tecnología, y con procesos operativos en desarrollo.

Se encontraba, hacia 1993 como todos los grupos financieros recién adquiridos por accionistas nacionales privados, en un interesante proceso de ajuste en procesos, procedimientos, estructuras, controles, planta de personal, políticas, etc. (*)

(*) vid infra. Inciso 4. Cambios Recientes y Situación Actual.

2. Historia.

El Banco nació en la década de los 30's en el norte del País. Su enfoque regional no perdía de vista el objetivo de proyectarse a nivel nacional, al cual se enfocó durante 30 años a partir de 1938; viviendo décadas de desarrollo y crecimiento llegó a sumar 116 sucursales en todo el País. De 1969 a 1976 se inició su diversificación al configurar un grupo financiero. En estos años dió comienzo su internacionalización al abrir oficinas en Nueva York, Madrid y Sao Paulo.

De 1977 a 1981 se dió una etapa de afirmación en la que el Banco adoptó la figura de Banca Múltiple. En estos años llegó a cubrir 177 plazas con 284 oficinas en México. De 1982 a 1991 el Banco funcionó como Sociedad Nacional de Crédito.

Para 1992 el Banco alcanzó a cubrir 345 sucursales en 185 plazas de la República y más de 10,000 empleados. Actualmente se habla de 353 oficinas en 182 plazas; cuenta también con una agencia en Nueva York y dos sucursales, una en Londres y otra en Gran Caimán, y corresponsales en varios países del mundo.

Su constitución como Agrupación Financiera se aprobó en mayo de 1991, quedando integrada por casa de bolsa, arrendadora financiera, casa de cambio, y factoring, hacia 1992 se integró el Banco. Con esta incorporación se busca un proceso de reestructuración a fin de aprovechar las sinergias y economías de escala. Es así como queda definido como un Grupo, integrado por empresas de servicios financieros especializados con una importante trayectoria de experiencia.

3. Estructura Organizacional.

El Grupo Financiero se encuentra conformado por dos grandes áreas operativas:

- Una que integra la operación bancaria y bursátil.
- Otra a las filiales y nuevos negocios.

Además cuenta con las siguientes áreas de apoyo de carácter estratégico al servicio del Grupo y del conjunto de empresas que lo integran:

- Administración y Auditoría
- Recursos Humanos
- Oficina de apoyo a la presidencia.
- Planeación
- Inversiones

La idea de esta organización surge tomando como base la evaluación de mercados, productos y servicios, así como áreas, funciones, tramos de control y procesos operativos adaptando la estructura de mando a las exigencias del mercado y a los retos que la mayor competitividad demanda, adecuando las capacidades a fin de definir su posicionamiento estratégico.

En este sentido se han marcado algunos objetivos en el orden siguiente:

- 1º. Definición de los segmentos de empresas y personas.
- 2º. Determinación de las necesidades de servicios financieros.
- 3º. Orientación de las estructuras para dar una respuesta eficiente.

A la Dirección General de Operación Bancaria y Bursátil reporta en forma directa una área de reciente creación: la "Banca Mercante de Productos y Relaciones", que es la síntesis integradora de lo que se ha conocido hasta ahora como banca corporativa y banca de inversión, que aprovecha las capacidades del Banco y de la Casa de Bolsa.

Cada una de las bancas está organizada bajo el concepto de "unidad estratégica de negocio", es decir, cuentan con todos los elementos para satisfacer las necesidades de sus clientes, siendo plenamente responsables por sus resultados y productividad. Actúan en forma coordinada entre sí, de manera que capitalizan las habilidades y capacidades de todo el Grupo.

4. Cambios Recientes y Situación Actual.

Además de conocer la situación general y los antecedentes del Grupo financiero como tal, se hace indispensable un conocimiento específico de la situación del Banco. En este sentido se muestra el siguiente cuadro que resume los puntos más importantes a nivel macroeconómico:

- √ En el ejercicio fiscal 1993, el banco reportó un incremento del 137% de utilidad respecto a 1992.
- √ Se liquidó el crédito otorgado por la SHCP para la compra del banco.
- √ El ejercicio 1994 se inicia sin ninguna deuda.
- √ **La actividad crediticia reporta al banco los mayores ingresos, por tanto es la actividad sustancial del negocio.**

Tomando en cuenta que para el efectivo funcionamiento de las organizaciones se requiere la observancia de los elementos: misión y estrategia, estructura organizacional y dirección del recurso humano, las modificaciones realizadas en la Institución que han permitido los resultados anteriormente señalados, se concretan:

1. Cambio de accionistas, consejeros y administración.
2. Cambios de estructuras organizacionales, y ajustes permanentes en las funciones.
3. Resectorización de las bancas de promoción en base al segmento de mercado que atienden.
4. Implantación de una cultura de servicio y ventas orientada al cliente.
5. Ampliación de la base de computadores personales.
6. Automatización de sucursales.
7. Automatización integral de operaciones.
8. Promoción masiva de productos.

a. Cambios en la Banca Comercial.

La principal tendencia en el logro de resultados ha sido enfocarse al mercado a fin de mejorar la penetración al consolidarse en la preferencia de los clientes. Esta medida obliga a replantear la capacidad de la fuerza de promoción y venta y la estrategia comercializadora de productos.

El negocio es atraído al Banco mediante dos principales áreas de promoción: la operación empresarial y la comercial. Relevantes esfuerzos se han aplicado para no descuidar el principal medio de entrega en la banca comercial. Las "tiendas" o puntos principales de venta del Banco, es decir, las sucursales se han visto inmersas en esta dinámica por mejorar el servicio. En los últimos meses se han concentrado en la creación de áreas de responsabilidad, como se ha indicado con anterioridad.

En sucursales se encuentran principalmente las tres señaladas a continuación:

Mercado	Promoción, venta y asesoría que satisfagan integralmente las necesidades de los clientes y ampliación de la base en su territorio.
Servicio	Atención de los servicios con oportunidad y eficiencia de acuerdo a los segmentos del mercado. <ul style="list-style-type: none">•Se implanta la unifila para agilizar los trámites de operación y distribuir las cargas de trabajo.•Se coloca una completa y clara señalización para facilitar a la clientela la selección del servicio a solicitar.
Control	Personal administrativo que se encarga de garantizar la contabilización y un control interno adecuado a las operaciones realizadas.

5. Competencia.

El comportamiento del sector bancario nacional en términos de captación manifiesta una tendencia real hacia la baja. Mientras el mercado bancario y la competencia se concentra en un número reducido de plazas (en 13 entidades se halla el 88% del ahorro y el 83% del crédito). Se encuentra abierta además, la posibilidad de operación de bancos y grupos financieros extranjeros. Los cambios más impactantes a nivel de sucursal y las innovaciones en atención y servicio se enumeran en el anexo 1.

6. Retos a Nivel Estratégico y Retos de los Recursos Humanos.

a. Misión y Estrategia Banca Comercial Regional.

A partir del principio que identifica a las empresas del Grupo y que dirige su actuar: SERVIR CON TRASCENDENCIA AL PAIS, pues sólo se es grande en tanto México lo sea; se pueden desprender algunos valores importantes: Nacionalismo, Trascendencia, Servicio, Profesionalismo, Eficiencia, Resultados, Lealtad, Compromiso, Iniciativa, etc.

La misión del Grupo ha sido:

- Servir a México.
- Servir a los clientes.
- Corresponder a la confianza de los accionistas.
- Realización integral como personas a través del quehacer profesional.

A fin de plantear una estrategia del Banco a partir de la cual se fundamente la estrategia de recursos humanos que será de suma utilidad en los capítulos subsecuentes, se propone la síntesis siguiente en la determinación de los retos a los que se enfrenta el área comercial por la complejidad del entorno que influye en las políticas y estrategias de la Institución.

- Mercado**
- Estrategia de posicionamiento de mercado y por segmento.
 - Planes meta y ampliación de la base de clientes.
 - Papel **proactivo** en promoción y **generación de nuevos negocios**.
 - Intensa competencia - nuevos actores y cambio de escenarios:
 - Grupos financieros.
 - Competencia extranjera.
 - **Segmentos más demandantes:**
 - Necesidades diferenciadas.
 - Asesoría especializada.
- Organización y Dirección**
- Calidad y precio competitivos.
 - **Ausencia de cultura de mercado y productividad.**
 - **Organización enfocada a lo interno con poca orientación al mercado y resultados. (*)**
 - **Baja calidad en el riesgo crediticio y operativo.**
 - **Control interno y auditoría excesivos.**
 - Procesos operativos costosos y lentos.
 - **Limitada autonomía de gestión.**
 - **Canales deficientes de comunicación.**
- Infraestructura**
- Presencia geográfica que requiere adecuarse.
 - Completar automatización integral de sucursales y oficinas, plataforma tecnológica adecuada.
- Productividad y Rentabilidad**
- Reasignación de recursos a mercados y plazas relevantes, y a actividades y negocios más rentables.
 - Nuevas reglas de capitalización.
 - Nivel de calidad de acuerdo a estándares internacionales, ausencia de los mismos.
 - Incremento cartera vencida y quebrantos.
 - Costos operativos incrementales.
 - Múltiples dispensas de tarifas y comisiones por servicios.
 - **Limitada fuerza de ventas y capacidad negociadora.**
 - **Falta capacidad para atención a clientes prospectos de alto nivel y clientes relevantes actuales.**
 - **Escasez y costo del recurso humano.**
 - **Falta establecer modelos de medición de desempeño, contribución a resultados y calidad de servicio.**
- Recursos Humanos**

(*) vid infra. Inciso D. Demografía

Algunas de las acciones urgentes que podrían establecerse y en las que la participación del área de Recursos Humanos es indispensable:

1. Acompañar con **capacitación y evaluación** durante todo el proceso de segmentación, empaquetamiento de productos y servicios, sistemas de información y seguimiento al personal que efectivamente lo requiere bajo criterios de rentabilidad, eficiencia y flexibilidad.
2. **Clasificación de Ejecutivos de Cuenta** del área de promoción de acuerdo a su cartera de clientes segmentada, a la experiencia y a la contribución a resultados.
3. **Fortalecer infraestructura y recurso humano** de promoción, negociación y servicio con criterios de mercado, rentabilidad y calidad.
4. La **oportunidad en la selección, contratación y preparación** de personal nuevo en sucursales estará sujeta a la evolución de las mismas que responderá a su vez a la demanda y dinámica de crecimiento de las diferentes plazas y regiones, fortaleciendo la capacidad operativa (establecimiento de red única de sucursales).
5. **Rediseño de puestos y reasignación de funciones**, particularmente de ejecutivos de mercado y servicio de operación empresarial y comercial, simplificando y especializando las estructuras de organización modulares, para tener mayor orientación y acercamiento al mercado.
6. En los esfuerzos por **mejorar la comunicación** se han revisado y perfeccionado los programas de inducción, sensibilización al cambio, con el fin de crear una actitud de productividad y calidad de servicio y de reforzar roles y compromisos.
7. Un nuevo **esquema de compensación** que incluya la recompensa por desempeño eficiente, por eficiencia, y contribución a resultados y atracción de nuevos negocios.
8. El modelo de **medición de desempeño** de la gestión también exige adecuarse; a corto plazo se evalúa vía comparación con los planes y presupuestos y un modelo comparativo de contribución a resultados finales. A largo plazo se requiere implementar un modelo de medición que incluya:

- Nivel Dirección Ejecutiva - Productividad vs. Uso infraestructura,
 - Rentabilidad de los medios de venta y entrega y
- Nivel Sucursales (Gerencia) - Calidad de servicio.

D. Demografía.

A nivel nacional el Banco cuenta con una planta de 10,500 empleados. Sin considerar al personal de nómina confidencial el análisis del personal incluye edad promedio, antigüedad bancaria promedio, y nivel académico promedio.

(promedio)	Nacional	Regional
Planta personal	10,310	921
Edad	35 años	32 años
Antigüedad bancaria (interna-externa)	11 años	12 años
Nivel académico	Comercio o Técnico	Comercio o Técnico

Dirección Regional.

Universo.

Total personal regional (universo)	921
Personal eventual	<u>55</u>
	866

Sexo y Estado Civil.

Hombre	492	53%
Mujer	429	47%
	921	100%

Soltero	405	44%
Casado	516	56%
	921	100%

Matriz personal por Sexo y Estado Civil.

	Soltero	Casado	
Mujer	236 26%	193 21%	429
Hombre	169 18%	323 35%	492
	405	516	921

Asignación Estimada de Planta	
Management	03%
Mercado	17%
Servicio	30%
Respaldo Operativo y Control	26%
Apoyos y Staff	24%
TOTAL	100%

Capítulo II.
Planeación Estratégica
de Recursos Humanos.

II. PLANEACION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS.

A. Conceptos Principales de Estrategia.

Planear y dirigir los recursos humanos en forma efectiva se convierte en una determinante importante en la búsqueda de la efectividad organizacional, preocupación creciente en las organizaciones de vanguardia de todo el mundo. Conjuntamente organizaciones que pretenden medir sus resultados a largo plazo han propuesto y desarrollado numerosos modelos de "planeación estratégica" y de "dirección estratégica" pero ¿qué es lo que debe entenderse por dichos términos?

Muchos autores han participado en la complicada tarea de definir un concepto tan complejo y con tantas connotaciones como lo es el de estrategia, así como las relaciones que guarda frente al proceso administrativo -la planeación, la dirección-; de hecho no existe un acuerdo claro en lo referente a los límites de cada campo de los siguientes conceptos, llegándolos a emplear indistintamente:

Administración	Administración Estratégica	Administración de los Recursos Humanos Personal Estratégico	Administración estratégica del personal Recursos Humanos Clave
Recursos Humanos	Recursos Humanos Estratégicos		
Estrategia	Estrategia del negocio	Estrategia táctica	Estrategia de Recursos Humanos *
Planeación	Planeación estratégica	Planeación de Recursos Humanos *	P.E. de Recursos Humanos *
Organización	Organización estratégica	Organización de Recursos Humanos *	O.E. de Recursos Humanos *
Dirección	Dirección estratégica	Dirección de Recursos Humanos *	D.E. de Recursos Humanos *

* o de personal.

A continuación se presentan algunas definiciones de estrategia e ideas relacionadas con la misma, a fin de que su análisis permita identificar elementos comunes:

Según George Steiner, la estrategia es la "identificación sistemática de oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores acciones..."⁶

"Es el proceso mediante el cual la misión básica general y los objetivos de la organización se unen a fin de dirigir todos los recursos y fortalezas de la compañía al logro de los mismos".- Eduardo Mouret Polo, 1982.

Hofer y Schendel⁷ afirman que el éxito de una empresa u organización competitiva radica en gran medida en cómo aprovecha las oportunidades y enfrenta las amenazas o riesgos de su ambiente. La estrategia será aquella donde "las características básicas del equilibrio que alcance la organización con su ambiente, en relación a su futuro" le permite enfrentar dichos riesgos y/o oportunidades con mayor o menor éxito.

Un concepto administrativo indica que es la herramienta administrativa que requiere habilidad considerable; se proyecta a largo plazo; es cualitativa y realista; proporciona orientación para la preparación de planes a corto plazo; integra planes funcionales en un esquema general para la compañía; se orienta a la acción y se halla entendida por todos los ejecutivos de alto nivel en la organización.

Partiendo de una analogía biológica de estrategia, a la larga sólo sobreviven aquellas organizaciones que sirven las necesidades de la sociedad efectiva y eficientemente... que suministran los beneficios que la sociedad exige.

⁶ STEINER, George. Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber, p. 20.

⁷ cfr. HOFER, Charles; Dan SCHENDEL. Planeación Estratégica. Conceptos Analíticos, p. 4.

La estrategia presenta en general las siguientes características:

- Es **integral**, pues une diferentes planes a corto plazo en uno mayor, brindándoles profundidad y dirección.
- Tiene que ver con el **porvenir de las decisiones actuales**, pues una buena o mala decisión tiene implicaciones para la estrategia general.
- Permite por un lado **diseñar el futuro deseado** y al mismo tiempo **identificar las formas** para lograrlo.
- Exige **continuidad**, concretar planes de acción en períodos dados.
- Relaciona a la empresa con su **ambiente**.

En conclusión, puede indicarse que la estrategia es una **proyección cualitativa** y a **largo plazo** de los **elementos presentes** para **explotar las oportunidades y reducir los peligros** de la empresa en función a su ambiente que le permitirá sentar los cimientos de su desarrollo, y en base a ésta deberán definirse los programas, presupuestos, planes y objetivos a mediano y corto plazo.

La planeación estratégica, por tanto será el "esfuerzo sistemático -y formal- de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y misión básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía..."⁸.

En este sentido, se precisa hacer la distinción entre los diferentes tipos de planeación. Se habla de planeación estratégica cuando la proyección -integral- se realiza en el futuro a largo plazo. La planeación táctica permite definir los planes y objetivos a corto plazo y la planeación operativa se refiere a identificar los objetivos particulares, de cada área que permiten revisar el avance de la compañía hacia la planeación estratégica.

La dirección estratégica será el conjunto de técnicas y actividades de dirección mediante el cual se asegura que las acciones establecidas a partir de la planeación estratégica sean una realidad.

⁸ STEINER, George. *op. cit.* p. 21.

Presumiendo fundamentar la distinción entre los conceptos de Dirección de Recursos Humanos y la Dirección Estratégica de Recursos Humanos, puede decirse que la primera tiene que ver con cada una de las disciplinas o áreas en las que se divide la empresa, o un departamento específico. Se podría hablar siguiendo esta misma línea, de una estrategia de selección de personal, o de valuación, o de remuneración, o de capacitación y desarrollo, reflejando por lo general las funciones particulares, en este caso del departamento de recursos humanos. La segunda abarca un concepto a nivel macro, posee una macro-orientación, es el conjunto de procesos y actividades compartidos por todos en la compañía que guían a la dirección hacia la resolución de los problemas del "negocio"⁹. La DRH está completamente integrada en una planeación estratégica cuando sus políticas cohabitan con las de la compañía y sus prácticas son aceptadas y utilizadas por todos los directores de línea como parte de su trabajo diario.

Por tanto, al "conjunto de actividades que afectan el comportamiento de los individuos en el esfuerzo por formular e implementar las necesidades de negocio estratégico"¹⁰ se conoce como DERH.

La Planeación Estratégica de Recursos Humanos puede entenderse como el modelo de actividades y acciones planeadas de recursos humanos a fin de potencializar a la organización al logro de sus metas. Encadena por un lado las prácticas de DRH con el proceso de dirección estratégica de la organización. Enfatiza la coordinación o congruencia entre las diversas prácticas de DRH, hacia un mismo punto.

Los conceptos de recursos humanos estratégicos y las herramientas necesarias para conseguirlos en cada empresa son fundamentalmente distintos de los que se manejan como modelos de administración de personal tradicionales.

⁹ cfr. apud, WRIGHT, Patrick M., Gary C. McMAHAN. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, p. 298.

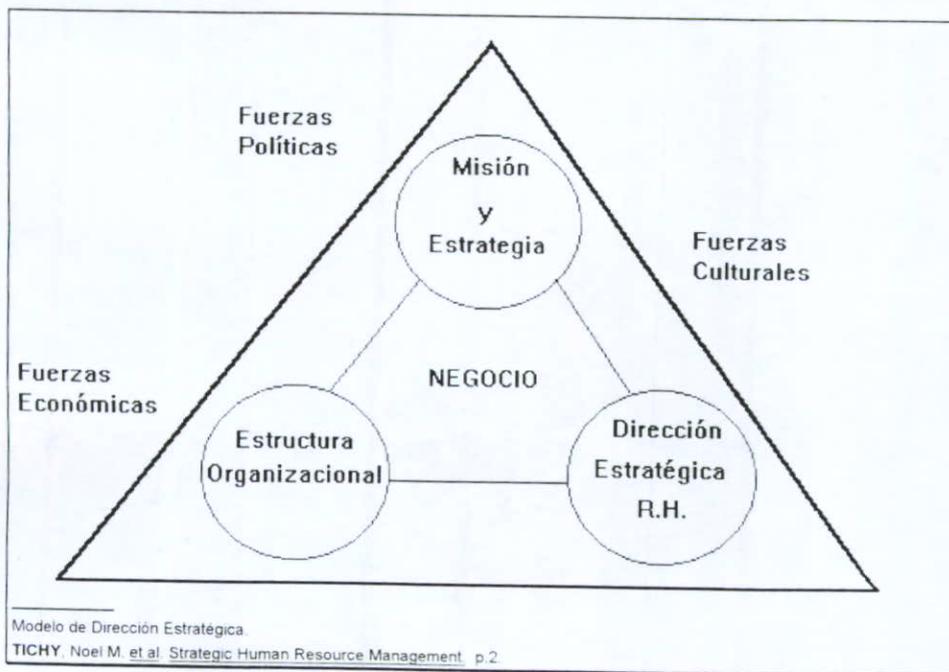
¹⁰ ibid.

B. Dirección Estratégica.

En la década de los 80's se ha prestado una considerable atención a lo que se ha llamado "Dirección Estratégica".

De acuerdo al enfoque administrativo de sistemas, en la organización intervienen subsistemas que se interrelacionan y que repercuten en el ejercicio de la misma.

Un sistema que permite trascender la función de los recursos humanos en la organización es el que se muestra a continuación:



Este contexto de un sistema mayor que integra a los 3 subsistemas básicos permitirá por un lado proveer a la organización de un sentido del ser: "hacia dónde se dirige"; una justificación contra la cual ha de compararse en qué se emplean los recursos (financieros, procesos, información, materiales y humanos) -misión y

estrategia- por otro, para llevar a cabo dicha misión, cómo se organizan las tareas - estructura organizacional- y finalmente el desenvolvimiento de las personas en el campo de trabajo -DERH-.

La estructura refleja la "organización del trabajo" en funciones específicas como la producción, finanzas, mercadotecnia, la división de labor fundamental; describe la naturaleza de los trabajos y los reúne en grupos, funciones o negocios. También define el grado de control o centralización que la alta dirección ha de delegar sobre las unidades operativas. La estrategia sigue a la estructura y la dirección de los recursos humanos debe facilitar el cumplimiento de los lineamientos establecidos por la misión y la estrategia del negocio.

La principal tarea de la planeación estratégica será luchar por mantener la dimensión de los 3 sistemas en alineación directa y proporción adecuada.

C. La Necesidad de un proceso formal de Planeación (PERH) y de Dirección Estratégicas de Recursos Humanos (DERH) en la Institución.

Continuamente la Dirección de Recursos Humanos era excluida del contexto general de la organización y del proceso de dirección estratégica.

Cambios en todos los ámbitos -tecnológico, económico y demográfico- hacen presión a las organizaciones a usar cada vez más efectiva DRH. Mientras la carrera por la productividad y el trabajo en equipo han popularizado los círculos de calidad y las acciones para desarrollar planes, la competitividad a largo plazo va requiriendo cada vez un mayor acercamiento a las técnicas más sofisticadas y avanzadas de recursos humanos en función al desarrollo organizacional.

Existen compañías, principalmente estadounidenses que se presentan como ejemplos de grandes corporaciones que han instituido PERH como parte integral de sus procesos de dirección; en donde se enlaza la DRH a la dirección estratégica general y describen sus aplicaciones recientes como herramientas estratégicas en el logro de los objetivos de la empresa.

La Planeación y la Dirección Estratégicas de Recursos Humanos incluyen subsistemas diversos y complejos. Las prácticas incompletas generalmente utilizadas por las organizaciones en estas disciplinas, las han llevado de una deficiente planeación de recursos humanos a una actividad gerencial improductiva; en lugar de reconocer en ambas PERH y DERH, componentes esenciales del proceso de planeación estratégica integral.

No se es reiterativo al afirmar que este campo no ha escapado a los esfuerzos proactivos de dar sentido al caminar de la empresa; a pesar de todos ellos muy pocas organizaciones que deciden implementar procesos de PERH funcionan convenientemente (*). Intentando explicar dicho fenómeno se presentan cuatro principales obstáculos, aunque son innumerables:

- 1° El lema de que los recursos humanos son el más importante insumo en la organización suele quedar en eso, en lema. Su desarrollo se delega a un segundo o tercer plano, después de los recursos financieros, materiales o tecnológicos. El personal se considera exclusivamente como costo operativo y muy rara vez su desarrollo, como inversión.
- 2° La dimensión de la planeación de recursos humanos se conforma con la formulación e implementación de planes a corto plazo, sin involucrarse en planes estratégicos, ni mucho menos en la estrategia del negocio. Este problema se enfatiza por la imposibilidad de establecer criterios de medición y evaluación válidos.
- 3° Se requiere un equipo capaz y experto en la implementación, evaluación y seguimiento de los planes estratégicos de recursos humanos. Los tres niveles de los que se compone el staff de recursos humanos: estratégico, ejecutivo y operativo realiza funciones predominantemente operativas, y se resuelven problemas a posteriori.

(*) El 54% de las 500 compañías investigadas en el mundo por la Revista "Fortune" preparan procesos formales de PERH, mientras que de ellas, solo el 15% mantiene sistemas del todo comprensibles.

- 4º El mayor problema relacionado con sistemas PERH es que son fragmentarios, incompletos y algunas veces edificados en consideraciones exclusivas o de crecimiento humano-personal o de crecimiento organizacional.

La PERH y la DERH deben orientar su actuar en términos de la estrategia particular de la empresa en cuestión, no tanto a seguir modelos de planeación de otras compañías o de otros países. En la formulación e implementación de planes a largo plazo es básico el diagnóstico real y concreto de las fortalezas y debilidades de cada empresa. De hecho, requieren involucrarse con las variables institucionales y con las prácticas de RH a fin de brindar amplitud a las decisiones en materia de RH competitivos, clase mundial. Este último concepto se deriva de dos supuestos: el recurso humano es el más valioso en la institución en el logro de los objetivos; y la institución busca los mejores recursos (incluyendo los humanos de los cuales dependen los resultados) en su carrera por la efectividad. Hablar de Recursos Humanos Clase Mundial se refiere al hecho de conocer las especificaciones, parámetros y estándares internacionales de evaluación, comparación y desarrollo del personal. La calificación de los RH debe ir dirigida a la competencia a nivel internacional, ya que éstos entrarán en un mercado donde las empresas competirán y contratarán sólo a los mejores.

Las escasas organizaciones que han sorteado con éxito los obstáculos mencionados señalan haber obtenido entre otros los siguientes beneficios:

- √ Reducción-ahorro en los costos de personal.
- √ Satisfacción en el trabajo.
- √ Incremento en la productividad.
- √ Desarrollo gerencial.
- √ Efectividad (medible) del staff de recursos humanos.

Y como consecuencia de todo ello, un mayor impacto en el desarrollo de toda la organización. Cabe hacer la aclaración que la PERH es una disciplina con resultados a largo plazo, sus beneficios directos pueden apreciarse de inmediato, no así los grandes beneficios. Es un proceso que puede ir recorriendo tramo muy

lentamente, para lo cual es indispensable partir de una evaluación previa o investigación de la situación actual con miras a la mejora.

D. El Ciclo de los Recursos Humanos.

1. Proceso de Selección, Promoción y Ubicación.

Incluye todas aquellas actividades relacionadas con la movilidad interna del personal en su paso por diferentes puestos y la contratación externa para cubrir vacantes. Es evidente que la estrategia esencial será determinar las necesidades para cubrir puestos particulares y evaluar el inventario de candidatos con el que se cuenta en la institución a fin de elegir al idóneo.

En la determinación de la estrategia de selección se requiere identificar la situación real de los sistemas de selección y promoción en los que se basa la estrategia del negocio. Tres decisiones estratégicas de selección serán:

1. Buscar adentro. Una primera decisión requiere crear flujos internos de personal que cumplan con dicha estrategia. Por ejemplo, si la institución prevee una diversificación en un período de 10 años se entiende que las características y los recursos de la gente que se requiera para trabajar en el nuevo negocio serán distintas de aquellas del personal que hubo en el pasado. Un rediseño del proceso de promoción y cobertura interna de vacantes se hace indispensable.

2. Buscar afuera. Compañías con diversos cambios requieren que la dirección altere los modelos tradicionales de selección y contratación; por lo tanto deberán cubrirse los puestos clave con gente con potencial y experiencia en el medio y el mercado y que cuente con las características requeridas. La propuesta concreta será relacionarse con empresas de la competencia, proveedores y universidades que permitan contratar gente con experiencia que esté en condiciones de innovar y tratar en mercados competitivos, principalmente en empresas dedicadas al servicio.

3. Preparar. Consiste en preparar a los ejecutivos clave. Esta estrategia permite enfocarse a un interés por el crecimiento al ir uniendo los planes estratégicos con las habilidades y capacidades ejecutivas. Es posible especialmente en empresas que utilizan un sistema de investigación en dirección estratégica. Se desarrollan cartas reemplazo, matrices, prácticas gerenciales preestablecidas de negocios. Varios ejemplos de empresas que utilizan selección de ejecutivos junior para desarrollarlos en la empresa como una herramienta importante de la dirección estratégica pueden mencionarse.

Con fines estratégicos, en este proceso deberán ser evaluados y perfeccionados los siguientes puntos:

- ⊖ Análisis del trabajo. Funciones, enriquecimiento, descripciones.
- ⊖ Análisis de la fuerza laboral. Potencial, proyección, intereses, plan de carrera.
- ⊖ Monitoreo del medio ambiente. Tendencias dentro y fuera de la organización, oferta y demanda del mercado de trabajo.
- ⊖ Pronóstico de recursos humanos. Estimación del número de personas y puestos necesarios en la organización.

2. Proceso de Evaluación.

Toda actividad humana susceptible a ser mejorada implica la determinación de sistemas de evaluación de su situación actual. En el anexo 2 se presenta el proceso de evaluación a partir del establecimiento de objetivos. La evaluación permite la correcta detección de los puntos débiles para buscar los medios de mejoramiento y los puntos fuertes a fin de desarrollar potencialidades.

La evaluación del personal presenta diferentes matices. Una de las actividades directivas menos estimadas es la **medición del desempeño**; por lo general se convierte en un requisito institucional. La evaluación del desempeño presenta serios problemas para las empresas: procedimiento con pobre diseño, resistencia psicológica de los gerentes para evaluar negativamente a su gente e

invalidez. Sin embargo, el subsistema de evaluación es básico para el ciclo, ya que contribuye a tres procesos esenciales:

1. La **compensación y el desarrollo** sólo pueden unirse mediante un sistema de evaluación del desempeño. El sistema de rango de desempeño oscila entre la evaluación personal subjetiva hasta el criterio de evaluación impersonal basado en el logro de objetivos, resultados que considera medidas cuantitativas de investigación, penetración del mercado, etc.

2. La PERH se basa en evaluaciones validadas. Un **inventario de talentos y habilidades actualizado** sólo puede contemplarse mediante un adecuado proceso de evaluación que muestre a aquellos que han tenido un buen desenvolvimiento. En suma, las proyecciones futuras de los recursos humanos deberán basarse en la medición del potencial de los empleados, determinada a partir del proceso de evaluación. Sin los datos necesarios dicha proyección es imposible y no puede haber bases para hacer predicciones.

3. El **proceso de desarrollo** también se construye sobre procesos de evaluación. Basado en una medición individual del desempeño y del potencial de cada empleado, éste y la organización pueden planear el desarrollo, entrenamiento y capacitación para el futuro. Una débil base de datos facilita omisiones en el programa de entrenamiento y retarda el proceso de desarrollo.

Poco a poco la evaluación del desempeño del empleado va dirigiéndose a evaluar precisamente su desempeño laboral presente y el logro de metas futuras, en comparación con las evaluaciones anteriores que se enfocaban a la calificación de los rasgos, deficiencias y habilidades del empleado. A últimas fechas se establece como elemento de evaluación la participación de los empleados en la fijación de metas u objetivos.

La ingerencia del personal en la determinación de las metas contribuye a su esfuerzo continuado por conseguirlas. Algunas necesidades individuales que se satisfacen mediante este nuevo concepto de evaluación o calificación de méritos son: el desempeñar un trabajo que sea lo suficientemente valioso y que implique una contribución a la empresa y a la sociedad; participar en un esfuerzo de grupo,

sintiéndose parte de él; la fijación de los objetivos y cursos de acción deseables; constatar la recompensa a su esfuerzo y el desarrollo personal. Las ventajas de la evaluación de desempeño se sintetizan en el anexo 3.

Valga el énfasis en afirmar que la evaluación del desempeño deberá ser objetiva, y realizarse a la luz del progreso del sujeto de evaluación; lo cual implica necesariamente hacer del conocimiento de la persona evaluada las calificaciones de su desempeño, sus puntos débiles y fuertes poniéndolos a su consideración. Es recomendable que la evaluación sea una plática abierta entre el empleado y su jefe o persona que evalúa su desempeño. Tener acceso a esta retroalimentación permite al evaluador ser más analítico y perceptivo, más específico en cuanto a identificar las habilidades, intereses y motivación de cada empleado, y una mejor aceptación y conocimiento de la misma por parte del empleado. Por otro lado, favorece la comunicación abierta y directa entre ambos y la retroalimentación respecto a la percepción del jefe de los esfuerzos y logros obtenidos.

Como el contenido de la evaluación, las prácticas en relación a quién debe evaluar han variado. En la actualidad se presentan diferentes tipos de evaluación a este respecto. La entrevista de evaluación puede realizarse como una conversación entre jefe-subordinado, o pueden implementarse sistemas de autoevaluación.

Aunque quienes tienen un desempeño inadecuado tienden a atribuir sus problemas a factores situacionales, y la tendencia más difundida es la calificación indulgente, este sistema de autoevaluación permite velar por el crecimiento paulatino personal y el cambio, y es menos amenazador respecto a las evaluaciones que se reciben de otros.

En algunas importantes corporaciones se han venido desarrollando sistemas de evaluación innovadores donde quienes evalúan son los compañeros de trabajo, especialmente si es un trabajo rico en interacción con otros, en trabajo en equipo; por ejemplo la evaluación entre departamentos (cliente interno-cliente externo), o sistemas en los que son los subordinados los que evalúan al jefe. Otro ejemplo de evaluación de vanguardia es el conocido como Assessment Center, o Centros de Evaluación, donde se capacita a observadores y se evalúa a un grupo de personas más o menos homogéneo (del mismo puesto o funciones similares) observando su

comportamiento en circunstancias críticas relacionadas con el trabajo, en la resolución de conflictos en equipo, etc.

Finalmente, han de mencionarse los sistemas de evaluación externa; es decir la actividad de evaluación interna con cualquiera de los sistemas enunciados se complementa mediante la evaluación y acercamiento a objetivos que realizan el cliente, el proveedor, otras instituciones u organizaciones, etc. respecto al servicio recibido.

Un doble matiz en la PERH, la evaluación del desempeño (pasado) y la **evaluación del potencial** (futuro) se contemplan en el anexo 4 como un comparativo entre ambos tipos de evaluación.

La evaluación del potencial también se convierte en una herramienta fundamental en el desarrollo de recursos humanos. En este sentido se emplean varias pruebas psicométricas y técnicas para medir la inteligencia y la personalidad. A últimas fechas se ha empleado también la técnica del Assessment Center (o centros de evaluación), en los que se entrenan observadores de la misma organización que en grupo evaluarán el desempeño de empleados en la resolución de problemas. En el anexo 5 se presentan las fuentes de información para evaluar personal.

3. Proceso de Desarrollo.

Todas las actividades diseñadas para asegurar que los individuos están propiamente equipados con habilidades y conocimientos para llevar a cabo su trabajo entran en el proceso de desarrollo en sus diferentes modalidades. Parte del simple entrenamiento para empleados de nivel operativo e incluye el desarrollo a largo plazo del personal clave.

Por las diferencias individuales se tienen capacidades para distintas actividades; teniéndose inclusive en forma latente, la capacidad instalada y no desarrollada. Hay capacidades que no se llegan a desarrollar debido a las

preferencias personales, los valores o características de personalidad del individuo o quizá porque el medio ambiente no es el propicio para su desarrollo.

En el nivel de estrategia a largo plazo, el proceso de desarrollo incluye aquellas actividades como la capacitación ejecutiva, la asignación paulatina de nuevas funciones y el aprovechamiento de relaciones.

Los sistemas de desarrollo no se construyen fácilmente, y aunque muchas importantes compañías poseen alguno, éstos presentan por lo general cualquiera de las siguientes deficiencias básicas, corriendo el peligro de volverlo inadecuado:

- ★ La Alta Dirección no percibe el desarrollo de los empleados como una necesidad.
- ★ Las personas del área de RH son consideradas como "expertos en personal" y no expertos en el negocio.
- ★ La información de RH es generalmente incompatible con la información utilizada en la formulación de estrategias.
- ★ Pueden existir conflictos entre las necesidades del corto y largo plazo, en la planeación de RH.

No debe confundirse este proceso con la capacitación, aunque están estrechamente vinculados. A continuación se exponen algunos problemas frecuentes en las empresas mexicanas en relación al desarrollo:

1. La calidad del "desarrollo" suele ser medida en función al tiempo que se ha pasado en cursos o eventos de capacitación, confundiéndose la capacitación con el desarrollo y el uso de herramientas para conseguirlos.
2. El desarrollo debe adecuarse a la persona como al diseñarse un "traje a la medida". El cual tiene diferentes implicaciones para el sujeto y la organización.

3. No todo programa formal de capacitación resuelve todo problema de capacidad o de incapacidad.
4. El reto de distinguir diferencias entre adiestramiento, capacitación, desarrollo y autodesarrollo.
5. Confusión para priorizar los "saberes": saber, saber hacer, saber ser para la organización. El saber, poder y querer. (Ver anexo 6).
6. Resistencia al desarrollo horizontal, o en un mismo puesto, no necesariamente vertical ascendente dentro de la organización.
7. El autodesarrollo como una responsabilidad compartida.

4. Proceso de Reconocimiento.

Una vez que la persona ocupa su puesto, necesita ser reconocida en el ejercicio de su trabajo para un buen desarrollo. La lista de reconocimientos que existen en la organización es muy larga; incluye desde pagos económicos hasta reconocimiento de superiores, directivos, compañeros y clientes. En el anexo 7 se enuncian las principales recompensas y/o prestaciones que la institución bancaria otorga a sus empleados.

El sistema de recompensas es uno de los más ignorados y subutilizados en el desarrollo organizacional. La organización que ha valorado el desarrollo de su personal deberá entender que éste no se basa exclusivamente en la recompensa económica. Sus mayores beneficios deberán reconocerse y adecuarse. Por ejemplo, la incentivación económica de los ejecutivos de cuenta, ejecutivos senior, hacia el logro de metas con estrategias a largo plazo se dificulta debido a que normalmente contempla logros a corto plazo en lugar de metas a largo plazo.

Así como se habla de estrategias a largo plazo debiera hablarse de recompensas a largo plazo lo cual choca con las prácticas tradicionales y puede llegar inclusive, a crear desmotivación. Esta idea se observa en empresas financieras donde el sistema de recompensas obedece a metas, contribución a utilidades y resultados a corto plazo.

La empresa debe lograr equilibrar las metas estratégicas a largo plazo y los logros a corto plazo de la misma forma que los negocios se desarrollan en el presente para traducirse en logros en el corto y el largo plazo. Algunas empresas han iniciado esfuerzos en este sentido con cierto éxito implementando políticas y reglas que balanizan ambos tipos de recompensa.

5. Proceso de Planeación de la Carrera.

Las personas dentro de la organización no permanecen estáticas al igual que sus intereses, habilidades, actitudes y creencias. Las exigencias de sus actuales puestos pueden no corresponder a sus necesidades futuras de la misma manera que las organizaciones requieren de la acción de personas competentes para enfrentarse con éxito a los problemas que van presentándose durante su operación y que le afectan directa o indirectamente. A fin de atraer, retener y emplear las capacidades individuales al máximo, las organizaciones modernas están dando mayor énfasis al desarrollo de programas formales de desarrollo de los empleados.

La empresa que desarrolla técnicas en pro de la planeación de la carrera no sólo refleja su compromiso con las aspiraciones de sus empleados, sino también son respuestas válidas al desempeño ineficiente de la persona.

La planeación y desarrollo de la carrera incluye un proceso de intervención que estimula a las personas a enfocar sus situaciones pasada, presente y futura.

En forma específica, el proceso permite a las personas considerar:

1. La evaluación de las trayectorias de su vida y carrera hasta el momento presente, incluso acontecimientos y elecciones importantes, así como sus puntos fuertes y débiles.
2. Una formulación de futuras metas relacionadas con el estilo de vida y trayectoria de carrera deseados.

3. El establecimiento de un plan que especifique metas, pasos para acción y fechas programadas.

Algunos de los beneficios derivados de la implementación de planes de carrera en la empresa son los siguientes:

- ⇒ Demuestra la gran responsabilidad social y madurez de la organización.
- ⇒ Indica la preocupación de la organización por sus empleados.
- ⇒ Prepara a las personas para los cambios de la sociedad, de las organizaciones y de ellas mismas.
- ⇒ Libera el potencial de la persona en favor de la organización.

La planeación de la carrera tiene estrecha relación con la administración por objetivos, pero incluye los logros de la vida y del trabajo. Esta técnica compromete a la organización a un proceso que reconoce el valor de cada persona y a un esfuerzo por integrar las aspiraciones individuales y organizacionales.

Entendiendo como carrera la estructura organizada y sucesión de patrones en la vida de trabajo de una persona, se hace necesario distinguir algunos conceptos relacionados con la **planeación de carrera**, entendiendo por ésta el proceso que sigue la persona a lo largo de su vida para establecer sus objetivos y actuar de manera tal que los pueda alcanzar. La **administración de carrera**, es el proceso de decidir qué oportunidades debe aceptar o rechazar, dependiendo del valor percibido para ayudar a lograr los objetivos. El **desarrollo de carrera** será el proceso para mejorar las habilidades del individuo, en anticipación a las oportunidades futuras en el logro de objetivos.

E. El proceso de Planeación Estratégica de Recursos Humanos en la Institución Bancaria.

Brevemente, la PERH implica detectar y preparar al personal que cubrirá los puestos que la organización requerirá en el futuro. Siguiendo este concepto, abarca las áreas de:

Evaluar
Capacitar y desarrollar
Planear

**Tener al hombre adecuado
con la preparación requerida
en el momento oportuno.**

1. Diagnóstico.

A fin de insertar la Planeación de Recursos Humanos de la Institución financiera en la Dirección Estratégica, se presenta a continuación un resumen de las actividades que constituyen el sistema integral, algunas de las cuales se han cubierto:

- 1 Cubierto totalmente.
- 2 Parcialmente cubierto.
- 3 En desarrollo.

I. Conocer los planes organizacionales.	1
Planeación Estratégica.	
Planeación Operacional.	
II. Proyectar la estructura organizacional necesaria para lograr lo planeado.	3
III. Determinar conjuntamente con los titulares de cada área sus necesidades futuras de recursos humanos, en base a los planes organizacionales.	2
Características de los puestos	
Cantidad y calidad del personal necesario	
Fechas en que será requerida cada persona	
IV. Comparar los perfiles de los recursos humanos actuales con los perfiles de los puestos que la organización requerirá en el futuro.	2
V. Planes de reclutamiento externo.	1
VI. Planeación de la sucesión.	3
VII. Planeación de carrera individual.	3
VIII. Supervisar que la persona cumpla adecuadamente con los programas que se le determinaron y en las fechas propuestas.	2
IX. Seguimiento y evaluación del sistema.	3

2. Definición de la Estrategia del Área de Recursos Humanos.

Con la intención de que los esfuerzos y las decisiones de la función de recursos humanos se vean involucradas en una estrategia integral, se describe una parte de la planeación cualitativa.

Objetivo	Estrategia básica	Acciones clave
Contar con el personal idóneo en el puesto adecuado.	<ul style="list-style-type: none">* Atracción de RH formados.* Inventario del perfil y trayectoria de personal.	<ol style="list-style-type: none">1. Definición de requerimientos.2. Automatización inventario personal ejecutivo y fuerza promocional.3. Perfiles y Descripciones.4. Evaluación de actuación5. Tablas reemplazo.
Elevar eficiencia, calidad y productividad del desempeño del personal.	<ul style="list-style-type: none">* Orientación a la operación y calidad de servicio.* Capacitación puestos clave de acuerdo a plan individual de desarrollo.	<ol style="list-style-type: none">1. Programa "Sensibilización al Cambio".2. Programa "Calidad en el Servicio".3. Presentación "Plan de Desarrollo".4. Capacitación "6 Servicios".
Productividad/Calidad en el Servicio.	<ul style="list-style-type: none">* Medición de la contribución a productividad y calidad en el servicio.* Retribución competitiva puestos clave, asegurando atracción y permanencia de ejecutivos de talento.	<ol style="list-style-type: none">1. Capacitación en productividad.2. Adecuación del sistema de remuneración para personal clave.3. Reconocimiento de contribución a productividad.
Optimización administración de recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none">* Automatización procesos operativos y sistemas de información.* Reducción costos operativos.* Racionalización del gasto.	<ol style="list-style-type: none">1. Descentralización procesos operativos de nómina.2. Eliminación de duplicidad de funciones y triangulaciones a nivel regional.3. Capacitación supervisores.4. Automatización procesos servicio médico.
Evolución organizativa.	<ul style="list-style-type: none">* Definición de estructura.* Control planta real/planta asignada.	<ol style="list-style-type: none">1. Negociación estructuras con directores de área.2. Automatización control planta de personal.

a. Objetivos Específicos.

- Mejorar la utilización del potencial de todos los recursos humanos de la región.

- Proyectar los reemplazos posibles para el momento en que se necesiten.
- Mejorar los niveles de productividad mediante la aportación de personal más calificado.

b. Acciones Clave.

- ⇒ Detección de necesidades de cobertura, definición de requerimientos.
- ⇒ Determinación de perfiles de puesto.
- ⇒ Análisis de recursos humanos actuales.
- ⇒ Inventario de recursos humanos actualizado y automatizado: personal ejecutivo y fuerza promocional.
- ⇒ Determinación y/o actualización descripciones de puesto.
- ⇒ Programa de reclutamiento y selección.
- ⇒ Programa de capacitación y desarrollo.
- ⇒ Evaluación de actuación.
- ⇒ Tablas reemplazo.

c. Actividades Relacionadas con el Programa.

Determinación de necesidades de personal a corto y largo plazo. (*)

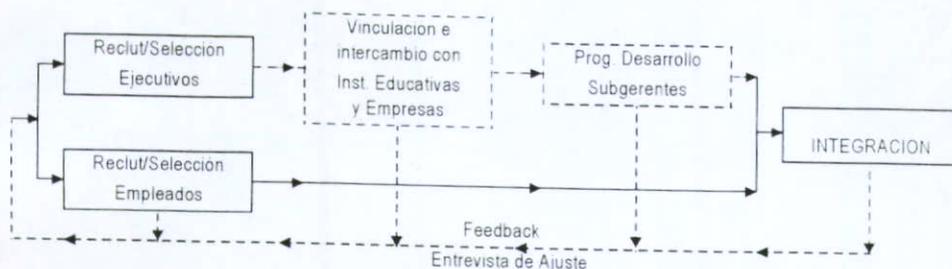
Fuentes:

- Índice de rotación, trayectoria de los ingresos y egresos de personal en la institución mediante benchmarking.
- Necesidades de crecimiento, apertura de nuevas sucursales, optimización de estructura.
- Cambios organizacionales. Nuevos sistemas que sustituyen gente, puestos de nueva creación para dar énfasis a ciertas áreas.
- Situación del mercado. Oferta y demanda externa de personal.

(*) vid infra. Cap. III. Inciso A. Modelo Simplificado de Planeación Estratégica de Recursos Humanos.

Actividades.

Corto Plazo.



- a. Clasificación ejecutivos de cuenta tipo A, B, y C.
- b. Programa de subgerentes de promoción (en sucursales con M.O.S. implementado).
- c. Inventario de recursos humanos y evaluación de desempeño.
- d. Programa de capacitación becarios (centro bancario), para cajeros mixtos.
- e. Proceso de integración.
 - Requisar inventario de recursos humanos al ingreso.
 - Guía de inducción. Recepción al mes de ingreso.
 - Entrevista de integración. Características objetivas del empleo y la institución. Recepción a los 90 días del ingreso.
 - Seguimiento. Primera evaluación de ajuste. Para todo el personal. Recepción a los 90 días del ingreso. Formato "Cómo te veo y cómo de quiero ver".
- f. Vinculación e intercambio de vacantes con universidades y empresas.
 - Revisión de programas de estudio de carreras afines de universidades particulares y públicas.
 - Reforzar contacto con planteles educativos.
 - Intercambio de vacantes, nivel empleado.

d. Ruta de Acción.

- I. Revisión de Inventarios.
- II. Revisión de Evaluaciones.
- III. Proyecto de actualización mensual de la planta de personal.
- IV. Descripciones de puesto.
- V. Perfiles de puesto.

F. Evaluación de las Herramientas de la Planeación Estratégica de Recursos Humanos Actuales en la Institución Bancaria.

1. Inventario de Recursos Humanos (IRH).

Esta herramienta permite conocer las capacidades y características del actual ocupante de un puesto respecto a aquellas requeridas por el mismo; asimismo es un auxiliar en la determinación de necesidades de la organización en el área de los recursos humanos. Su análisis se enfoca al número de personas por categoría dada, en el caso de la Institución bancaria, lo es la escolaridad y el avance que se va adquiriendo en la práctica laboral.

Es una herramienta valiosísima en los procesos de reclutamiento y selección, promociones y en la cobertura de vacantes de puestos de nueva creación. También proporciona información interesante para la programación de cursos y eventos de capacitación que refuercen su desempeño o dirijan su desarrollo.

En la Institución, el actual formato de IRH se divide en 4 partes, a saber:

1. Ubicación del empleado.
 - Datos generales.
 - Información institucional.
2. Nivel académico.
 - Nivel escolar.
 - Otros estudios profesionales.

3. Cursos.
 - Cursos recibidos.
 - Idiomas.
4. Experiencia laboral.
 - Interna.
 - Externa.

Por la estructura del formato y por la información que se maneja, se observa una tendencia marcada hacia el nivel de estudios y capacitación, en primera instancia y en la experiencia laboral, en segundo lugar.

Todo el personal que ingresa al Grupo financiero debe requisitarlo, capturándose la información en una base de datos nacional. Uno de los principales problemas que presenta la base de datos es la actualización y mantenimiento de la información.

Puede contemplarse un inciso para fecha de nacimiento, o edad, ya que es un rubro al que se da bastante importancia en la toma de decisiones, en el manejo de información de personal y en perfiles de puesto. Por otro lado, no se ha incluido un apartado para lo concerniente a habilidades y su fuente (cómo se han adquirido dichas habilidades) y su clasificación por área de responsabilidad. Deseable incluir las fechas de ingreso a la Institución y al puesto actual.

Dado que ningún plan de RH sería exitoso si no se tomase en cuenta las metas y aspiraciones que el individuo se ha establecido en su carrera, la sugerencia principal gira en torno a incluir un anexo para establecer los objetivos y planes de carrera, pasatiempos y preferencias del empleado.

2. Evaluación del Personal.

El proceso de evaluación en la Institución se caracteriza por su incisiva aparición en diversas etapas durante la estancia del empleado. Se realizan evaluaciones de potencial al ingreso, del proceso de inducción, el visto bueno del supervisor para contratación, de la integración del empleado, comparativos de lo que

el supervisor espera del colaborador y los logros alcanzados, medición de desempeño, etc. Constantemente se somete al empleado al sistema de evaluación correspondiente.

El objetivo de la evaluación del desempeño en la Institución es proporcionar una descripción precisa del mismo y la eficiencia del personal en su función actual en un período determinado; se realiza en forma semestral y evalúan los supervisores inmediatos. En el área de promoción existen formatos para evaluar desempeño de personal operativo (área sucursales) y personal ejecutivo (ejecutivos de cuenta y gerentes de servicio o de sucursal), y por otro lado evaluación de gerentes de área.

Los esfuerzos por calificar al personal se dan de manera aislada (no brindan continuidad), es independiente una evaluación de otra y escasas veces el empleado recibe retroalimentación sobre los resultados de sus evaluaciones.

Al momento no se ha desarrollado un sistema de evaluación de habilidades gerenciales o administrativas. La propuesta es implementar el sistema de evaluación denominado Assessment Center (simulación). (*) Actualmente dicho sistema es utilizado con éxito relativo en el área de reclutamiento, selección y evaluación de personal del centro metropolitano en la cobertura de vacantes.

Los formatos de evaluación para empleados solicitan información agrupada en las siguientes áreas, siendo prácticamente las mismas de los formatos para personal ejecutivo y operativo, en el último caso, incluye un apartado para los cursos de capacitación recibidos.

1. Nivel académico.
2. Experiencia laboral interna y externa.
3. Aptitudes y habilidades.
4. Cumplimiento de metas.

(*) vid infra, Cap.III. Inciso C. Assessment Center.

5. Requerimientos para que la persona mejore su desempeño y desarrollo.
6. Potencial para cubrir otros puestos.

En algunos rubros la información solicitada a partir de la evaluación de desempeño es la misma que la obtenida a partir del IRH; esta situación no permite la complementariedad de la información, sólo se duplica.

El rango de evaluación de aptitudes y habilidades y de cumplimiento de metas es adecuado ya que se contemplan valores número par. Sin embargo no es así la evaluación del supervisor respecto de los requerimientos y del potencial. Puntos 5 y 6. Se propone el siguiente rango para evaluar el nivel de potencial:

- | | |
|------------------|------------------|
| a. alto | c. en desarrollo |
| b. estable | d. inadecuado |
| f. no detectable | |

No se indica el período de evaluación; importante en la comparación de desempeño en diferentes tiempos, para buscar continuidad. Tampoco se prevee la programación de actividades de desarrollo y el período en el que deban ser cubiertas.

Sería conveniente incluir un apartado para explicar el objetivo y procedimiento para la requisición del formato por parte de los supervisores.

Se hace indispensable la evaluación del potencial del personal vía evaluación psicométrica, para lo que se ha propuesto un portafolio de tests que a la vez permita detectar y validar la información obtenida por otras fuentes. En una primera fase, del personal de promoción y ejecutivos de cuenta, una segunda fase de personal ejecutivo nivel gerencial y en una tercera fase ciclos de evaluación por áreas específicas.

3. Descripciones de Puestos.

Se requiere adecuar las descripciones de puesto actuales a los procesos operativos modificados. Ejecutivo de cuenta, gerente de servicio (de sucursal), subgerente de sucursal o promoción (ejecutivo de enlace), comodín de sucursal, y demás puestos de sucursal.

Puede ser interesante la implementación de descripciones de puestos en base a objetivos y áreas de responsabilidad, que provean desafíos óptimos, respecto a la tendencia de la Institución; pues las actuales descripciones son funcionales e inclusive se limitan a la descripción de actividades. Indispensable la unificación de las mismas en cuanto a formato.

4. Perfiles de puesto.

Herramienta que permite identificar las características personales ideales que debe cubrir la persona que ocupe el puesto y realizar comparativos persona real vs. persona ideal.

Tomando en cuenta que de acuerdo al diseño del puesto algunas características personales facilitan la realización del trabajo mientras que otras la obstaculizan, la determinación de las características personales ideales que facilitarán el desempeño del empleado y su comparación con las que presenta el ocupante permitirá además el análisis de idoneidad de candidatos.

Se cuenta en la Institución, con perfiles de puestos de mercado y servicio. Los aspectos que contiene son:

1. Edad.
2. Sexo.
3. Estado civil.
4. Nivel académico.
5. Nivel socioeconómico.
6. Experiencia profesional.
7. Presentación/Imagen.
8. Coeficiente intelectual.
9. Habilidades y/o aptitudes.

Las habilidades y/o aptitudes debieran ser las mismas que se manejan en la evaluación del desempeño a fin de establecer un comparativo.

Podría incluirse un rubro para conocimientos que deben dominarse: específicos y adicionales (manejo de paquetes de computación o idiomas, por ejemplo). Otro, para rasgos de personalidad deseables, y otro para candidatos (puestos) potenciales.

El nivel de inteligencia deseado puede ser complementado por el tipo de inteligencia, determinado a partir de exámenes psicométricos.

5. Capacitación.

En general la detección de necesidades de capacitación puede presentar dos enfoques: Uno correctivo, cuando se basa en información del pasado, por ejemplo mediante la evaluación de desempeño, sobre aquellas características, habilidades, conocimientos y actitudes del empleado susceptibles a ser mejoradas, y otro preventivo, cuando se basa en lo que va a ocurrir, en este enfoque es primordial el establecimiento de objetivos y metas y la medición de resultados.

En la Institución bancaria la capacitación se realiza mediante ambos enfoques, sin embargo se destina mayor esfuerzo y tiempo a programas aislados de tipo correctivo.

El reconocimiento que realiza la Institución respecto de la capacitación como una obligación y responsabilidad hacia sus empleados no significa que todos deban recibir la misma capacitación; las personas presentan diferente disposición al aprendizaje, capacidad de aprendizaje, sus estilos de aprendizaje también varían, entre otras diferencias individuales.

Los aspectos en los que se debe capacitar van modificándose también, de acuerdo a la función, a los objetivos o los resultados. La capacitación puede ir dirigida a lograr destreza, competencia a un cierto grado o nivel de actuación o desempeño esperado.

Las tendencias del entorno y los planes estratégicos del negocio también influyen en la capacitación a corto o largo plazo y en los programas específicos de capacitación.

Vale la pena hacer algunas observaciones respecto del aprendizaje. En el desempeño diario el empleado está en posibilidades de crecer, ya que continuamente se enfrenta a situaciones parcial o totalmente nuevas. Por lo tanto el aprendizaje toma un importante lugar como una función de cómo las respuestas del individuo van adecuándose al logro de objetivos.

Si tiene éxito al "hacer propia" la experiencia, la persona va incrementando su repertorio de respuestas efectivas. Si las respuestas no llegaran a tener el éxito esperado, deberá probar, alternar varias respuestas hasta encontrar la correcta. Empero si ninguna de las respuestas activas funcionase, la persona se acostumbra a vivir ignorando el problema o reconociendo pasivamente que deberá resolverse en el tiempo o con la participación de otros. Esta última reacción actúa como mecanismo de defensa y el crecimiento personal, individual y profesional se verá mermado.

Para estar en posibilidades de crecer mediante el desempeño diario se requiere básicamente de:

- ① Nuevos desafíos, que entren en su rango de respuestas.
- ② Retroalimentación de la actuación, un aprendizaje sobre los resultados; es decir, cuál fue el impacto de sus respuestas frente a los desafíos.

Si las tareas o desafíos son sumamente fáciles que no lo retan o demasiado difíciles para ser resueltos, pueden llegar a desmotivar al empleado en lugar de permitir su crecimiento. De la misma manera que si no recibe retroalimentación respecto a sus respuestas ya que se interrumpe su crecimiento sistemáticamente, sin dirección válida, viéndose forzado a adivinar o tratar de inferir información muchas veces con señales ambiguas, repercutiendo en su crecimiento y en su desempeño laboral.

Capítulo III.
Modelo de Planeación Estratégica
de Recursos Humanos.

III. MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS.

A. Lineamientos Preliminares.

Se ha determinado en el Cap. I. que la actividad sustancial que reporta al Banco los mayores ingresos es la actividad crediticia, relacionada íntimamente con las actividades directas de negocio: promoción comercial y promoción empresarial. Por otro lado es en el área de mercado y servicio (atención a clientes en sucursales) donde se presentan los mayores retos a ser modificados. Una necesidad ineludible de generar nuevos negocios marca la pauta a seguir.

En la primera fase del programa de PERH se establecerá la planeación para la zona 1 regional. Irá enfocada al desarrollo del personal que se ubica en los siguientes puestos:

Ejecutivos de cuenta operación comercial.

Ejecutivo territorial /itinerante. De reciente creación. Son los ejecutivos que se hallan localizados en las sucursales.

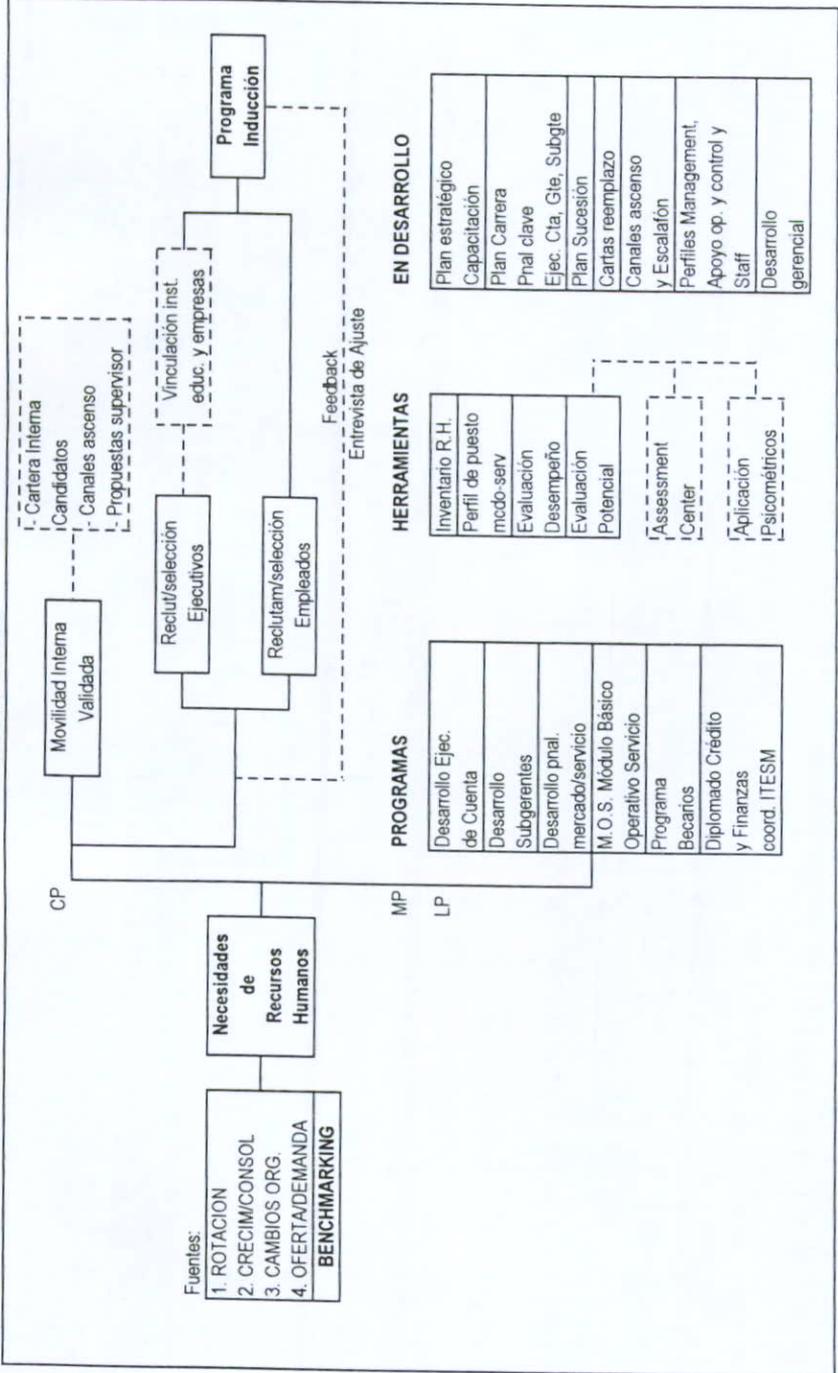
Gerente de sucursal, en la figura actual de gerente de servicio.

Subgerente de servicio, también denominado de sucursal o ejecutivo de enlace.

B. Modelo Simplificado Propuesto de Planeación Estratégica de Recursos Humanos.

El objetivo primordial de implementar el Modelo en la Institución bancaria es contar con una herramienta que permita detectar el grado de compromiso, esfuerzo y resultados que realiza el personal en el desempeño de sus funciones, a fin de concretar los planes necesarios de capacitación y/o desarrollo individual para puestos futuros, optimizando su eficiencia y la productividad de la Institución. En el Cuadro No. 3 se presenta el modelo simplificado tomando como base las acciones y actividades que se han realizado y las que deberán realizarse en el corto, medio y largo plazo.

DIAGRAMA DE FLUJO
Implementación Planeación Estratégica
Recursos Humanos



Fuentes:
 1. ROTACION
 2. CRECIM/CONSOL
 3. CAMBIOS ORG.
 4. OFERTA/DEMANDA
BENCHMARKING

CP: Movilidad Interna Validada

Reclut/Selección Ejecutivos

Reclut/Selección Empleados

Programa Inducción

PROGRAMAS

Desarrollo Ejec. de Cuenta
Desarrollo Subgerentes
Desarrollo pnal. mercado/servicio
M.O S. Módulo Básico Operativo Servicio
Programa Becarios
Diplomado Crédito y Finanzas coord. ITESM

HERRAMIENTAS

Inventario R.H.
Perfil de puesto mcd/serv
Evaluación Desempeño
Evaluación Potencial
Assesment Center
Aplicación Psicométricos

EN DESARROLLO

Plan estratégico
Capacitación
Plan Carrera
Plan clave
Ejec. Cta, Gte, Subgte
Plan Sucesión
Cartas reemplazo
Canales ascenso y Escalafón
Perfiles Management, Apoyo op. y control y Staff
Desarrollo gerencial

C. Descripción de los Elementos del Modelo Propuesto.

1. Programa de Inducción.

El proceso de integración inicia con dicho programa; una vez que el candidato ha cumplido con los requerimientos de ingreso a la Institución o dado el caso, al área de trabajo.

La integración incluye el proceso natural de inducción, socialización y entrenamiento inicial. Se ha implementado con este fin la guía de inducción y la entrevista de integración(*), herramientas que facilitan el monitoreo de las actividades institucionalizadas de inducción y la integración del individuo a la organización, al área o departamento, y a su puesto.

Era importante que estas actividades fueran parte de un proceso total con consecuencias interesantes en las actitudes del empleado. Su principal objetivo es que el sujeto esté en corto tiempo en posibilidades de ser productivo y sentirse parte importante de la organización.

2. Planeación Estratégica de Carrera.

Se ha comentado que para el efectivo éxito del programa de planeación de recursos humanos es menester observar las aspiraciones y deseos de la persona, a este respecto se propone un formato que permita conocer cuál es el plan de vida rector de todas las actividades de la persona. Esto es, el plan de carrera debe estar supeditado al plan de vida, iniciando para tal efecto acciones a fin de que el personal reconozca sus intereses personales y familiares. Para obtener dicha información y facilitar al empleado su análisis se presenta un formato denominado "Guía para la Planeación Estratégica de Carrera".(*)

Siguiendo a Kenichi Ohmae la planeación de carrera debe ser una "estrategia basada en la corporación", y debe tener como propósito maximizar

(*) vid infra. Inciso D. Herramientas.

los puntos fuertes de la corporación en relación con la competencia de manera sostenida, en las áreas funcionales críticas para tener éxito..."¹⁰. De aquí que se requiera realizar un análisis de los siguientes aspectos una vez que se ha decidido implantar el programa de Planeación Estratégica de Recursos Humanos.

1. Planes y puestos futuros en la organización.
2. Macro-tendencias.
3. Evaluar potencial.
4. Alternativas de capacitación para aspectos técnicos y humanos.
5. Conocer las preferencias y expectativas del personal.
6. Desempeño del personal.

Los planes de carrera necesitan elaborarse conjuntamente con el jefe y los especialistas de las áreas, siendo el área o el ejecutivo de RH el experto en planeación de carrera. El plan de carrera en la Institución deberá contemplar:

- Características y desarrollo de la persona.
- Características del puesto. Descripción de funciones, conocimientos requeridos por el ocupante, perfil.
- Acciones específicas. Objetivos, duración, fechas, responsables, costo de la inversión, medición del avance del programa.

La búsqueda del adecuado suplente para los talentos actuales en todos los niveles no es tarea fácil, especialmente cuando la organización se enfrenta a rápidos cambios estratégicos, como en el caso de la Institución bancaria. La clave se halla en mantener un sistema de planeación de recursos humanos que permita la precisa proyección de las necesidades y recursos disponibles.

3. Desarrollo Ejecutivo.

Entrarán en este rubro todas las actividades dirigidas hacia el aseguramiento de que el personal de nivel gerencial, ejecutivos de cuenta,

¹⁰ OHMAE, Kenichi. La Mente del Estratega: El Triunfo de los Japoneses en el Mundo de los Negocios, p. 116.

subdirectores y directores están debidamente preparados y cuentan con las habilidades y conocimientos para llevar a cabo su trabajo con eficiencia y calidad. En la Institución debe iniciar con la determinación de características en la evaluación del potencial al ingreso del individuo, hasta el desarrollo a largo plazo para el "personal clave".

Se realizará una planeación de carrera, individual para el personal con potencial para ocupar un puesto de mayor jerarquía y planeación de sucesión para el personal que presenta potencial para ocupar varios puestos en la Institución, ya sea en la misma área donde se encuentra, o con posibilidades para ocupar puestos en otras áreas.

En el nivel de estrategia a largo plazo, el proceso de desarrollo incluye aquellas actividades desde la capacitación ejecutiva vía cursos, la asignación en diferentes puestos con propósitos de entrenamiento y el aprovechamiento de relaciones.

Recomendaciones para el desarrollo ejecutivo cuidadoso.

1. Se requiere el apoyo de la Alta Dirección para realizar los planes de sucesión.
2. Incrementar los esfuerzos para reclutar personal con potencial.
3. Coordinar los esfuerzos para identificar profesionales jóvenes con potencial para ocupar puestos de alto nivel.
4. Oportunidades para capacitar profesionales jóvenes con habilidades gerenciales para ser desarrollados desde su ingreso.
5. Revisar el sistema de recompensas para evitar incongruencias que perjudiquen este tipo de desarrollo.
6. Las políticas de compensación y administración de sueldos son percibidas por los ejecutivos de la Institución como estímulos en su desarrollo y factores que permitirán retener al personal clave.

7. La evaluación incluirá información de múltiples fuentes y deberá ser usada en la toma de decisiones que tengan que ver con este desarrollo.
8. Los ejecutivos sugieren que los objetivos de cada nivel de la organización sean lo más claro posible.
9. Se requiere en la Institución una efectiva dirección de los niveles superiores, que principalmente brinden una continua y efectiva retroalimentación sobre el desempeño de los ejecutivos.
10. Habrá de enfocarse los resultados hacia el proceso de evaluación de desempeño.

En definitiva, la clave del éxito del programa en cuanto a la efectividad del mismo a nivel estratégico será la participación en calidad de tiempo de la dirección general para la evaluación y examinación sistemática del talento ejecutivo.

Quedarán integrados en el Desarrollo Ejecutivo a medio y largo plazo los siguientes programas (*):

- √ Programa de Desarrollo de Ejecutivos de Cuenta.
- √ Programa de Desarrollo de Subgerentes.
- √ Programa de Desarrollo Gerencial.
- √ Diplomado en Crédito y Finanzas, en coordinación con el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Estado de México.
- √ Planeación Estratégica de Carrera para personal de nivel ejecutivo (Management, Mercado y Servicio -personal clave).
- √ Plan de Sucesión.
- √ Cartas Reemplazo.

(*) vid infra. Inciso D. Herramientas.

4. Assessment Center .

a. Definición.

La técnica de evaluación denominada Assessment Center (Centros de Evaluación) es una herramienta que nos permite obtener información acerca de las fortalezas y debilidades de una persona, para un puesto determinado, siguiendo una metodología conductual específica.

Es una metodología que utiliza situaciones de simulación de aspectos muy parecidos a los que se requieren para el desempeño de un puesto, para el cual se está evaluando, lo cual permite conocer entre otros aspectos relevantes los siguientes:

- a. **potencial**, al enfrentarse a nuevas situaciones y resolver problemas complejos.
- b. **habilidades administrativas**, al tener que aplicarlas y manifestarlas durante la ejecución del ejercicio. (Planeación, organización, dirección, control, toma de decisiones, etc).
- c. **características de personalidad**, al ver actuar a la persona, como percibe, aborda, enfrenta y resuelve las situaciones que se le presentan.

(Eduardo Mouret Polo, 1984).

Se basa en la aplicación de ejercicios diversos, que deberán presentar situaciones que simulen a las de la vida real. De igual forma, en el Assessment Center se observan conductas y manifestaciones del evaluado, en condiciones más similares a las que enfrenta en su trabajo, lo cual nos da un mayor grado de validez de los resultados, al predecir las conductas del evaluado.

El nivel de predicción del comportamiento es un nivel sumamente complejo, pues consiste en anticipar el comportamiento que se presentará y éste demanda un profundo conocimiento del mismo.

Resulta ser la predicción, una situación que se desea lograr en muchas de las funciones en el área de RH, concretamente en la evaluación, ya sea con fines de selección o de promoción de personal, sin embargo, lograrla requiere de realizar investigación, de manera consistente, tanto de los procesos, como de las herramientas complementarias.

Lo que se pretende es con base en las puntuaciones obtenidas por una persona en los ejercicios de Assessment Center poder predecir el éxito en el desempeño del puesto al que se le piensa proyectar.

b. Los usos más frecuentes.

La aplicación del Assessment Center se ha diversificado; tradicionalmente ha pretendido medir habilidades administrativas y potencial para ocupar puestos de supervisión, sin embargo, en la actualidad se pueden ver ejercicios para medir una gran variedad de dimensiones, para puestos de vendedores, secretarías, etc.

Entre las funciones de recursos humanos donde más frecuentemente se le observa, se encuentran:

- > Selección de personal.
- > Ubicación, reubicación de personal.
- > Movimientos/ Promoción y transferencias.
- > Análisis de necesidades de desarrollo.
- > Evaluación y desarrollo de habilidades gerenciales.
- > Planeación y desarrollo de carrera.
- > Detección de ejecutivos o especialistas.
- > Entrenamiento.
- > Evaluación de actuación.

c. Procedimiento de aplicación.

1. Conocer dimensiones que requiere el puesto.

2. Determinar ejercicios y simulaciones que midan las dimensiones establecidas, a través de indicadores.
3. Entrenar a los observadores.
4. Ejecución de tareas y ejercicios.
5. Elaborar los reportes con base en lo requerido por el puesto
6. Retroalimentar al evaluado.
7. Establecer planes de desarrollo.

Ejemplos de dimensiones:

Planeación, organización, control, trabajo en equipo, energía, percepción de detalles, toma de decisiones, seguimiento, etc. Siempre se deberá partir de las características o dimensiones que estén establecidas en el perfil del puesto y en la descripción, es decir se determinan de acuerdo a las características requeridas en el puesto.

d. Requisitos para su correcta aplicación.

Las organizaciones pueden tener la opción de formar la infraestructura para manejar la técnica internamente, entrenando a personal de sus áreas de recursos humanos y ejecutivos de sus áreas operativas y corporativas, o de contratar los servicios externamente de observadores-consultores para la realización de sus evaluaciones. Es evidente que cualquiera de las dos opciones tienen ventajas y desventajas, por lo que se hace necesario un análisis en cada organización y de cada situación, principalmente cuando se trata de evaluar a los altos ejecutivos de la organización.

Existe la posibilidad de preparar a los observadores que van a participar en los ejercicios, con un taller y supervisión en los primeros casos, así como de quien administrará el programa. Se pueden diseñar ejercicios y simulaciones de acuerdo al tipo de puesto y nivel de los evaluados, diseñar formatos para registros, reportes, etc.

La duración del Assessment Center depende del tipo y cantidad de ejercicios utilizados, sin embargo es posible decir que en promedio la duración

de un ejercicio es de 1.5 horas, más el tiempo que le dediquen los observadores para llegar a las conclusiones de grupo.

Existen diferentes tipos de ejercicios, individuales y grupales, dependiendo de lo que se requiera evaluar, algunos de los cuales se mencionan a continuación:

- ✓ Charola de correspondencia.
- ✓ Discusión en grupo, con roles asignados o no asignados.
- ✓ Entrevistas.
- ✓ Solución de problemas.
- ✓ Juego de negocios.

El manejo de ésta, como de cualquier otra herramienta, deberá estar limitado a personas que previo entrenamiento supervisado, demuestren tener el conocimiento y dominio suficiente para garantizar los mejores resultados de la herramienta.

La evaluación se realiza sobre la acción, es decir, en la aplicación del ejercicio; por ejemplo, sometiendo al individuo a una situación bajo presión para conocer sus respuestas.

Se propone la aplicación de un análisis de regresión múltiple que permita identificar la relación entre los puntajes obtenidos en los ejercicios y su desempeño en el puesto.

$$X1 + X2 + X3 + X4 + \dots + Xn = Y.$$

e. Requisitos para que sea considerado Assessment Center:

1. Deben ser utilizados varios ejercicios; al menos uno debe ser una simulación de una situación de trabajo.
2. Debe haber varios observadores, previamente entrenados.
3. Los juicios resultantes deben estar basados en la información de consenso de los asesores en los diferentes ejercicios.

4. Se deberá hacer una evaluación global de la conducta, después de los ejercicios.
5. Los ejercicios de simulación utilizados, deberán cubrir las conductas predeterminadas.
6. Las dimensiones se determinan en base al análisis de conductas relevantes para el puesto.

Se proponen los formatos para realizar la observación del Assessment Center de las habilidades del personal de la primera fase, adecuando los que se utilizan en el centro corporativo en la Cd. de México a las necesidades de evaluación de personal de promoción de la Dirección Regional.(*)

5. Evaluación perfil-puesto-persona.

Ya que se cuenta con la información requerida del perfil del puesto, la definición de los elementos y características contenidas en el perfil y la evaluación de habilidades y potencial de la persona, se puede proceder a una comparación de los factores ideales (determinados a partir del perfil) y los recursos reales de la persona.

Para este fin se incluyen:(*)

- la definición de factores, aptitudes y habilidades,
- la ponderación de los factores potencial y movilidad,
- y los criterios de ponderación empleados para valorar al personal que ocupa los diversos puestos de la primera fase.

6. Elaboración de Cartas Reemplazo.

Con la información obtenida a partir de la evaluación perfil-puesto-persona, se puede elaborar la tabla de selección, valiosísima en la elaboración de las cartas reemplazo por puestos. Al elegir al personal que obtuvo mayor puntuación final en el estudio de factibilidad.

(*) vid infra. Inciso D. Herramientas.

Lógicamente son elegibles sólo los mejores -personal clave o con potencial- debido a la imposibilidad (en tiempo y destino de recursos) de realizar cartas reemplazo que incluyan a todo el personal que ocupa un puesto "x".

7. Determinación de Canales de Ascenso y Escalafón Básicos.

El Diagrama de Planeación Estratégica de Carrera(*) contempla en primera instancia el escalafón normal de ascenso en los puestos de los perfiles de servicio y administrativo, puestos sindicalizados hasta el momento; y por otro lado el canal natural de ascenso para ocupar los puestos del perfil mercado.

Dicho flujo no se desea obstaculizador, por eso contempla la fuente de personal staff y personal externo en la cobertura de vacantes; sin embargo, la experiencia indica que el personal nivel empleado (por ejemplo, cajero mixto), requiere el paso obligatorio por los puestos subsecuentes en su escalafón para ocupar el puesto de contador y estar en posibilidades reales de aspirar a puestos de mayor responsabilidad.

8. Plan Estratégico de Capacitación.

Plan integrador tanto del proceso empleado para realizar la detección de necesidades por áreas de responsabilidad, a fin de dar eficiente respuesta a las mismas y de la determinación de necesidades de capacitación de los diferentes puestos considerados en la primera fase, en las áreas cognoscitiva, de habilidades y aptitudes, y de actitudes, considerando inclusive los valores que deban poseerse para ocupar un puesto.

Una herramienta muy importante que dará profundidad al proceso de capacitación empleado en la Institución es el Assessment Center, al cual se ha hecho referencia con anterioridad. Potencialmente será de gran utilidad en la evaluación de habilidades del personal ejecutivo y en el desarrollo de las mismas.

(*) vid infra. Inciso D. Herramientas.

9. Seguimiento y Evaluación del Modelo.

De acuerdo a la Administración por Objetivos (APO), una vez establecidos los planes y objetivos en base a los cuales ha de trabajar el departamento de RH, se hace necesario asegurar el seguimiento del modelo propuesto de PERH y evaluarse el acercamiento a los mismos, antes, durante y después de las acciones emprendidas. Se realizará una evaluación externa, con base a modificaciones concretas observadas en los sistemas de RH (repercusión final) y una evaluación interna hacia los procedimientos, prácticas y personal del departamento, y particularmente del módulo de PERH.

La periodicidad de la evaluación varía, ya que depende de las diferentes etapas del proceso, sin embargo se sugiere una evaluación final integradora.

El seguimiento contempla que los programas y planes individuales de carrera sean cubiertos en la calidad planeada y en las fechas estipuladas; corresponde al supervisor de línea la exigencia del seguimiento en tiempo y calidad, a los responsables de los programas de desarrollo.

D. Herramientas.

En el orden establecido a continuación se proponen los formatos a emplear en la PERH, dada vez que se ha realizado previamente la valoración de las herramientas que actualmente se emplean en la Institución bancaria (Cap.II) y que forman parte integrante del Modelo propuesto.

1. Guías empleadas para realizar la evaluación inicial de fortalezas y debilidades del área de recursos humanos de la Institución en materia de PERH, y cuestionamientos iniciales. Estas guías proporcionan información en la ubicación de la Institución que desea iniciar PERH; pues en el proceso han de contemplarse sus limitaciones.

2. Formatos de Evaluación de Assessment Center; que se entregarán a los observadores de habilidades gerenciales y otras administrativas para evaluación

inicial, intermedia y final del personal de los puestos: ejecutivo territorial y/o itinerante, gerente de servicio y ejecutivo de enlace.

3. Respecto a la evaluación perfil-puesto-persona se proponen:

a) Definición de elementos que integran la carta reemplazo, a saber:

- Aptitudes y habilidades.
- Potencial.
- Movilidad.

b) Criterios de ponderación. La comparación de los requisitos ideales del puesto y los elementos reales de la persona nos permitirá detectar en base al criterio de ponderación:

- 1º. Personal que no cumple con los requisitos mínimos del puesto.
- 2º. Personal que cubre los requisitos del puesto actual e inclusive los supera.
- 3º. Personal que presenta potencial para ocupar más de un puesto en la Institución.

Los resultados derivados de esta comparación proporcionan fundamentos en la toma de decisiones; por ejemplo, de reubicación en el primer caso, de planeación de carrera en el segundo y de plan de sucesión en el tercero.

c) Formato para realizar el Estudio de Factibilidad de los candidatos a ocupar los diferentes puestos, conocido también como tabla de selección.

4. Formato empleado para la elaboración de cartas reemplazo.

5. Guía para la Planeación Estratégica de Carrera. Este formato permitirá conocer los intereses y planeación de vida de los empleados. La aplicación de una dinámica adoc a la aplicación de la guía permitirá reunir al personal de

puestos comunes y facilitará su introspección en el reconocimiento de sus puntos fuertes y débiles. Deberá manejarse con cuidado a fin de no involucrar susceptibilidades.

6. Una herramienta que se ha empleado con éxito para conocer cómo ha sido el proceso de integración del individuo hacia la Institución, en el área y en el puesto, es el proyecto que se anexa con el título de Entrevista de Integración. Refleja información importante respecto de las áreas concretas de mejora (o áreas de oportunidad) de la Institución a partir de la percepción del empleado y su supervisor.

La presentación del programa se realiza en forma de "paquete", acompañándolo de la Guía de Inducción.

Una vez recibidas las entrevistas, se elabora un reporte de análisis individual, conservando copia del mismo en el expediente del empleado. Son objeto de análisis especial las evaluaciones con calificación inferior al promedio y aquellas cuya moda es 24/4 ó 24/1.

Se concentra la información de la primera parte en una base de datos y un sistema que permite obtener el promedio de calificaciones por área (*). Se integran las observaciones del supervisor. Al concentrar la información, el análisis propuesto se hace:

1. Por clasificación de preguntas por área (clima laboral).
2. Por zona.
3. Por departamento.
4. Por supervisor.

Finalmente se incluyó en la base de datos una sección para acciones programadas, sugerencias de mejora, medidas preventivas u observaciones de capacitación o desarrollo a fin de darle seguimiento.

(*) vid infra. Entrevista de Integración. Distribución de las preguntas de la Entrevista de Integración de acuerdo a áreas específicas de análisis.

8. Formatos empleados para la primera Evaluación de Ajuste "Cómo te veo y cómo te quiero ver"- entrevista, puntos débiles, compromisos-. Su justificación en la Institución. Metodología de aplicación.

9. Formato Concentrado de Necesidades de Capacitación. Por área de responsabilidad. Las fuentes de información para elaborarlo son:

1. Evaluación del Desempeño.
2. Entrevista de Integración.
3. Entrevistas informales con supervisores y empleados.

Adicionalmente en el caso del personal operativo (perfiles Servicio y Respaldo Operativo), fueron considerados los faltantes a caja (diferencias contables) y asistencia (o inasistencia) a diferentes cursos y entrenamiento inicial o de actualización. (Curso Caja Mixta, Curso Caja Principal, Curso Mostrador Múltiple -Cartera, Cheques, Cambios-).

10. Formatos de Evaluación y Seguimiento del Modelo propuesto.

- a) Evaluación de la Función de Planeación Estratégica de Recursos Humanos. Este puede ser empleado en forma de lista (check list) y verificar las actividades de PERH que han sido cubiertas.
- b) Resumen de calificaciones.
- c) Avance de la función de PERH.

Programa de Planeación Estratégica de Recursos Humanos

Guía para evaluar fortalezas y debilidades del área de RH

PRINCIPAL FORTALEZA en la contribución que hace al logro de planes estratégicos de la organización
VISIÓN DIRECTIVA DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

PRINCIPAL DEBILIDAD en la contribución (o no) al logro de planes estratégicos de la organización
NO ES UN ÁREA VENDEDORA DE SERVICIOS

¿Actualmente que debería estar haciendo que no hace?

**INVOLUCRARSE EN ESTRATEGIA DEL NEGOCIO
 PROCESO FORMAL PLANEACIÓN**

¿Qué está haciendo mal o pobremente?

**VENTA DE SU IMAGEN
 CAPACIDAD DE EJECUCIÓN
 CAPACITACIÓN BOMBERA**

¿Qué no debería estar haciendo?

**IMPROVISACIÓN
 TRABAJO OPERATIVO
 INFORMACIÓN INNECESARIA**

El departamento puede contribuir favorablemente al logro de los objetivos y planes organizacionales siempre y cuando deje de ser el área que contrata y despide personal, y para esto requiere:

**CAPACIDAD DE EJECUCIÓN
 ANTICIPACIÓN A NECESIDADES
 PLANEACIÓN A LARGO PLAZO
 OPORTUNIDAD EN COMPROMISOS**

Los programas y actividades del departamento de RH están impidiendo el logro de los planes organizacionales o éstos son insuficientes porque atienden a programas a corto plazo, inmediatos, que responden a necesidades urgentes, sin seguimiento.

Programa de Planeación Estratégica de Recursos Humanos

CUESTIONAMIENTOS PARA INICIAR LA
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS.

	S E R	D E B E R S E R
QUIÉN	Gerencia Desarrollo de Recursos Humanos. Ejecutivo de Selección y Capacitación en coordinación con la Gerencia de Relaciones Laborales.	≠ Administración del sistema: Gerencia de línea. ≠ Asesoría: Área de personal.
QUÉ	Necesidades: De la Dirección Regional	⇒ De la organización. ⇒ Necesidades individuales.
DE QUÉ	Tipo: De lo que debería hacer. De lo que hace.	⚡ De lo que hace. ⚡ De lo que puede hacer-potencial. ⚡ De lo que quiere hacer-interés personal. ⚡ De lo que debería hacer- puesto.
CUÁNDO	Después.	<input type="checkbox"/> Antes. <input type="checkbox"/> Durante. <input type="checkbox"/> Después.
DÓNDE	Por regiones. Por zonas.	→ Por áreas de responsabilidad. → Por ocurrencia - coincidencia.
CUÁNTO	Índice de rotación.	★ Productividad.

Programa de Planeación Estratégica de Recursos Humanos

EVALUACIÓN DE EJECUTIVOS DE CUENTA
Banca Comercial

Nombre:

Puesto:

Zona:

HABILIDADES	Excelente 4	Bueno 3	Regular 2	Deficiente 1
-------------	----------------	------------	--------------	-----------------

Presentación Personal				
Comunicación				
Relaciones Interpersonales				
Habilidad de Negociación				
Administración				
Iniciativa				
Toma de Decisiones				
Capacidad de Anticipación				
Desarrollo de Compañeros				

Efectivo	Eficaz	Camino de ser Eficaz	Inefectivo
----------	--------	----------------------	------------

Estilo de Liderazgo			
---------------------	--	--	--

Comentarios:

Programa de Planeación Estratégica de Recursos Humanos

EVALUACIÓN DE GERENTE DE SERVICIO

Nombre:

Puesto:

Sucursal:

HABILIDADES	Excelente 4	Bueno 3	Regular 2	Deficiente 1
Presentación Personal				
Comunicación				
Manejo de Conflictos				
Relaciones Interpersonales				
Administración				
Percepción de Situaciones				
Toma de Decisiones				
Creatividad				
Capacidad de Análisis y Síntesis				

Efectivo	Eficaz	Camino de ser Eficaz	Inefectivo
----------	--------	----------------------	------------

Estilo de Liderazgo		
---------------------	--	--

Comentarios:

Programa de Planeación Estratégica de Recursos Humanos

APTITUDES Y HABILIDADES

RANGO DE VALORES

0	DF	DEFICIENTE
1	ITM	INFERIOR AL TERMINO MEDIO
2	TM	TERMINO MEDIO
3	STM	SUPERIOR AL TERMINO MEDIO
4	S	SUPERIOR

DEFINICION DE CONCEPTOS

Aptitudes y Habilidades Evaluadas:

1. CAPACIDAD DE ANALISIS Y SINTESIS

Habilidad para identificar problemas, conocer sus elementos, y obtener la información relevante para determinar sus posibles causas.

2. EVALUACION Y RESOLUCION DE PROBLEMAS

Capacidad para conocer/plantear diferentes alternativas y elegir la más adecuada con prontitud.

3. TOMA DE DECISIONES

Prontitud para tomar acciones y emitir juicios y comprometerse.

4. CAPACIDAD DE NEGOCIACION

Habilidad para organizar y presentar las ideas en una manera convincente, ganar la aceptación de éstas y obtener acuerdos.

5. ACTITUD DE SERVICIO

Disponibilidad para proporcionar con oportunidad y eficiencia una adecuada respuesta a las necesidades del cliente.

6. FACILIDAD DE COMUNICACION E INTERRELACION

Habilidad para establecer relaciones interpersonales abiertas, estableciendo un adecuado canal de intercambio en ellas.

Programa de Planeación Estratégica de Recursos Humanos

POTENCIAL

CODIGO PUNTOS	100-90	89-70	69-61	60-0
CODIGO COLOR	AZUL	VERDE	AMARILLO	ROJO

CALIFICACION OBTENIDA AL EVALUAR Y PONDERAR CONTRA LA POBLACION LOS SIGUIENTES FACTORES:

EDAD
BASE ACADEMICA
EXPERIENCIA BANCARIA/SECTOR FINANCIERO
INTELIGENCIA-CI
APTITUDES Y HABILIDADES

Programa de Planeación Estratégica de Recursos Humanos

MOVILIDAD

CODIGO DE COLORES	PERSONAL IDENTIFICADO COMO:	CRITERIOS DE PONDERACIÓN:
AZUL	CLAVE	<ul style="list-style-type: none"> - No se tienen reemplazos para su puesto a corto plazo. - La vacante que crearia disminuye el nivel de efectividad de la función. - Por sus características y actitudes interesa que haga carrera en la organización. - Reconocimiento dentro y fuera de la institución
VERDE	NECESARIO	<ul style="list-style-type: none"> - Persona que por sus características es requerido para asegurar el buen funcionamiento de la institución. - Difícilmente se podría conseguir reemplazo en el mercado laboral. - Su alta capacidad y experiencia son necesarias en la institución - Especialista.
AMARILLO	NEGOCIABLE	<ul style="list-style-type: none"> - Persona que en algún momento pudiera ser cambiado de área o empresa sin consecuencias graves para la institución. - Fácilmente se puede conseguir reemplazo en el mercado laboral.
ROJO	TRANSFERIBLE	<ul style="list-style-type: none"> - El cambio de puesto o salida de la institución tanto para él como para la institución es benéfico - Persona que por sus características no es lo suficientemente adecuada al puesto que ocupa.

Programa de Planeación Estratégica de Recursos Humanos

EJECUTIVO TERRITORIAL ITINERANTE
EJECUTIVO DE CUENTA
OPERACIÓN COMERCIAL

CRITERIOS DE PONDERACIÓN

SEGMENTO MERCADO
M-1

FACTOR/PTOS	20	40	60	80	90	100	%		NOMENCLATURA
							POND.		
Edad			+ 38	21 - 23	32 - 38	24 - 32	10		Años cumplidos
Base Académica	B	CT	Lm	LM	---	LT	30		MT Maestría terminada M Maestría cursando LT Licenciatura terminada LM 6-10 sem Licenciatura
			M - 10 ptos/100 MT - 20 ptos/100						
Experiencia Sector Financiero		- 1			1 - 2	3 - 5	10		Años laborados dentro/fuera de la institución en sector financiero
Experiencia Puesto			-1.5			1.5	10		
Evaluación Desempeño Contribución a Resultados		0 - 7	8 - 11	12 - 15	16 - 19	20 - 24	15		DT Desplacado B - Bueno N Normal Debe mejorar 0 - 7
Inteligencia	ITM			TM		STM	25		S Superior STM Sup. término medio TM Término medio
		ITM		TM		STM			Inf. término medio DF Deficiente
Aptitudes y/o Habilidades				S- 10 ptos/100			100%		

CODIGO PUNTOS	100-90	89-70	69-61	60-0
CODIGO COLOR	AZUL	VERDE	AMARILLO	ROJO

Programa de Planeación Estratégica de Recursos Humanos

GERENTE DE SERVICIO "A" Ó "B"
O DE SUCURSAL

CRITERIOS DE PONDERACIÓN

SEGMENTO MERCADO
M-2

FACTOR/PTOS	20	40	60	80	90	100	POND. %	NOMENCLATURA
Edad	+ 50 - 23	23 - 25 46 - 50	25 - 27 41 - 45	28 - 35	25 - 27 36 - 38	28 - 35	10	Años cumplidos
Base Académica	B	CT	Lm	---	LM	LT	20	MT Maestría terminada M Maestría cursando LT Licenciatura terminada LM 6-10 sem Licenciatura
Experiencia Sector Financiero	-3	-3	3 - 4	5 - 10	3 - 4	5 - 10	15	Años laborados dentro/fuera de la institución en sector financiero
Experiencia Puesto	-3	-3	3	3	3	3	15	
Evaluación								
Desempeño	0 - 7	8 - 11	12 - 15	16 - 19	20 - 24	20 - 24	15	DT Destacado 16 - 24 B Bueno 12 - 15 N Normal 8 - 11 Debe mejorar 0 - 7
Contribución a Resultados	0	1	2	3	3	3	15	
Inteligencia	ITM	ITM	ITM	ITM	STM	STM	25	S Superior ITM Inf. térm medio STM Sup. térm medio DF Deficiente TM Término medio
Aptitudes y/o Habilidades							100%	

CODIGO PUNTOS	100-90	89-70	69-61	60-0
CODIGO COLOR	AZUL	VERDE	AMARILLO	ROJO

Programa de Planeación Estratégica de Recursos Humanos

EJECUTIVO DE ENLACE O SUBGERENTE SUCURSAL

SEGMENTO MERCADO M-3

CRITERIOS DE PONDERACIÓN

FACTOR/PTOS	20	40	60	80	90	100	% POND.	NOMENCLATURA
	20	40	60	80	90	100		
Edad	+ 45 - 22	41 - 45	38 - 40	22 - 23	35 - 38	24 - 34	5	Años cumplidos
Base Académica	S	B	CT	Lm	LM	LT	30	MT Maestría terminada M Maestría cursando LT Licenciatura terminada LM 6-10 sem Licenciatura
Experiencia Sector Financiero		- 1	1 - 2			2	10	Años laborados dentro/fuera de la institución en sector financiero
Experiencia Puesto			- 2			2	10	
Evaluación Desempeño Contribución a Resultados		0 - 7	8 - 11	12 - 15	16 - 19	20 - 24	15	DT Destacado B Bueno N Normal Debe mejorar 0 - 7
Inteligencia		ITM		TM		STM	30	S Superior STM Sup. término medio TM Término medio
Aptitudes y/o Habilidades		ITM		TM		STM	100%	ITM Inf. término medio DF Deficiente

CODIGO PUNTOS	100-90	89-70	69-61	60-0
CODIGO COLOR	AZUL	VERDE	AMARILLO	ROJO

Programa de Planeación Estratégica de Recursos Humanos

CARTA REEMPLAZO

PUESTO AL QUE SE ASPIRA

PUESTO ACTUAL Localización				
				EDAD
NIVEL ACADÉMICO			AÑOS/MESES	
EVALUACION DT/3 B/2 N/1 DF/0	PUESTOS ANTERIORES Internos Externos			ANT. GRUPO AÑOS/MESES
MOVILIDAD CÓDIGO COLOR	POTENCIAL C.PUNTOS C. COLOR	APTITUDES Y HABILIDADES PROMEDIO CAL.	EXP. BANCARIA AÑOS	ANT. PUESTO AÑOS/MESES

GUÍA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE CARRERA.

Formato de Autoanálisis para el personal de las áreas:

Management

Mercado

Servicio

Septiembre de 1994

Programa de Planeación Estratégica de Recursos Humanos

GUÍA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE CARRERA

Nombre:

Puesto:

Zona:

Fecha:

EXPECTATIVAS DE DESARROLLO.

¿Cuál ha sido mi trayectoria dentro del banco?

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

¿Cuáles son las condiciones, dentro y fuera de la Institución que generarán oportunidades futuras para mí en mi puesto o en mi área?

¿Qué alternativas reales de avance en mi carrera a largo plazo están disponibles para mí dentro de la Institución? Explicar en qué áreas y por qué.

ESTILO PERSONAL.

¿Cuáles son mis fortalezas y debilidades personales actualmente?

¿Qué limitaciones personales debo abatir a través de un desarrollo personal para el logro de mis aspiraciones profesionales, cómo puedo conseguirlo?

¿Cómo reacciono generalmente ante:

- problemas?
- personas?
- ser dirigido?
- seguir procedimientos?

Marcar en cada columna la palabra que mejor describa mi estilo personal

Independiente	Flexible	Persuasivo	Pacífico
Maduro	Estable	Sociable	Responsable
Cauteloso	Sistemático	Analítico	Agresivo

¿Qué problemas he tenido que enfrentar para desempeñar con éxito mi puesto?

Sugerencias de mejora que haría a mi supervisor o a la Institución para una actuación sobresaliente.

¿Qué observaciones válidas o críticas constructivas he recibido en el trabajo?

¿Qué he hecho proactivamente para superar positivamente dichas observaciones?

¿Cómo es mi supervisor "ideal"?

¿Cómo es mi trabajo "ideal"?

PREFERENCIAS.

¿Qué me gusta hacer en mi tiempo libre?

¿Leo

a. Ocasionalmente?	_____	b. Nunca?	_____	c. Frecuentemente?	_____
--------------------	-------	-----------	-------	--------------------	-------

¿Qué tipo de lectura prefiero?

¿Qué ha sido lo más interesante que he leído?

¿Qué personaje de la historia admiro, y por qué?

¿Qué persona influyó sobre mi para elegir mi carrera? ¿Por qué?

¿Qué logros he tenido en el campo laboral?

¿Qué me gustaría lograr?

¿Con qué valores me identifico? Seleccionar con 1 el más importante y con 8 el menos.

Conocimiento		Poder		Ayuda a otros		Virtud	
Belleza		Dinero		Placer		Orden	

Si pudiera ser "cualquier cosa" que deseara, ¿qué elegiría ser?

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS.

1. Describa los conocimientos específicos más importantes que ha adquirido, en los que se considera especialmente capaz o experto	Para cada conocimiento descrito explique el medio a través del cual lo adquirió. Pueden ser conocimientos extra-laborales.
2.	
3.	
4.	
5.	

¿Cuáles son los principales productos y servicios que ofrece el banco?

HABILIDADES

¿Trabajo mejor con

a. palabras?	b. números?
--------------	-------------

¿Qué clase de problemas resuelvo con mayor facilidad?

Diarios, problemas de cada día
Abstractos, que requieren nuevos conceptos
Funcionales, las ideas deben ser convertidas en acción al momento
Rutinarios, la acción se anticipa para prevenir el futuro a corto plazo
Innovadores, requieren creatividad en la resolución

¿Cómo me describiría en el ámbito laboral?

¿Cuál ha sido la decisión más significativa tomada? ¿y cuál fué el resultado?

¿Qué tan frecuente es mi contacto con el público?

¿Quiénes son mis clientes más importantes?

LIDERAZGO

¿Qué experiencia como supervisor he tenido?

Puesto ocupado	Número de personas directo	Número de personas indirecto

¿Qué entrenamiento en habilidades y/o técnicas de liderazgo he recibido?

¿Cuál es mi estilo de liderazgo?

¿Cuál ha sido mi logro más importante como supervisor?

¿Cuál es el perfil del personal que tengo a mi cargo?

¿Cuál es la antigüedad promedio de mi personal?

¿Cómo motivo a mi gente?

¿Qué actividades me interesan más

Crear	Promoción	Capacitación	Supervisión
Asesoría	Organización	Análisis	Planeación

¿Qué otras habilidades poseo?

¿Cuál alternativa parece ser la que me ayude a maximizar mis actuales fortalezas con las futuras oportunidades, mientras al mismo tiempo minimizo mis actuales debilidades con amenazas futuras?

¿Cuál será mi estrategia de carrera a largo plazo?

¿Qué habilidades y conocimientos requeriré desarrollar con el tiempo?

¿Cuál es el rol de mi familia y mi vida personal en mi carrera profesional?

¿Cómo puedo evaluar el éxito gradual en mi carrera? ¿Cuándo debe ser evaluado?

ENTREVISTA DE INTEGRACIÓN

Julio de 1993.

ENTREVISTA DE INTEGRACIÓN

JUSTIFICACIÓN.

Hoy en día, la modernización del país requiere que las empresas y las organizaciones en general efficienten sus procesos administrativos para elevar su productividad y competitividad.

Con éste propósito el Grupo Financiero se ha dado a la tarea de diseñar e implementar herramientas administrativas orientadas fundamentalmente a conseguir mejoras sustanciales en el clima laboral.

El proceso de integración del personal representa una parte importante en el funcionamiento de la organización, ya que favorece el equilibrio interno e incrementa la eficacia de los resultados finales, repercutiendo en primera instancia en el ánimo de las personas y consecuentemente en la productividad.

La Entrevista de Integración ha sido de tal forma estructurada que refleja la opinión del empleado de reciente ingreso respecto a la organización. La observación hecha por el empleado en proceso de integración es valiosa, pues pone de relieve con genuino interés las acciones a emprender a fin de satisfacer mejor las necesidades de los empleados.

Con esta herramienta se pretende también desarrollar caminos específicos de acción que permitan determinar las variables concretas que influyen en la integración del personal y su adecuación a las metas organizacionales, así como proporcionar herramientas para la toma de decisiones, facilitando con ello la búsqueda de soluciones viables a los problemas detectados.

ENTREVISTA DE INTEGRACIÓN

OBJETIVO GENERAL.

Obtener información que permita identificar los factores organizacionales que influyen en la integración del personal a la institución, para con ello orientar las políticas de desarrollo de recursos humanos; así como detectar elementos que permitan llevar a cabo el análisis sobre la calidad del sistema administrativo total de la institución.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Analizar los factores psicológicos que influyen en la permanencia e integración del individuo a sus funciones, a las políticas y a la organización, así como al grupo natural de trabajo.
- Identificar beneficios, prestaciones y condiciones de trabajo que otorga la Institución a su personal.
- Definir la repercusión de las políticas y los procedimientos en la carga de trabajo individual.
- Verificar la correspondencia del desempeño en la labor actual con las expectativas económicas del personal en un periodo determinado.
- Determinar elementos de análisis y de evaluación de sistemas de administración de personal (selección, capacitación, desempeño, promoción y remuneración, entre otros).
- Abrir un espacio de comunicación entre el supervisor y el colaborador, a fin de lograr un mejor clima laboral que favorezca la productividad.

METODOLOGÍA DE APLICACIÓN

1. ETAPA DE INTRODUCCIÓN.

Distribución de la herramienta a las áreas responsables de su implementación en las plazas, así como la asesoría para su aplicación.

2. ETAPA DE CAPTURA Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Fase de recepción de la información y su respectiva organización para su análisis posterior.

3. ETAPA DE PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

Una vez analizada la información de la Entrevista de Integración, se procederá a la presentación de resultados al cuerpo directivo de la región y posteriormente la determinación de cursos específicos de acción.

4. ETAPA DE SEGUIMIENTO.

Lograr que la Entrevista de Integración se convierta en parte permanente y autosostenida del área de administración del personal, es decir lograr su institucionalización, mediante el control de las fechas en que debe remitirse el formato de entrevista aplicada.

PROCEDIMIENTO ENTREVISTA DE INTEGRACIÓN

1. La Entrevista de Integración será entregada al supervisor del empleado que haya cumplido tres meses de antigüedad en la Institución, por parte del Área de Recursos Humanos.
2. El empleado contestará la Entrevista de Integración para el Empleado, y la entregará a su supervisor.
3. El supervisor comentará con el empleado los puntos relevantes de la Entrevista de Integración para el Empleado a fin de recibir retroalimentación y proceder a las acciones pertinentes.
4. Una vez requeridos ambos formatos de Entrevista de Integración, el supervisor deberá remitirlos a más tardar una semana después de haber sido recibidos, al Área de Recursos Humanos.
5. En caso necesario se citará a una entrevista formal al empleado a fin de comentar y aclarar los puntos señalados en la Entrevista de Integración.

CARACTERÍSTICAS.

- ✓ Es auto-aplicable.
- ✓ Sencillo en sus términos.
- ✓ Tiempo de aplicación aproximado: 10 minutos.
- ✓ No requiere de supervisión para su aplicación.
- ✓ Aplicación trimestral en una sola administración.

RECOMENDACIONES PARA SU APLICACIÓN.

1. Ser amable y cortés.
2. Aclarar las dudas que se presenten sin sugerir respuestas.
3. Agradecer la participación al entrevistado y al supervisor.

*NOTA.

Este documento es en sí mismo una herramienta para obtener información importante, por lo tanto no debe verse como un acto de rutina o un mero trámite ocioso.

DISTRIBUCIÓN DE LAS PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA DE INTEGRACIÓN DE ACUERDO
A ÁREAS ESPECÍFICAS DE ANÁLISIS.

INTEGRACIÓN A LA ORGANIZACIÓN	1 2 3 10 11 12
OBJETIVOS Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES	6 7 8
CONDICIONES FÍSICAS Y AMBIENTALES	4 5
SUELDOS Y PRESTACIONES QUE BRINDA LA INSTITUCIÓN	14 15
RELACIONES CON LA AUTORIDAD	9 16 17 18 19
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	13 21 22 23 24

1 2 3 4

10. La comunicación con mis compañeros es conveniente.
11. Recibo apoyo por parte de mis compañeros en el desempeño de mi trabajo.
12. Siento que pertenezco a un equipo de trabajo.
13. Creo que existen oportunidades de desarrollo económico dentro del Banco, de acuerdo a mi formación académica.
14. Considero que el sueldo que percibo es justo con relación a mi trabajo.
15. Las prestaciones que otorga la Institución son sumamente útiles.
16. Se me motiva para llevar a cabo mi trabajo con eficiencia y calidad.
17. Mis esfuerzos por realizar convenientemente el trabajo son reconocidos por mi jefe.
18. Las relaciones con mi jefe son cordiales.
19. La cantidad de trabajo que recibo por parte de mi supervisor es la adecuada.
20. La Institución ha fomentado mi desarrollo y capacitación.
21. En el desempeño de mi trabajo aplico continuamente mis conocimientos y experiencia.
22. El trabajo que realizo se dificulta por falta de conocimiento del área.
23. La capacitación que recibí en mi puesto fue suficiente.
24. La capacitación al ingresar al puesto actual la recibí de:

	1	2	3	4
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				
16.				
17.				
18.				
19.				
20.				
21.				
22.				
23.				
24.				

__Supervisor __ Compañero __Nadie __Otros. Indicar de quién_____

ESTE ESPACIO HA SIDO RESERVADO PARA USTED. CONOCER SU OPINIÓN SOBRE LOS PUNTOS ANTERIORES O CUALQUIER COMENTARIO ADICIONAL QUE DESEE EXPRESAR SERÁ IMPORTANTE PARA NOSOTROS. GRACIAS.

NUESTRA FAMILIA LE DA NUEVAMENTE LA BIENVENIDA.

ENTREVISTA DE INTEGRACIÓN

SUPERVISOR

NOS INTERESA CONOCER COMO HA SIDO LA INTEGRACIÓN DEL NUEVO EMPLEADO AL GRUPO FINANCIERO, POR LO CUAL LE SOLICITAMOS CONTESTE ESTE CUESTIONARIO. AGRADECEMOS SU PARTICIPACIÓN.

DATOS DEL SUPERVISOR:

DATOS DEL EMPLEADO:

Nombre: _____ Nombre: _____
Puesto: _____ Puesto: _____
Fecha: _____

INSTRUCCIONES:

A LA DERECHA DE CADA CONCEPTO INDIQUE LA ABREVIATURA QUE MEJOR DESCRIBA LA CONDUCTA LABORAL DEL EMPLEADO, DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA DE EVALUACION:

DT	Destacado	Considerablemente arriba del promedio	N	Normal	Cumple con los requisitos del promedio
B	Buena	Frecuentemente superior al promedio	DF	Deficiente	Requiere mejoramiento considerable

1.	Iniciativa y Cooperación.	
2.	Puntualidad y Asistencia.	
3.	Respeto a compañeros y Supervisores.	
4.	Actitud de Servicio.	
5.	Trato a Clientes (int/ext).	
6.	Presentación Personal (imagen)	
7.	Comunicación con Compañeros.	
8.	Disposición al Aprendizaje.	
9.	Desempeño General del Empleado.	
10.	Actitud General hacia el Trabajo.	
11.	Actitud hacia el Entorno Laboral.	
12.	Nivel de Conocimientos en el Puesto.	

RESPONDA CON CLARIDAD Y PRECISIÓN LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

1. ¿Como fue el recibimiento que se le ofreció al nuevo empleado en la dependencia?

2. ¿Ha recibido el empleado el adiestramiento y la capacitación que el puesto requiere?

3. Mencione las acciones que Usted haya emprendido para que el empleado realice su trabajo con eficiencia y calidad.

4. ¿De qué manera reforzaria la actuación del empleado a fin de mejorar su desempeño y desarrollo?

OBSERVACIONES.

EVALUACIÓN DE AJUSTE

¿Cómo te veo?
¿Cómo te quiero ver?

Mayo, 1994

EVALUACIÓN DE AJUSTE

	COLABORADOR					SUPERVISOR				
	00	25	50	75	100	00	25	50	75	100
Conocimientos	1									
	2									
	3									
	4									
Habilidades	5									
	6									
	7									
	8									
	9									
	10									
	11									
Actitudes	12									
	13									
	14									
	15									
	16									
	17									
	18									
	19									
	20									
	21									
Logros	22									
	23									

Instrucciones:

Para el empleado: La presente gráfica tiene como finalidad establecer una comparación entre tu comportamiento actual y tu comportamiento deseado. Por tanto marca con una cruz azul los puntos donde te encuentras en este momento en cada uno de los factores y con una cruz roja el punto en el que deberías estar en cada uno de ellos de acuerdo al puesto que desempeñas. La calificación deberás hacerla en base a los puntajes que se detallan a continuación. Posteriormente une los puntos rojos y los puntos azules para formar dos gráficas.

Para el supervisor: En la gráfica anexa marque en la parte que le corresponde el comportamiento actual del empleado colocando una cruz azul en el punto en el que considere se encuentra en cada uno de los factores y una cruz roja en el punto que considere debería estar de acuerdo al puesto que desempeña. Lo anterior de acuerdo a las puntuaciones anexas. Posteriormente una los puntos azules y los puntos rojos para formar dos gráficas.

Escala de Evaluación:

+100 Sobresaliente	25-48 Medio Superior
75-100 Superior	0-24 Término Medio
52-74 Medio Superior	0 o - Inferior
50+-2 Término Medio	

PUNTOS DEBILES

	Cómo te veo:	Cómo te quiero ver:
CONOCIMIENTOS		
HABILIDADES		
ACTITUDES		

PRIMER SEMESTRE

Descripción factor:		Impacto:	
Nivel personal:		Nivel Grupo de Trabajo:	
Hacia el Cliente (int-ext):			
Actitudes			
Habilidades			
Conocimientos			

SEGUNDO SEMESTRE

Descripción factor:		Impacto:	
Nivel personal:		Nivel Grupo de Trabajo:	
Hacia el Cliente (int-ext):			
Actitudes			
Habilidades			
Conocimientos			

JUSTIFICACION:

Se presenta una gráfica que determinará, a partir de la evaluación de ciertos factores clasificados de acuerdo a las áreas cognoscitiva, de habilidades, actitudinal y de logros, aquellas áreas del empleado susceptibles de mejora.

El supervisor determinará el porcentaje que corresponde al acercamiento del factor con respecto al ideal y potencial del empleado. Entre ambas situaciones- una actual/ real y la otra futura/ ideal- se establecerá el área de oportunidad para desarrollar cada factor con base en acciones concretas a emprenderse para el 1o. y 2o. semestre, para lo que se presenta el formato de Acciones Compromiso.

Escala de Evaluación:

+100	Sobresaliente
75-100	Superior
52-74	Medio Superior
50+-2	Término Medio
25-48	Medio Inferior
0-24	Inferior
0 ó -	Deficiente

Una vez conocidas la situación actual y situación futura se procederá al establecimiento de acciones en tiempos compromiso, a las que el supervisor deberá dar seguimiento.

Es importante recordar que el empleado requiere continua retroalimentación sobre sus conductas laborales, y la adecuación a los compromisos adquiridos.

METODOLOGÍA:

- 1.- La Evaluación de Ajuste (Cómo te veo, cómo te quiero ver) será requisitada anualmente con una revisión semestral en donde se negociará el cumplimiento de compromisos negociados y se renegociarán los compromisos ya pactados para el segundo semestre.
- 2.- La Entrevista será entregada al colaborador para requisitar la parte correspondiente.
- 3.- El empleado entregará dicha gráfica a su supervisor, quien a su vez requisitará la parte que le corresponde.
- 4.- El supervisor comentará con el empleado los puntos relevantes de la Evaluación de Ajuste, a fin de determinar las áreas débiles del empleado en los diferentes aspectos, utilizando la hoja "Puntos Débiles", determinando también la conducta deseada para la actuación del empleado.
- 5.- El supervisor junto con el empleado requisitarán la hoja "Compromisos" describiendo cada uno de los factores que el empleado se compromete a modificar y su impacto a nivel personal, del grupo de trabajo y hacia el cliente interno o externo. En esta hoja describirá los compromisos para el primero como para el segundo semestre.
- 6.- Una vez requisitados todos los formatos el supervisor los entregará al área de Recursos Humanos, quedándose él con copia de los compromisos negociados con el objeto de darles seguimiento.
- 7.- El área de Recursos Humanos analizará la Evaluación de Ajuste planeando acciones en aspectos de su incumbencia que contribuyan al logro de los compromisos personales.

Programa de Planeación Estratégica de Recursos Humanos

EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Calificación Evaluación Parcial

I. EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1	Conocimiento Planeación Estratégica del Negocio.		
2	Conocimiento Planeación Organizacional.		
3	Conocimiento planes y programas Recursos Humanos.		
4	Análisis del Trabajo.		
5	Análisis de la Fuerza de Trabajo.		
6	Análisis del Depto. Recursos Humanos.		
7	Evaluación de herramientas y medios para realizar PERH.		
TOTAL			21

II. MONITOREO

1	Identificación tendencias del entorno y de la organización.		
2	Evaluación efectos reales de tendencias sobre puestos, personas, funciones depto RH.		
3	Determinación de efectos deseados.		
TOTAL			9

III. PRONÓSTICOS

1	No. puestos y tipo personas requeridos en el futuro.		
2	Demanda RH mediante técnicas apropiadas.		
3	Suministro RH mediante técnicas apropiadas.		
4	Clasificación empleados por categorías.		
5	Clasificación puestos por categorías.		
6	Proyección estructura organizacional necesaria.		
TOTAL			18

Programa de Planeación Estratégica de Recursos Humanos

Calificación Evaluación Parcial

IV. DETERMINACIÓN NECESIDADES FUTURAS DE RH

1	Caract. puestos, cantidad/calidad personal y fechas.		
2	Comparación suministro vs. demanda.		
3	Comparación perfil RH actual con perfil RH futuros.		
TOTAL			9

V. ESTRATEGIA GLOBAL DE RH

1	Identificación alternativas LP para estrategia global.		
2	Elección medios para evaluar alternativas.		
3	Evaluación pros y contras alternativas.		
4	Elección mejor alternativa.		
5	Equiparación estrategia RH con estructura.		
6	Integración estructura-misión-ERH		18
TOTAL			18

VI. PERSONAL MÓDULO PERH

1	Actitud de servicio.		
2	Oportunidad de respuestas.		
3	Coordinación con las demás áreas.		
4	Trabajo en equipo.		
TOTAL			12

VII. ESTABLECIMIENTO POLÍTICAS Y OBJETIVOS

1	Desarrollo objetivos LP de RH.		
2	Desarrollo objetivos intermedios de RH.		
3	Desarrollo objetivos CP de RH.		
4	Generar políticas RH congruentes con la estructuray con la estrategia global de RH.		
5	Desarrollo metas y objetivos de RH.		
6	Elaborar presupuesto del área y del módulo.		
TOTAL			18

Programa de Planeación Estratégica de Recursos Humanos

Calificación Evaluación Parcial

VIII. INFORMACIÓN

1	Oportunidad de la información.		
2	Lenguaje de reportes referidos a RH.		
3	Recolección información sobre familias puestos, personas y prácticas RH.		
4	Integración información sobre puestos, personas y prácticas y funciones del área de RH.		
5	Selección de medios para obtener información sobre organización del trabajo.		
6	Comunicación con gente dentro/ fuera depto.		
7	Recabar información para auditoría.		
TOTAL			21

IX. AUDITORÍA FUNCIÓN RH

1	Reclutamiento, selección y preparación.		
2	Evaluación del personal.		
3	Capacitación.		
4	Diseño de trabajo.		
5	Desarrollo organizacional.		
6	Relaciones laborales.		
7	Beneficios y compensaciones.		
8	Desarrollo ejecutivo.		
TOTAL			24

X. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

1	Adecuación planes organizacionales y planes RH.		
2	Retroalimentación evaluación antes/durante/después.		
3	Supervisión que cada persona cumpla los programas determinados en calidad y tiempo.		
4	Adecuación planes persona-organización.		
TOTAL			12

CALIFICACIÓN

0	Inexistente o pésima calidad
1	Malta calidad
2	Buena calidad
3	Excelente (Calif. máxima)

Programa de Planeación Estratégica de Recursos Humanos

RESUMEN DE CALIFICACIONES

Calif. Máx.		Puntos	Calif. Obtenida
	I. EVALUACIÓN SITUACIÓN ACTUAL		
9	Conocimientos Planeación (3)		
12	Análisis y Evaluación (4)		
21	Suma (7)	X.5	
	II. MONITOREO		
9	Suma (3)	X.5	
	III. PRONÓSTICOS		
9	Entradas y Salidas (3)		
9	Clasificación y Proyección (3)		
18	Suma (6)	X.6	
	IV. DETERMINACIÓN NECESIDADES FUTURAS		
9	Suma (3)	X.7	
	V. ESTRATEGIA GLOBAL DE RH		
18	Suma (6)	X.7	
	VI. PERSONAL MÓDULO DE RH		
12	Suma (4)	X.5	
	VII. ESTABLECIMIENTO POLÍTICAS Y OBJETIVOS		
18	Suma (6)	X.6	
	VIII. INFORMACIÓN		
21	Suma (7)	X.5	
	IX. AUDITORÍA FUNCIÓN RH		
24	Suma (8)	X.7	
	X. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO		
12	Suma (4)	X.9	
162	T O T A L CALIF. TOTAL EN PORCENTAJE		99.6%
		/162	

Periodo de: _____ al _____ de 199__.

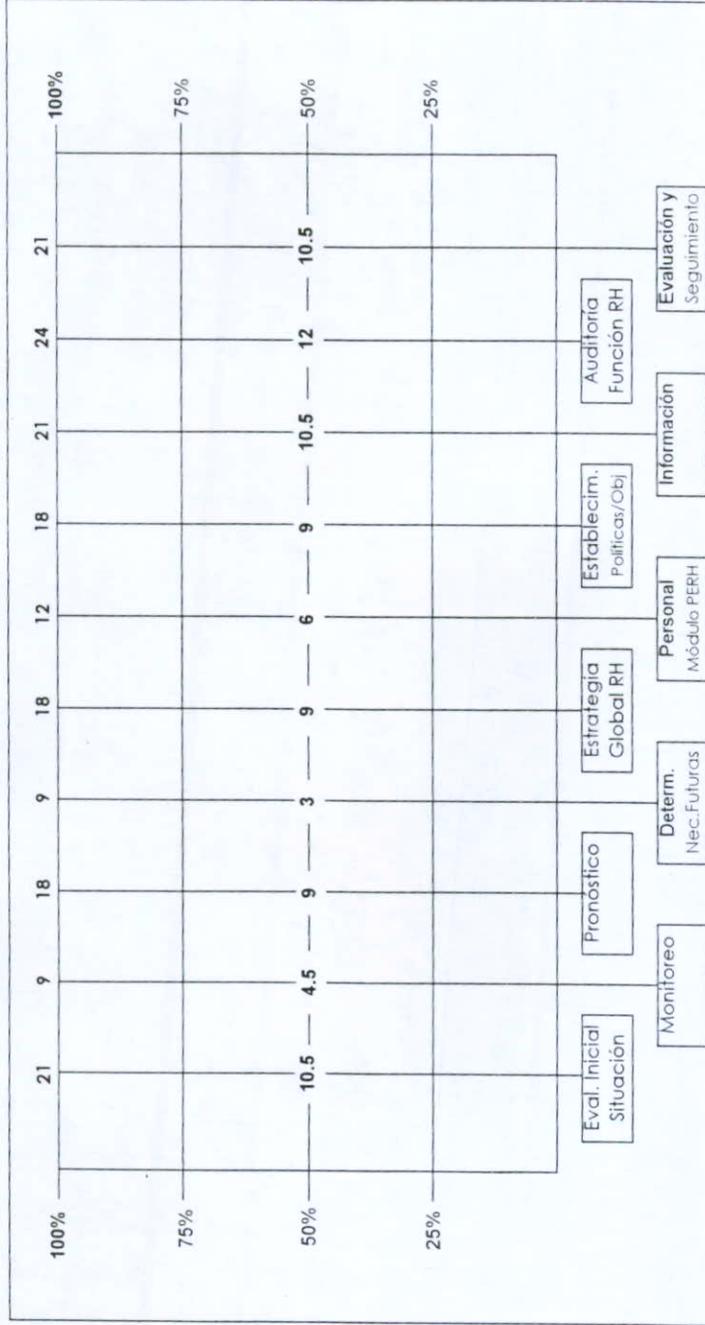
Fecha: _____ de _____ de 199__.

Evalúo (Nombre): _____

(Puesto): _____

Programa de Planeación Estratégica de Recursos Humanos

AVANCE DE LA FUNCIÓN DE LA PERH



Fecha:

Fecha sugerida: A la conclusión de cada etapa. Una evaluación final total

Observaciones:

E. Resultados de la Implementación del Modelo de Planeación Estratégica de Recursos Humanos en la Institución Bancaria.

En el diagnóstico inicial a la Institución en cuestión se detectó que diversas áreas, particularmente la Dirección de Recursos Humanos Regional, presentan una Incapacidad de Ejecución, para cumplir con calidad y oportunidad los compromisos adquiridos; este evento tiende a incrementar la dificultad del área de hacer aportaciones valiosas que trasciendan en la Institución. Las propuestas concretas a este respecto son:

- 1º. Determinación en equipo (del grupo de trabajo) de los objetivos a corto, medio y largo plazo.
- 2º. Determinación de estándares.
- 3º. Evaluación de acercamiento a objetivos mediante una reunión mensual, quincenal y semanal.
- 4º. Acciones de cada función particular del área.

Análisis de Estructuras y Evolución Organizacional.

Actualmente la Dirección Regional se encuentra en un proceso de transición y de cambio constante a nivel estructural. Las direcciones de las distintas áreas se han dado a la tarea de completar la definición de estructuras definitivas.

Planes de Carrera.

La Institución reconoce que en la retención del personal clave, la planeación del desarrollo reportaría ventajas tanto para los empleados como para la misma Institución. Tales observaciones se ven reflejadas en las Entrevistas de Salida y Entrevistas de Integración.

En las siguientes páginas se presenta, en un esfuerzo por ganar tiempo:

1. Diagrama de Planeación Estratégica de Carrera, es decir, canal esquematizado para los puestos referidos, considerando las áreas de responsabilidad. La Planeación Estratégica de Carrera al que se ha hecho referencia, permitirá tomar en cuenta los lineamientos de ascenso marcados por las políticas institucionales en materia de promoción del personal de atracción de negocios, esencialmente del perfil servicio y administrativo.

2. El Resumen de Resultados del Estudio de Factibilidad a candidatos a ocupar el puesto de Gerencia de Servicio.

3. A partir de los resultados de la Tabla de Selección, se proponen las cartas reemplazo para los puestos de Gerencia y Subgerencia de Sucursal.

Capacitación Estratégica.

En las siguientes páginas se presentan los resultados de la Detección de Necesidades de Capacitación.

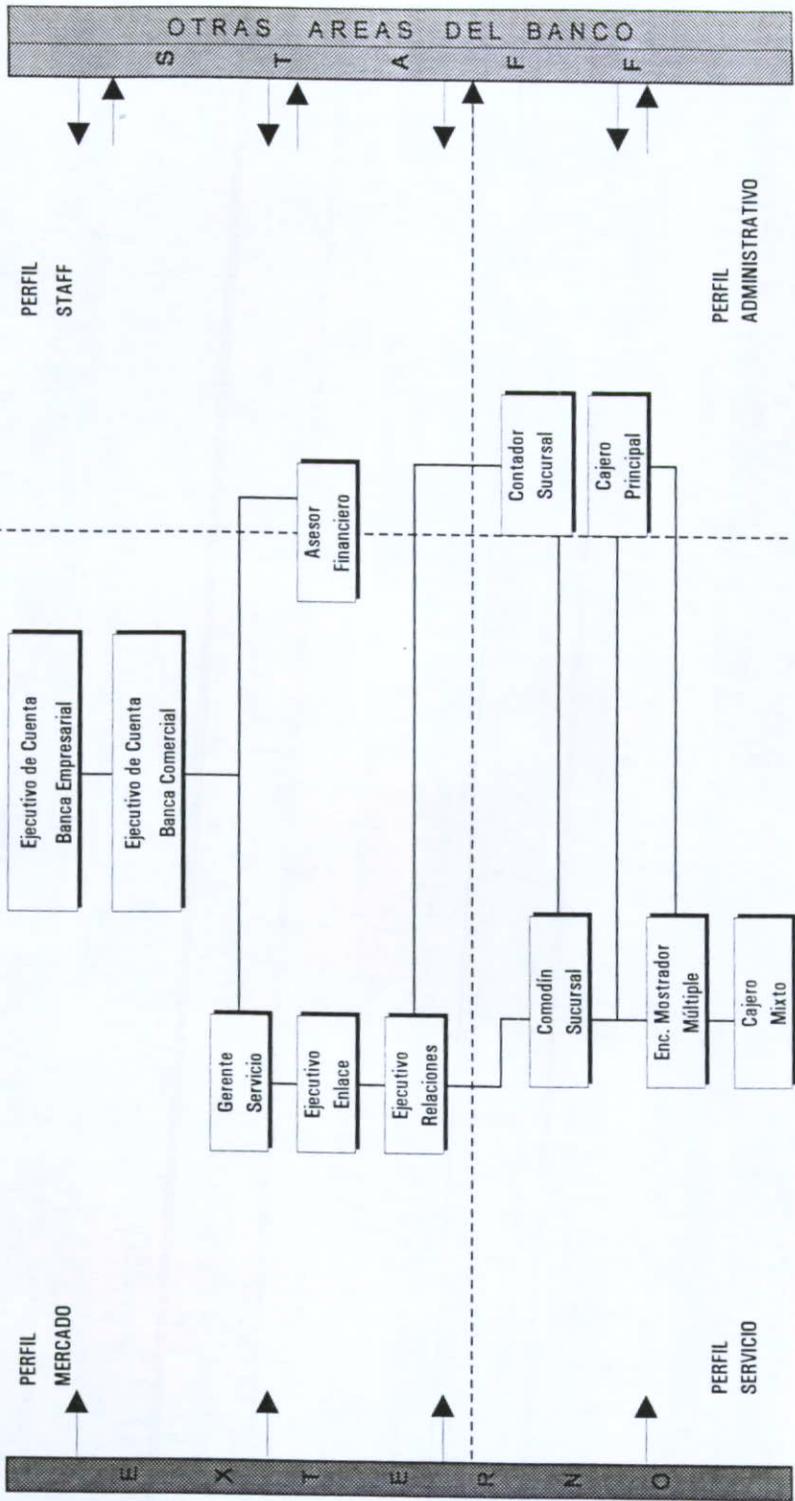
El Concentrado de Detección de Necesidades de Capacitación en porcentaje de incidencia y por área de responsabilidad, y la Detección de Necesidades por puestos, para los puestos de Gerencia y Subgerencia de Sucursal. En el primer caso, deberán reforzarse conocimientos en crédito, técnicas profesionales de venta y actualización de servicios bancarios, lo cual coincide con la estrategia del negocio.

Se sugiere realizar una selección de candidatos del puesto de gerencia para que ingresen al Diplomado en Crédito y Finanzas, así como un curso avanzado de técnicas de ventas para prestadores de servicios financieros. La aplicación de la Técnica del Assessment Center convendría para el desarrollo de habilidades de promoción y ventas del personal de este tipo de operación.

Es un hecho que el personal está en constante búsqueda de mejores oportunidades de empleo, sueldo o desarrollo, de aquí que cuando no lo han percibido justo con respecto a su preparación académica o aspiraciones dentro de la Institución tiendan a buscarlo en otras empresas o actividades. En este sentido se presenta el Plan Individual de Desarrollo para un ejecutivo de cuenta del área comercial con potencial para ocupar dos puestos de mayor jerarquía.

Programa de Planeación Estratégica de Recursos Humanos

DIAGRAMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE CARRERA



PERFIL STAFF

PERFIL ADMINISTRATIVO

PERFIL MERCADO

PERFIL SERVICIO

Programa de Planeación Estratégica de Recursos Humanos

Fecha

RESUMEN RESULTADOS

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD A OCUPAR PUESTO DE GERENCIA

NOMBRE/PUESTO	DEPENDENCIA	EDAD		BASE ACADEMICA		EXPERIENCIA SECT FINAN		COEFICIENTE INTELECTUAL		APTITUDES HABILIDADES		TOTALES
		Real	Pond =10	Real	Pond =30	Real	Pond =30	Real	Pond =10	Real	Pond =20	
Nombre Subgerente Promoción	Suc.	36	25 35	9	LT LM	18 6	64 36	30 2	3 8	2.2 3	16 3	81
Nombre Subgerente Promoción	Suc.	34		10	LM	18 5	96 5	30 2	8	2.2	16	82
Nombre Subgerente Promoción	Suc.	29		10	LM	27 18	48 18	30 2	8	2	16	91
Nombre Subgerente Promoción	Suc.	42		6	CT	12 201	12 201	33 1	4	1.8	16	71
Nombre Gerente Sucursal	Suc.	37		9	LM	18 5	180 5	33 3	10	3	20	90
Nombre Gerente Sucursal	Suc.	42		6	CT	12 45	180 45	33 2	8	2	16	75
Nombre Area Crédito	Subdirección Crédito Hipotecario	39		8	CT	12 144	96 144	33 2	8	*	*	61

* Imposibilidad de evaluar por no contar con evaluación psicométrica reciente.

CLAVES

BASE ACADEMICA	APTITUDES/HABILIDADES EVALUADAS
LT Licenciatura Terminada, Titulado	Capacidad Análisis y Síntesis
LM Licenciatura 6-10 Semestres Comprobables	Toma de Decisiones
Lm Licenciatura 2-5 Semestres Comprobables	Análisis y Resolución de Problemas
CT Carrera Técnica	Capacidad de Negociación
	Comunicación e Interrelación
	Actitud de Servicio

CODIGO PUNTOS	100-90
CODIGO COLOR	AZUL

89-70	69-61	60-0
VERDE	AMARILLO	ROJO

Programa de Planeación Estratégica de Recursos Humanos

CARTA REEMPLAZO

EJECUTIVO DE CUENTA OPERACIÓN COMERCIAL

GERENTE 1. Localización				
LIC. ECONOMIA		36/3 AÑOS		
EVALUACION	PUESTOS ANTERIORES			ANT. GRUPO
B/2	GERENTE SUCURSAL EJECUTIVO CUENTA GERENTE INTERINO SUBGTE. MERCADO SUBGTE. ANALISIS ANALISTA "A" INFORMADOR CREDITO			14/7 AÑOS
MOVILIDAD	POTENCIAL	APTITUDES Y HABILIDADES	EXP. BANCARIA	ANT. PUESTO
VERDE	89 VERDE	2	14/7 AÑOS	2 MESES

GERENTE 2. Localización				
LIC. DERECHO 6o. SEM		35/10 AÑOS		
EVALUACION	PUESTOS ANTERIORES			ANT. GRUPO
B/2	GERENTE SUCURSAL EJECUTIVO ZONAS GTE RECURSOS HUMANOS COMODIN OPERATIVO			14/7 AÑOS
MOVILIDAD	POTENCIAL	APTITUDES Y HABILIDADES	EXP. BANCARIA	ANT. PUESTO
VERDE	82 VERDE	2	14 AÑOS	1/11 AÑOS

GERENTE 3. Localización				
LIC. ADMINISTRACIÓN EMPRESAS 2o.SEM		37/9 AÑOS		
EVALUACION	PUESTOS ANTERIORES			ANT. GRUPO
B/2	GERENTE SUCURSAL			7 MESES
MOVILIDAD	POTENCIAL	APTITUDES Y HABILIDADES	EXP. BANCARIA	ANT. PUESTO
VERDE	81 VERDE	3	15/7 AÑOS	7 MESES

Programa de Planeación Estratégica de Recursos Humanos

CARTA REEMPLAZO

GERENTE DE SUCURSAL

SUBGERENTE 1. Localización				
LIC. ADMINISTRACION EMPRESAS PASANTE			29/4 AÑOS	
EVALUACION	PUESTOS ANTERIORES SUBGERENTE PROMOCION			ANT. GRUPO
DT/3				1/7 AÑOS
MOVILIDAD	POTENCIAL	APTITUDES Y HABILIDADES	EXP. BANCARIA	ANT. PUESTO
VERDE	94 AZUL	2	4 AÑOS	1/7 AÑOS

SUBGERENTE 2. Localización				
ARQUITECTURA 5o. SEM			34/10 AÑOS	
EVALUACION	PUESTOS ANTERIORES SUBGERENTE PROMOCION			ANT. GRUPO
N/1				14/7 AÑOS
MOVILIDAD	POTENCIAL	APTITUDES Y HABILIDADES	EXP. BANCARIA	ANT. PUESTO
VERDE	88 VERDE	2	14 AÑOS	1/11 AÑOS

Programa de Planeación Estratégica de Recursos Humanos

CARTA REEMPLAZO

GERENTE DE SUCURSAL

SUBGERENTE 3. Localización				
LIC. INGENIERÍA INDUSTRIAL ADMINISTRADOR			25/9 AÑOS	
EVALUACION	PUESTOS ANTERIORES SUBGERENTE PROMOCION			ANT. GRUPO
N/1				8 MESES
MOVILIDAD	POTENCIAL	APTITUDES Y HABILIDADES	EXP. BANCARIA	ANT. PUESTO
VERDE	88 VERDE	2.6	1 AÑO	8 MESES

SUBGERENTE 4. Localización				
LIC. COMUNICACION 5o. SEM.			36/9 AÑOS	
EVALUACION	PUESTOS ANTERIORES SUBGERENTE PROMOCION			ANT. GRUPO
B/2				9 MESES
MOVILIDAD	POTENCIAL	APTITUDES Y HABILIDADES	EXP. BANCARIA	ANT. PUESTO
VERDE	87 VERDE	2.5	5.5 AÑOS	9 MESES

Programa de Planeación Estratégica de Recursos Humanos

CONCENTRADO DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

En porcentajes de incidencia.

NECESIDAD	MANAGEMENT	MERCADO	SERVICIO	RESPALDO OP. Y CONTROL	APOYOS Y STAFF
Actualización en Crédito	31.2	42.8	18.1	33.3	50.0
Servicios Bancarios y Financieros	45.0	19.0	9.0	16.6	
Computación	12.5	13.3	10.0	12.5	
Mejoramiento Nivel Académico	25.0	9.0	3.7		
Habilidades Gerenciales	12.5	20.0		20.0	
Evaluación de Crédito y	6.3	20.0		10.0	
Planeación Estratégica	23.7	9.0			
Políticas de la Institución	6.3				
Actualización Procesos Operativos	12.5				
Actitud de Servicio		13.3	51.8	20.0	25.0
Comunicación		21.0	10.0	16.6	10.0
Toma de Decisiones		13.6	2.1	6.6	
Promoción		6.6	7.4	3.7	
Supervisión Laboral		15.0	22.2	20.0	
Cheques		9.5	13.2	7.4	
Conocimientos Cartera		9.5	22.2	20.0	
Pto. Enc. Most Múltiple		9.5	14.8	13.3	
Conocimiento del puesto		9.5	8.0	16.6	
Operación Contable		20.0	18.3	20.0	
Administración		33.3	7.4		30.0
Ventas		13.6	7.4		
Administración del Tiempo		21.6		16.6	12.5
Liderazgo		25.0		10.0	
Análisis de Estados Financieros		18.1			
Manejo de Conflictos		14.5	15.5		
Motivación			3.7		
Conocimiento otras áreas			1.8		
Manejo Sacc			3.7		
Moneda Extranjera			7.4	5.5	

Programa de Planeación Estratégica de Recursos Humanos

Plan de Desarrollo Individual

Nombre: Ejecutivo No. 1.

Potencial: Ejecutivo Cta. Op. Empresarial
Coordinador Op. Comercial
Director Op. Comercial

Clave	Área de Desarrollo	Puesto		Metodología	Facilitador	Plazo	Resultados Deseados
		Actual	Futuro				
	1. Conocimientos						
Mc	Segmentación mercado potencial	50%	50%	Taller	Lic. JJ Betancourt	6m	
Mc	Segmentación clientes actuales	50%	50%	Taller	Lic. JJ Betancourt	6m	
Mc	Productos y servicios financieros	50%	50%	Curso actualización	Recursos Humanos		
Mc	Cartera vencida	50%	50%	Reunión de trabajo	Lic. Víctor Pérez C	2m	
AS	Análisis de crédito	100%	100%	Dip. en crédito y finanzas	ITESM Edo Méx	Cursando	
	2. Habilidades						
M	Cap. negociación clientes de alto nivel y nuevos clientes		100%	Assessment Center Orientación	Externo INFOTEC	6m	
Mc	Cap. negociación en cobranza		100%	Seguimiento caso	Lic. Víctor Cassou	indef.	
M	Autonomía de gestión- administ.	50%	50%	Assessment Center	Lic. Víctor Pérez C Externo INFOTEC	indef. 6m	
	3. Actitudes						
Mc	Atención a clientes prospectos		100%	Asignación de trabajo Rotación pto Ejec Cta Emp	Lic. JJ Suárez	10m	
S	Actitud de servicio		100%	Curso	Ing. JJ Ortiz S Recursos Humanos	12m 2m	

Clave:

M Management

Mc Mercado

S Servicio

RO Respaldo operativo y control

AS Apoyos y Staff

CONCLUSIONES.

A. Respecto a la Planeación Estratégica de Recursos Humanos.

Las empresas desean contar con productos y servicios de calidad, competitivos internacionalmente, por eso se busca lo mejor o lo que más conviene a nivel mundial. Se detectan, analizan y adquieren los mejores recursos para lograr la mayor efectividad, independientemente del país en el que se encuentren. Frente a este reto, deben desarrollarse especificaciones y parámetros que permitan evaluar a los recursos humanos a fin de poderlos comparar con los de los demás países (si se hace con los insumos materiales, financieros y tecnológicos, con mucha mayor razón con los humanos), pues si la institución requiere productos y servicios competitivos debe empezar por contar con recursos humanos competitivos.

El creciente interés enfocado a la PERH significa un enlace básico entre las metas organizacionales y las estrategias con objetivos y programas de RH.

Ambas actividades -de recursos humanos y de la organización- deben dirigirse hacia un modelo de acción planeada, por tanto la misión del área de RH y su contribución a la empresa será convertirse no en una área más a la que se destina cierto presupuesto sino en "socio" del negocio. Ayudándole a ser parte integral del marco de estrategia global en la organización.

Desde luego, en todas las empresas se dan problemas de personal en mayor o menor grado. Crear oportunidades de ubicar y preparar al personal que sustituirá los puestos del futuro para cubrirlo con personal de mejor preparación y motivación se convierte quizás en el reto más importante para la Dirección de Recursos Humanos en la Institución financiera en estos momentos. Pero estos esfuerzos deben seguir ciertos lineamientos para evitar caer en desperdicios de tiempo y dinero.

1. Dificultades para la Planeación Estratégica de Recursos Humanos.

Los esfuerzos institucionales de realizar PERH no han sido construidos sobre bases sólidas en la Institución. De acuerdo al análisis realizado pueden establecerse las siguientes como dificultades en la PERH.

1. Los datos con los que se alimenta el sistema son inseguros, no validados porque los supervisores no saben valorar o evaluar correctamente a sus empleados. El proceso de evaluación que provee dicha información, por lo tanto, frecuentemente es el enlace más débil del ciclo de recursos humanos en la Institución.
2. La actualización y mantenimiento del sistema presenta serias dificultades en la Institución. Los datos proporcionados deben establecer principalmente:

La evaluación del potencial a futuro.

La evaluación del desempeño presente.

3. Un lazo ignorado entre la Planeación de Recursos Humanos y la estrategia del negocio es que los RH han sido tratados como un objetivo secundario y cotidianamente se ha delegado al staff de RH esta función sin contar con la autoridad lineal requerida. Como resultado, el riesgo ha sido que todo el esfuerzo se ha traducido a un "ejercicio de papel", escasamente utilizado para la toma de decisiones de la Alta Dirección.

B. Respecto a la Evaluación del Personal.

La evaluación del personal es la actividad esencial dentro del proceso formal de PERH. Su objetivo es proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado durante el pasado o de su potencial a futuro. Para hacer ésto, estándares de desempeño y objetivos deben ser establecidos con

precisión y claridad. Estos estándares se basan en los elementos relacionados con el puesto que determinan más de lleno el desempeño excelente.

El desafío más significativo que surge de la evaluación de desempeño es la retroalimentación que se proporciona respecto a la calidad de la labor del área de recursos humanos. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la Institución, serán muchos los empleados que quedarán excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas relacionados con el personal y bajo en general el nivel de dinamismo de la Institución.

Bien analizados, los resultados de las evaluaciones de desempeño constituyen un termómetro de las condiciones del recurso humano en la organización y de las actividades del área de recursos humanos en última instancia.

En el Assessment Center se encuentra una alternativa a las pruebas de papel y lápiz, pues se observan conductas y manifestaciones del evaluado, en condiciones similares a las que enfrenta en su trabajo, lo cual nos da un mayor grado de validez de los resultados.

También debe recordarse que la aplicación más generalizada del Assessment Center ha sido para evaluar habilidades administrativas, sin embargo se puede decir que ésta se ha diversificado, pudiéndola emplear en evaluación y desarrollo de habilidades de otro tipo, por ejemplo, las buscadas y cotizadas habilidades ejecutivas y directivas.

La Institución, al lado de la Dirección Regional de Recursos Humanos reconocen la necesidad inminente de renovar esfuerzos por retener a los mejores elementos, que la potencialice al logro de sus metas, estrategias y objetivos. Sólo mediante la actuación sobresaliente del personal ejecutivo y directivo podrán alcanzarse éstos en un marco de productividad y eficiencia.

C. Respecto a la Implementación del Modelo Propuesto.

En el "¿Hacia dónde se quiere llegar?", es importante señalar que los resultados de la PERH están en función de que la Institución se encuentre en posibilidades reales de ir cubriendo satisfactoriamente con todas y cada una de las etapas de la misma.

Al concluir el proyecto no ha podido completarse la proyección de la estructura final deseada en la organización. Lo anterior se debe principalmente a la serie de cambios institucionales a los que se enfrenta la Institución; decisiones de tipo estratégico (entre ellas la posible fusión con otro Grupo Financiero)(*), que afectan en primera instancia al nivel de dirección y al área de promoción directamente.

Para el éxito de programas como éste, en el medio plazo es menester conocer cuántos y de qué puestos y tipo "deben ser" los empleados del futuro mediato e inmediato. No puede iniciarse una planeación efectiva de RH sin cumplir esta premisa. La determinación conjunta de las necesidades de RH futuras también depende de la estabilidad de la Institución en materia de estructuras y seguimiento a planes organizacionales.

El concepto que la Institución tenga del valor de su personal como empleado, y como ser humano, sus posibilidades para establecer prestaciones y políticas acordes a su función, capacidad y desempeño y la percepción de equidad y justicia que reciba el empleado, aunados a factores tales como el ambiente de trabajo, las condiciones de trabajo, las expectativas personales, el salario remunerador, serán conceptos que no pueden hacerse a un lado al momento de decidir iniciar un programa formal de PERH.

(*) Previa la impresión del presente documento se ha publicado en los diarios de mayor circulación, la decisión de no fusión entre entre ambos Grupos debido fundamentalmente a que presentan diferencias esenciales irreconciliables. Dicha noticia lejos de afectar la puesta en práctica del Modelo, la requiere con mayor exigencia. (Septiembre, 1994).

D. Observaciones Finales.

El Modelo no ha sido probado en su totalidad en la Institución bancaria pese a que su diseño obedece como un "traje a la medida" a sus condiciones reales actuales y a su estrategia.

En la propuesta de PERH no pueden seguirse modelos preestablecidos. Lo que funciona en una empresa puede resultar inoperante en otra. Sin embargo, por su naturaleza el Modelo acepta adecuaciones a situaciones particulares; lógicamente una previa evaluación de las herramientas presentes de RH en la empresa y un diagnóstico más o menos profundo se requiere como punto de partida.

Los indicadores que miden la eficiencia de la función total de RH sirven excelentemente como indicadores de la eficiencia del Modelo propuesto, debido a sus características de plan integrador. En este sentido sería conveniente que la empresa (preferentemente de servicios) en donde fuese implementado, contara con un sistema de evaluación o auditoría del área de RH. Los resultados derivados de la misma y el diagnóstico inicial son de gran utilidad en la implementación de planes estratégicos, en este caso de RH.

Es recomendable también, que no se vea en el Modelo o en cualquier otro intento de PERH la solución a todo problema relacionado con los RH, aunque definitivamente, como lineamiento a largo plazo frente al cual establecer comparaciones puede ser de gran utilidad en el largo camino hacia la excelencia.

Una persona que conoce qué tiene y hacia dónde va, que reconoce los recursos y limitaciones con los que cuenta y que emplea los medios adecuados para llegar a su meta final estará en condiciones de desarrollarse y muy probablemente de conseguirla. Cuanto más razone y planee efectivamente sus acciones estará en posibilidades de distinguirse "del montón". Quizá la Institución convierta a la PERH (y quizá con ello al Modelo propuesto) en una de sus ventajas competitivas.

ANEXO 1.

LISTADO ENUNCIATIVO DE LOS CAMBIOS E INNOVACIONES DE LOS PRINCIPALES BANCOS NACIONALES PRIVADOS EN SUCURSALES.

SISTEMAS TECNICOS

- 🏠 Expedidor de boletos indicando turno de atención.
- 🏠 Automatización en pagos y depósitos en cheques, movimientos de ahorro y pagos de tarjeta de crédito.
- 🏠 Cartera automatizada.
- 🏠 Firma electrónica mediante dispositivos scanner.
- 🏠 Uso generalizado a nivel nacional del correo electrónico.
- 🏠 Planes piloto de automatización de sucursales.
- 🏠 Simplificación procesos de informática.

SISTEMAS HUMANOS

- 👤 Evaluación hacia la universalización del servicio en cajas (cajeros mixtos).
- 👤 El mostrador múltiple no efectúa operaciones de caja.
- 👤 Establecimiento de estándares en operaciones por cajero y tiempos de atención.

SISTEMAS CONTABLES

- 👤 Automatización contable desde sucursal.
- 👤 Simplificación procesos centralizados.

MODELOS DE SERVICIO

- 👤 Modelos de atención y servicio en sucursales.
- 👤 Modelos de operación y servicio.
- 👤 Módulos de información.

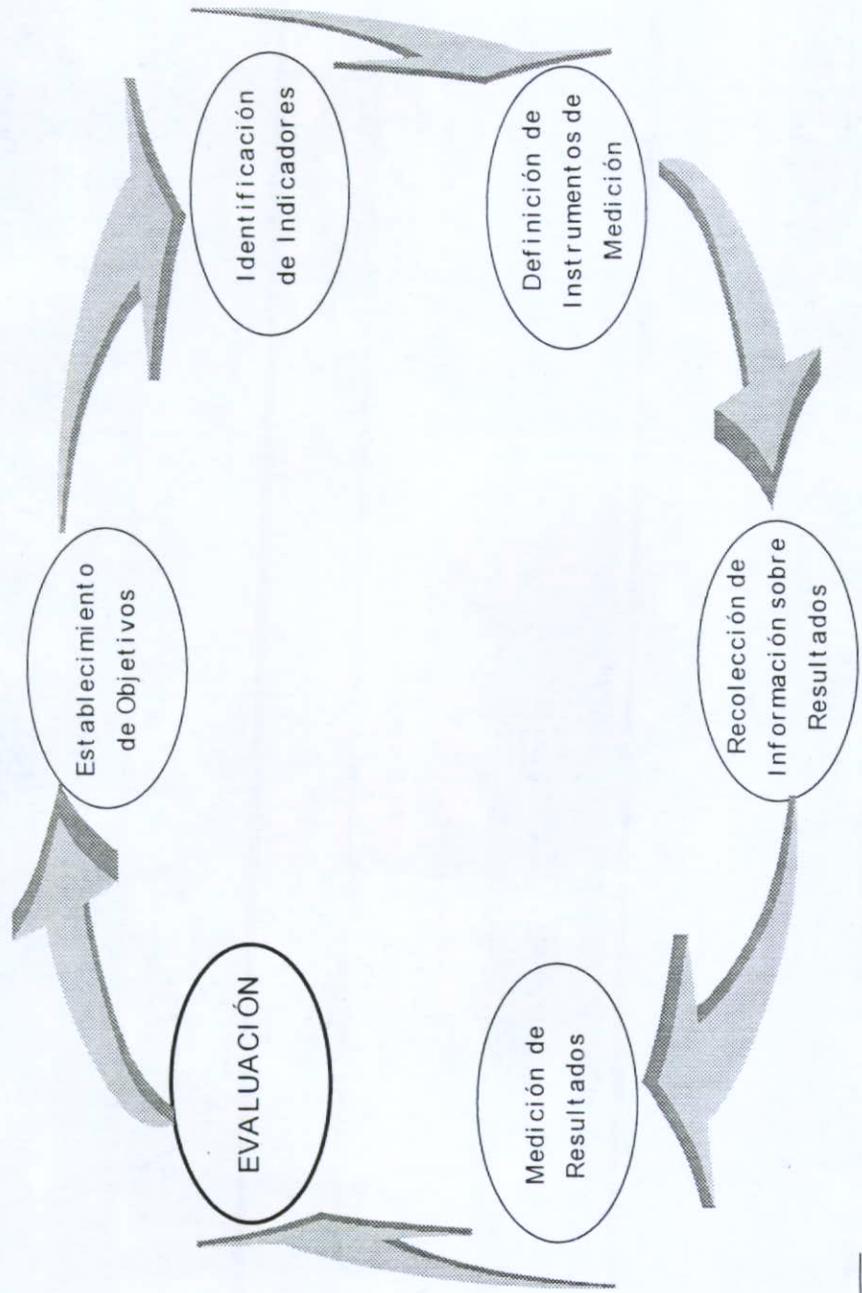
OTROS

- ✓ Emplazamiento de sillas en patios de sucursal para esperar turno de atención.
- ✓ Unifilas.
- ✓ Polifilas.
- ✓ Formato universal para operaciones diversas.
- ✓ Areas diferenciadas.
- ✓ Señalización.

Fuente: Plática por automatización de sucursales.

Observación directa a principales instituciones bancarias.

PROCESO DE EVALUACIÓN

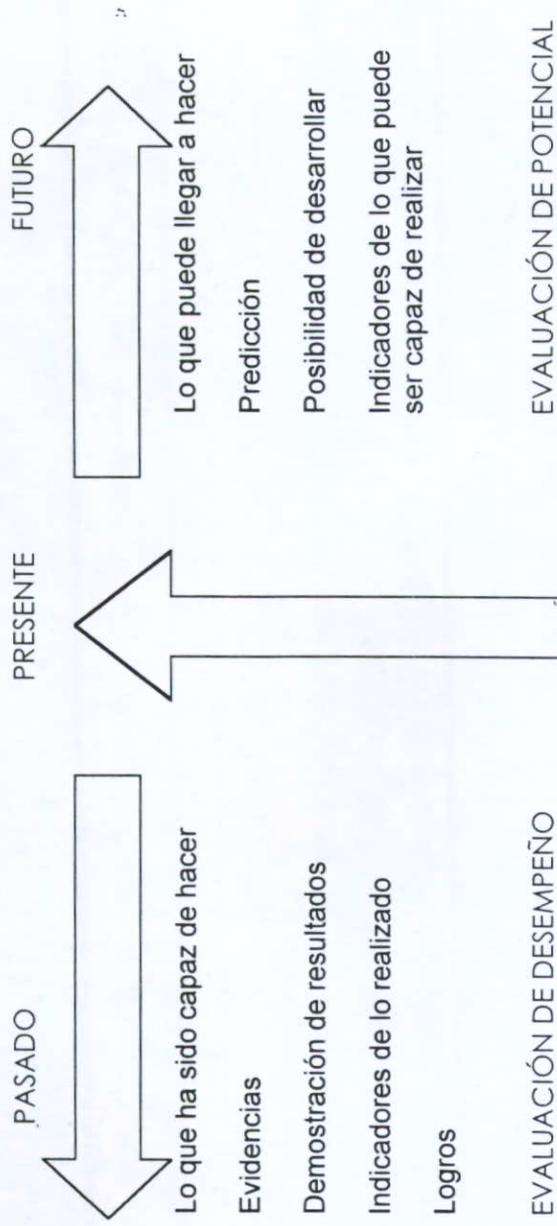


ANEXO 3.

VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LAS ORGANIZACIONES.

- Mejora el Desempeño** ● Mediante la retroalimentación sobre el desempeño se pueden llevar a cabo acciones adecuadas a fin de mejorar la actuación del empleado.
- Decisiones de Ubicación** ● Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- Necesidades de Capacitación y Desarrollo** ● El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de revisar el proceso de capacitación o establecer reforzamientos a la capacitación. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- Planeación y Desarrollo de Carrera** ● La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades de desarrollo específicas para cada empleado.
- Imprecisión de la Información** ● El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto o los planes del área de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información para la toma de decisiones. Al confiar en información poco precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de reubicación, capacitación o remoción.
- Errores en el Diseño de Puestos** ● El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar dichos errores.
- Desafíos Externos** ● En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, aspectos financieros, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación de desempeño, es factible reducir su influencia.

DESEMPEÑO VS. POTENCIAL



FUENTES DE INFORMACION Evaluación del Personal

Técnicas Proyectivas

Desconoce la información que da

Entrevistas

Lo que dice de sí
Lo que el entrevistador percibe

EVALUADO

Assessment Center

Cómo lo ven otros

Autodescripción

Cómo se ve
Cómo quisiera ser
Lo que dice de sí

Teoría de los Saberes

	Conocimientos	Habilidades/ Actitudes	Valores
Fin	SABER	SABER HACER	SABER SER
Se adquiere por	Estudio	Experiencia	Reflexión
Se optimiza con	Inteligencia	Sentido Común	Voluntad

ANEXO 7.

RECONOCIMIENTOS EN LA INSTITUCIÓN BANCARIA.

1. Factores subjetivos

2. Prestaciones de la institución bancaria

<p>a. Del grupo de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Reconocimientos y recompensas del grupo, de supervisores. ☞ Nivel del puesto (poder, estatus) ☞ Delegación. ☞ Trato del supervisor. ☞ Apoyo entre departamentos o áreas. ☞ Autonomía en el estilo de supervisión. <p>b. De la estructura.</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Sistema y política salarial (remuneración). ☞ Prestaciones y beneficios. ☞ Programas de capacitación y desarrollo. ☞ Grado de flexibilidad de actuación. ☞ Evaluación del desempeño; retroalimentación. <p>c. Capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Comités, trabajo en equipo. ☞ Conferencias, seminarios. ☞ Entrenamiento en el puesto. ☞ Rotación de puestos estratégicos. ☞ Desarrollo de ejecutivos. ☞ Becas académicas con motivo del trabajo o en otra materia. ☞ Programas universitarios y de post-grado. ☞ Planeación de la carrera. <p>e. Actividades recreativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Sociales, culturales, deportivas. ☞ Concursos. ☞ Cursos, seminarios, conferencias. ☞ Coro. 	<p>a. Contenidas en la ley.</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Días feriados, vacaciones, prima vacacional. ☞ Participación de utilidades. ☞ Prima dominical. ☞ Aguinaldo. <p>b. Extraordinarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Indemnizaciones, pago por cesantía, jubilaciones ☞ Fondo de ahorro. ☞ Comisiones. ☞ Bonos por resultados. ☞ Acciones. ☞ Ausencias, permisos con goce de sueldo. <p>c. Otras económicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Descuentos en compras. ☞ Préstamos ABCD a corto plazo para la adquisición de: <ul style="list-style-type: none"> Vivienda-habitación, hipotecarios. Automóvil. Bienes raíces. Equipo de cómputo. Otros bienes de consumo duradero (mobiliario). ☞ Automóvil, gastos de mantenimiento. ☞ Ayuda económica extra por matrimonio, defunción de familiares. ☞ Seguros individuales o de grupo. <ul style="list-style-type: none"> De gastos médicos y GM mayores. De vida. De automóvil. De bienes patrimoniales. ☞ Servicio Médico Particular. ☞ Vales de despensa. ☞ Vales de casa comercial (ropa, uniforme, calzado). <p>d. Sociales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Becas escolares y ayuda para gastos escolares de hijos. ☞ Pago de cuotas a clubes deportivos, sociales, etc. ☞ Suscripción a publicaciones periódicas. ☞ Gastos de reubicación. De viaje y mudanzas. ☞ Patrocinio de equipos deportivos y culturales.
---	---

3. Reconocimientos

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pago en sus diversas formas.- Salario, bonos, vales, beneficios, prestaciones y opciones de participación en acciones. ✓ Promociones.- Movimientos hacia arriba y transferencias laterales a mejores puestos. ✓ Reconocimiento directivo. ✓ Oportunidades de carrera profesional.- a largo plazo para crecer y desarrollarse. ✓ Reconocimiento externo de clientes. ✓ Sentido personal de lo "bien realizado".- Sentimiento interno del cumplimiento de objetivos. ✓ Oportunidad de aprender.- para desarrollar habilidades y capacidades y ampliar base académica. ✓ Sentimiento de seguridad financiera y laboral. ✓ Responsabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Respeto de compañeros. Amistad.
---	--

BIBLIOGRAFÍA .

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA.

1. BEER, Michael; Bert SPECTOR. Readings in Human Resource Management. The Free Press. USA, 1985. 644pp.
2. CUMMINGS, L.L.; Donald P. SCHWAB. Recursos Humanos. Desempeño y Evaluación. Ed. Trillas. México, 1991. 182pp.
3. DESSLER, Gary. Organización y Administración. Enfoque Situacional. Ed. Prentice Hall. México, 1991. 410pp.
4. FRENCH, Wendell L. Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos. Ed. Limusa. México, 1993. 656pp.
5. GRADOS, Jaime A.; BEUTELSPACHER, Otto; CASTRO, Marco Antonio. Calificación de Méritos. Evaluación de la Conducta Laboral. Ed. Trillas. México, 1992. 158pp.
6. HOFER, Charles W.; Dan SCHENDEL. Planeación Estratégica. Conceptos Analíticos. Ed. Norma. Colombia, 1978. 356pp.
7. JARILLO, José Carlos. Dirección Estratégica. 2a. ed. Ed. Mc Graw Hill. España, 1992. 204pp.
8. LEVY Leboyer, Claude. Evaluación de Personal. Los Métodos a Elegir. Ed. Díaz de Santos. España, 1992. 179pp.
9. Mc BEATH, Gordon. Organización y Planeación de Recursos Humanos. Ed. Logos. México, 1981. 268pp.
10. OHMAE, Kenichi. La Mente del Estratega. El Triunfo de los Japoneses en el Mundo de los Negocios. Ed. Mc Graw Hill. México, 1993. 299pp.
11. OSGOOD, William R. Bases del Éxito en la Gerencia de Empresas. Tr. Alberto León Betancourt, Ph.D. Ed. Norma. Colombia, 1984. 275pp.
12. STEINER, George A. Planeación Estratégica. Lo Que Todo Director Debe Saber. Ed. CECSA. México, 1990. 383pp.
13. STRAUSS, George; Leonard R. SAYLES. Personal. Problemas Humanos de la Administración. Ed. Prentice Hall. México, 1993. 619pp.
14. TYSON, Shaun; Alfred YORK. Administración de Personal. Ed. Trillas. México, 1989. 349pp.

15. VILLEGAS H. Eduardo; Rosa Ma. ORTEGA. El Nuevo Sistema Financiero Mexicano. Ed. PACSA. México, 1992. 347pp.
16. YAVITZ, Boris; William H. NEWMAN. Estrategia en Acción. Ejecución, Políticas y Resultados de Planeación Comercial. Ed. CECSA. México, 1986. 527pp.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA.

17. BEER, Michael; SPECTOR, Bert; LAWRENCE, Paul R.; MILLS D. Quinn; WALTON, Richard E. Dirección de los Recursos Humanos. Técnicas de Harvard Business School. Ed. CECSA. México, 1990. 239pp.
18. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill. México, 1992. 578pp.
19. ELKINS, Arthur. Administración y Gerencia. Estructuras, Funciones y Prácticas. Fondo Educativo Interamericano. México, 1986. 559pp.
20. GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY, James H. Organizaciones. Conducta, Estructura, Proceso. Nva. Edit. Interamericana. México, 1990. 587pp.
21. GOGUELIN, Piere. Formación Psicosocial en las Organizaciones. Ed. Paidós. México, 1971. 1071pp.
22. HENEMAN, Hebert; SCHWAB, Donald; FOSSUM, John; DYER, Lee. Administración de los Recursos Humanos y Personal. Ed. CECSA. México, 1991. 545pp.
23. HICKS, Herbert G. Administración de Organizaciones. Desde un Punto de Vista de Sistemas y Recursos Humanos. Ed. CECSA. México, 1982. 587pp.
24. LARIS Casillas, Francisco Javier. Estrategias para la Planeación y el Control Empresarial. Ed. Trillas. México, 1991. 347pp.
25. KAST, Fremont E.; James E. ROSENZWEIG. Administración en las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y Contingencias. Ed. Mc Graw Hill. 4a. ed. México, 1990. 754pp.
26. SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Ed. Norma. Colombia, 1992. 283pp.
27. STONER, James A.F.; Charles WANKEL. Administración. Ed. Prentice Hall. 2a. ed. México, 1989. 826pp.
28. TELLO, Carlos. La Nacionalización de la Banca de México. Ed. Siglo XXI. 2a. ed. México, 1984. 259pp.

29. WERTHER, William B.; Keith DAVIS. Administración de Personal y Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill. 2a. ed. México, 1990. 434pp.

REVISTAS ESPECIALIZADAS.

1. CAÑAL, Ma. Josefa. "Plan de Carrera. ¿Ejecutivos Programados?. Entrevista a Eduardo Mouret Polo". REVISTA EXPANSIÓN. Agosto, 1992. p.19-23.
2. NKOMO, Stella M. "Strategic Planning for Human Resources. Let 's Get Started." LONG RANGE PLANNING. Vol. 21. No. 1. Feb, 1988. p.66-72.
3. SCHEIN, Edgar H. "Increasing Organizational Effectiveness Through Better Human Resource Planning and Development". SLOAN MANAGEMENT REVIEW. Vol.19. No. 1. Fall, 1977. p.25-44.
4. TICHY, Noel M.; FOMBRUM, Charles J.; DEVANNA, Mary Anne. "Strategic Human Resource Management". SLOAN MANAGEMENT REVIEW. Winter, 1982. p.97-111.
5. WRIGHT, Patrick M.; Gary C. McMAHAN. "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management". JOURNAL OF MANAGEMENT. Vol. 18. No, 2. 1992. p. 295-320.

OTRAS PUBLICACIONES Y DOCUMENTOS OFICIALES.

1. ASPE Armella, Pedro. "Discurso VI Reunión Nacional Bancaria". SHCP. Agosto 13, 1990. Ixtapa, Gro. México. 15pp.
2. SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. "La Nueva Banca y las Agrupaciones Financieras en México". HACIENDA. Agosto, 1990. 32pp.
3. UNIVERSIDAD DE COLIMA. "Bancos Bibliográficos Latinoamericanos". Proyecto Colima. Sistema Microsis y Siabuc. Octubre, 1992.
4. Diario Oficial de la Federación. Julio 8, 1990.
5. Diario Oficial de la Federación. Octubre 2, 1990.

LEYES Y CÓDIGOS.

Ley de Instituciones de Crédito.
Ley de Banca y Crédito Público.
Ley para Regular las Agrupaciones Financieras.

APUNTES PERSONALES CURSOS.

Planeación Estratégica de Recursos Humanos. Infotec. México, D.F., Julio, 1993.
Introducción a las Finanzas. Asesoría y Capacitación Empresarial. Puebla. Marzo, 1994.

TESIS
arttek
... Las mejores!!

TESIS • ENCUADERNADOS
FINOS Y RUSTICOS

AV. UNION No. 135 Esq. López Cotilla
Tel. 616-62-71 Tel. y Fax: 616-10-64
Guadalajara, Jal.

HEROICO COLEGIO MILITAR No. 886
Esq. Av. Américas Guadalajara, Jal.
Tel. 817-07-07 Tel/Fax: 817-28-49